

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH  
DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi  
Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas Dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh:**

**KEMINA**

**NPM: 1411030170**

**Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H/ 2018 M**

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH  
DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas Dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**



**Pembimbing I : Dr. H. Subandi, MM**  
**Pembimbing II : Dr. Hj. Meriyati, M. Pd**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H/ 2018 M**

## **ABSTRAK**

### **KEPEMIMPINAN VISIONER KEPLA MADRASAH**

#### **DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

**Oleh:**

**Kemina**

**NPM: 1411030170**

Penelitian ini menggambarkan tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN 2 Bandar Lampung. Kepemimpinan adalah hal penting dalam sebuah organisasi dalam suatu proses mempengaruhi aktifitas organisasi yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Adapun model kepemimpinan yaitu: kepemimpinan karismatik, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan profesional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner. dalam penulisan skripsi ini dibatasi pada satu model kepemimpinan yaitu kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Dengan kepemimpinan visioner diharapkan kepala madrasah mampu mewarnai lembaga pendidikan islam agar lembaga pendidikan islam mengalami akselerasi dalam merealisasikan kemajuan sehingga mampu bersaing secara ketat, bahkan mampu mengungguli kemajuan-kemajuan yang diraih lembaga pendidikan lainnya. MAN 2 Bandar Lampung merupakan salah satu Madrasah Negeri di Bandar Lampung yang terlihat mengalami tahap perkembangan yang pesat ditinjau dari kuantitas peserta didiknya, selain itu adanya program-program madrasah yang terealisasi secara bertahap dengan baik dikarenakan kepala madrasah berupaya menerapkan kepemimpinan visioner yang meliputi: (1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; (2) menjadi agen perubahan yang unggul; (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (4) menjadi pelatih profesional. Jenis penelitian yang dilakukan ini yang dilakukan bersifat deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian di antaranya adalah kepala madrasah, waka kurikulum, guru dan siswa. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala MAN 2 Bandar Lampung telah berupaya menerapkan kepemimpinan visioner, dampak dari upaya Kepala Madrasah dalam menerapkan kepemimpinan visioner adalah meningkatnya tingkat disiplin warga MAN 2 Bandar Lampung.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Visioner, Kepala Madrasah



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung 35131 Telp. (0721) 703260

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH  
DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

**Nama : Kemina**

**NPM : 1411030170**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri  
Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Dr. H. Subandi, M.M**

**NIP. 196308081993121002**

**Pembimbing II**

**Dr. Hj. Meriyati, M.Pd**

**NIP. 196906081994032001**

**Mengetahui,**  
**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**

**NIP. 196903051996031001**



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat ; Jl.Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung 35131 Telp. (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG”** Disusun oleh **KEMINA**, NPM 1411030170, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, telah diujikan dalam Sidang Munaqosyah pada Hari/Tanggal: Kamis/ 27 September 2018 pukul 14.30 s/d 16.00 WIB di Ruang Sidang Jurusan MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

**TIM DEWAN PENGUJI**

**Ketua Sidang : Dr. R. Masykur, M. Pd**

**Sekretaris : Indarto, M. Sc**

**Penguji Utama : Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd**

**Pembimbing I : Dr. H. Subandi, M. M**

**Pembimbing II : Dr. Hj. Meriyati, M. Pd**



**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**

**Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**

**NIP. 19560810 198703 1 001**

## MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا

يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: “Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar, dan mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajdah:

24)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung: CV. Mikraj Khasanah Ilmu) h. 417

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut Alhamdulillah segala pujian bagi Allah SWT, skripsi ini kupersembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku yang terhormat, kubanggakan dan yang kucintai, almarhumah Ibunda Sarwati dan Ayahanda Kamidin, yang telah berjuang tanpa pamrih mengasuh, membesarkan, membimbing, mendukung dan memotivasiku untuk keberhasilanku baik yang bersifat moril maupun materil.
2. Kakak dan adikku tercinta, teh Iyum, kang Eni beserta isteri mba Eka, kang Awan, teh Mia beserta suami kak Basri, adikku Ki Salma dan juga keponakanku fitri, yanti dan mardani beserta keluarga besarku yang selalu tertawa bersama dikala suka, menghiburku dikalah duka serta mengingatkanku dikala aku lalai dan lupa.
3. Almamater tercinta Fakultas Tarbiyah UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan “pengalaman Ilmia” yang insyallah sangat berguna nantinya dan akan selalu terkenang.

## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Kemina lahir di Lampung Selatan pada tanggal 4 Juli 1992, adalah anak ke 7 (tujuh) dari 8 (delapan) bersaudara buah cinta atas pasangan Ibunda Sarwati dan Ayahanda Kamidin.

Pendidikan ditempuh pada tahun 2000 di SD Negeri 4 Tarahan Lampung Selatan, dan lulus tahun 2006, pada tahun bersamaan melanjutkan pendidikan di SMP PGRI 2 Katibung Lampung Selatan, sehingga tamat pada tahun 2009. Setelah itu melanjutkan pendidikan di Paket C PKBM Sukadadi Sukarame hingga lulus pada tahun 2013, kemudian pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) T.P 2014/2015 Program Studi Starata Satu (S1).



## KATA PENGANTAR

### **Bismillahirrohmanirrohim**

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung. Sholawat teriring salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW dan keluarga serta para sahabat dan pengikutnya yang senantiasa melaksanakan sunahnya, dan semoga kita selaku umatnya mendapatkan syafaatnya di hari kiamat kelak, Aamin.

Meski penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, namun terselesaikannya skripsi ini tidak pernah luput dari bimbingan, dan bantuan berbagai pihak. Dengan tidak mengurangi rasa hormat sedikitpun, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

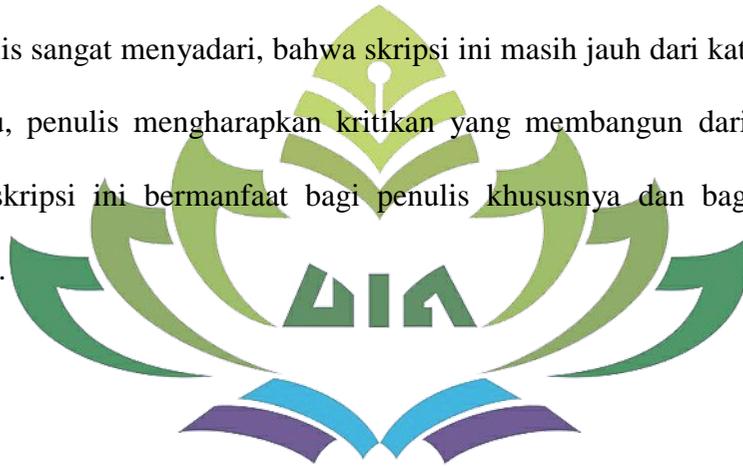
1. Bapak Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M. Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Drs. H. Amirudin, M. Pd. I selaku Ketua Jurusan MPI dan bapak Dr. M. Muhassin, M. Hum selaku sekertaris Jurusan MPI.

3. Bapak Dr. H. Subandi, MM selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Hj. Meriyati, M. Pd selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak/Ibu Dosen beserta Staf Karyawan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Bapak Samsurizal, S. Pd. M. Si, selaku Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung beserta para dewan guru yang telah memberikan bantuan dan informasinya dengan baik kepada penulis.
6. Bunda Diana, Ayah Jhoni, kakak Wardah, ayuk Jua, dan adek Soa yang dimana mereka adalah BOS ku namun terasa seperti keluarga sendiri, yang selalu sabar dan memotivasiku baik secara moril maupun materil akan keberhasilanku.
7. Mba Anggun Muji Pertiwi, Suhainee Wado, Parti Ningsi, Menik Ambar Sari, Mutiara Nur Ahlaini, sahabat hijrah ku (Uni Mpit, Uni Ian, Mel-mel, Anis, dan Nisa) yang dimana mereka adalah seorang sahabat rasa saudara yang selalu menasehati dan memotivasiku tak henti-henti demi terselesainya skripsi ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan khususnya Jurusan Managemen Pendidikan Islam angkatan 2014 yang selalu memberikan motivasi.

9. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis tidak dapat membalas apa-apa, hanya do'a yang terlafadzkan “semoga amal baik semua pihak diterima Allah SWT dan diberikan balasan berlipat ganda” karena sangat berjasa membantu penulis dalam pembuatan skripsi ini dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan para pembacanya. Amin ya rabbal alamin.

Penulis sangat menyadari, bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. oleh karena itu, penulis mengharapkan kritikan yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.



Bandar Lampung, September 2018

Penulis

Kemina

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus .....	9
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan Penelitian .....	10
E. Kegunaan Penelitian .....	10
 <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Kepemimpinan Visioner .....	11
1. Hakikat Kepemimpinan .....	11
2. Pengertian Visi .....	17
3. Sifat Dasar dan Elmen Visi .....	19
4. Pengertian Kepemimpinan Visioner .....	21

5. Karakteristik Kepemimpinan Visioner . . . . .	23
6. Kompetensi Kepemimpinan Visioner . . . . .	24
7. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner . . . . .	27
8. Peran Kepemimpinan Visioner . . . . .	30
B. Kepala Madrasah . . . . .	33
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah . . . . .	36
1. Fokus ke Masa Depan . . . . .	37
2. Agen Perubahan . . . . .	37
3. Sebagai Penentu Arah . . . . .	39
4. Pelatih Profesional . . . . .	40
D. Penelitian Relevan . . . . .	42

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Jenis dan Sifat Penelitian . . . . .	46
B. Data dan Sumber Data . . . . .	47
C. Metode Pengumpulan Data . . . . .	48
D. Analisis Data . . . . .	52

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian . . . . .	56
1. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung . . . . .	56
2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung . . . . .	57
3. Letak Geografis dan Identitas . . . . .	59
4. Keadaan Gedung, Sarana dan Prasarana . . . . .	60
5. Keadaan Kepala Sekolah . . . . .	62
6. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan . . . . .	63
7. Keadaan Peserta Didik . . . . .	65
8. Struktur Organisasi . . . . .	65

B. Hasil Penelitian .....	67
1. Fokus Ke Masa Depan dan Mampu Menyiasati Masa Depan Yang Penuh Tantangan .....	68
2. Menjadi Agen Perubahan yang Unggul .....	71
3. Menjadi Penentu Arah yang Memahami Prioritas .....	72
4. Menjadi Pelatih Profesional .....	74
C. Pembahasan .....	77
1. Fokus Ke Masa Depan dan Mampu Menyiasati Masa Depan Yang Penuh Tantangan .....	77
2. Menjadi Agen Perubahan yang Unggul .....	78
3. Menjadik Penentu Arah yang Memahami Prioritas .....	78
4. Menjadi Pelatih Profesional .....	79
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	81
B. Saran .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Indikator kepemimpinan visioner kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung .....	8
Tabel 4. 1 Keadaan gedung dan sarana MAN 2 Bandar Lampung .....	61
Tabel 4. 2 Data priode kepemimpinan MAN 2 Bandar Lampung .....	62
Tabel 4. 3 Data status kepegawaian MAN 2 Bandar Lampung .....	63
Tabel 4. 4 Data kualifikasi pendidikan MAN 2 Bandar Lampung .....	63
Tabel 4. 5 Data jenjang kepangkatan MAN 2 Bandar Lampung .....	64
Tabel 4. 6 Data sertifikasi pendidikan MAN 2 Bandar Lampung .....	64
Tabel 4. 7 Data siswa MAN 2 Bandar Lampung .....	65
Tabel 4. 8 Struktur organisasi MAN 2 Bandar Lampung .....	66
Tabel 4. 9 Visi dan Misi MAN 2 Bandar Lampung .....	70
Tabel 4. 10 Kegiatan pelatihan dan wokrsop MAN 2 Bandar Lampung .....	76



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kisi-Kisi Dokumentasi
- Lampiran 2 : Kerangka Observasi
- Lampiran 3 : Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data Penelitian
- Lampiran 4 : Panduan Wawancara
- Lampiran 5 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 6 : Kartu Konsultasi Skripsi
- Lampiran 7 : Surat Permohonan Mengadakan Penelitian Dari Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan
- Lampiran 8 : Surat Keterangan Telah Mengadakan Penelitian Dari MAN 2 Bandar Lampung



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak memiliki perencanaan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Tilaor mengungkapkan bahwa salah satu penyebab keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*.<sup>1</sup>

Dalam banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor utama terhadap keberhasilan madrasah.

Madrasah yang dikelola dengan baik dari segi pembelajaran dan manajemennya akan menghasilkan *output* yang berkualitas, sedangkan sekolah yang manajemennya kurang baik tidak akan memberikan kualitas dan lulusan yang baik pula. Banyak madrasah yang tidak terkelola dari segi sistem pembelajaran dan manajemennya sehingga madrasah tersebut tidak maju dan kurang bermutu.

Untuk mewujudkan manajemen yang baik, madrasah membutuhkan pemimpin yang profesional, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat

---

<sup>1</sup> Robert J. Starratt, *Menghadirkan Pemimpin Visioner* (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 15

memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang sesuai dengan harapan. Sebab tugas kepala madrasah adalah memastikan terlaksananya manajemen madrasah yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Dimensi *planning* (perencanaan), adalah tahapan-tahapan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, untuk itu dibagi kedalam: *corporate planning*, yang yang terdiri dari keadaan atau cita-cita yang diinginkan organisasi, rumusan pelaksanaan pencapaian visi. Selanjutnya *division planning*, terdiri dari identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta strategi umum (program). *Business planning*, terdiri dari strategi operasional (kegiatan atau keuangan), urian pelaksanaan kegiatan bulanan atau tahunan (anggaran kegiatan). *Product planning*, terdiri dari prosudur (yaitu rentetan tindakan yang diatur secara kornologi atau berurutan), peraturan (yaitu peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk ditaati).

Dimensi *organizing* (pengorganisasian), adalah suatu wadah atau tempat dimana orang-orang yang ada didalamnya terikat dalam suatu struktur hubungan kerja (struktur organisasi) yang meliputi; (a). Struktur organisasi (gambaran hubungan kerja atasan langsung atau bawahan langsung), (b). Kewenangan dan tanggungjawab setiap orang dalam organisasi, (c). Pembagian tugas kerja.

Dimensi *actuating* (penggerakan), adalah membuat setiap orang yang ada dalam organisasi mau melaksanakan tugas yang sinergi, untuk mencapai tujuan, untuk itu memiliki indikator sebagai berikut: (a). Adanya proses motivasi pegawai, (b). Adanya pembinaan kepemimpinan melalui ketuladanan pimpinan, yang diikuti oleh pegawainya, (c). Komunikasi yang efektif, yaitu terdapat satu kelompok komando yang dapat menggerakan bawahan, ada pimpinan yang jelas dalam memberikan komando kerja, (d). Adanya pelaksanaan tugas yang sesuai dengan rencana kerja atau kegiatan.

Dimensi *controlling* (pengendalian atau pengawasan), pengawasan atau pengendalian adalah kesadaran setiap orang bahwa Allah selalu mengawasi setiap gerakan manusia sampai kepada yang sangat kecil. Oleh karena itu maka setiap orang yang terlibat dalam organisasi atau perusahaan, akan selalu menyadari pada hakekatnya Allah selalu dan senantiasa mengawasi gerakan atau tindakan dalam mengembangkan dan melaksanakan tugas organisasi. Selain pengawasan yang timbul dalam kesadaran diri manusia (qolbu) maka harus terdapat sistem kerja yang sekaligus mengawasi dan mengendalikan pekerjaan kita.<sup>2</sup>

Untuk mewujudkan maju atau bermutunya suatu lembaga madrasah, selain kepemimpinan kepala madrasah yang memastikan berjalannya empat dimensi di atas, menurut Nurul Hidayah dapat diwujudkan dengan adanya kepemimpinan visioner yang sebagaimana kepemimpinan visioner mampu menembus ‘kabut

---

<sup>2</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Teori-Teori Seputar Manajemen Sumber Daya Manusia*, dikutip dari <http://www.manajemen-sumberdaya-guru.html>. Diakses tgl 20 Mei 2018

gelap' masa depan, mampu membaca gelagat zaman, mampu menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan masa depan, dan mampu merespon tuntutan masa depan. Oleh karena itu, kepemimpinan visioer ini sekarang dirasakan sebagai kebutuhan yang mendesak bagi lembaga pendidikan islam. Sebuah kebutuhan untuk meniru dan menerapkan strategi berikut budaya kerjanya supaya mampu mewujudkan lembaga pendidikan islam yang berkemajuan dan berkeunggulan serta menjadi pusat perhatian dan harapan masyarakat luas, khususnya masyarakat muslim sendiri.<sup>3</sup>

Menurut Nurul Hidayah, kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tantangan masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibandingkan saat ini.<sup>4</sup> Sedangkan menurut John Adair yang dikutip Aan Komariah dan Cipi Triatna, salah satu cirinya adalah memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.<sup>5</sup> Sebagaimana firman Allah SWT Dalam Al-Qur'an Surat Al-Anbiya Ayat 73:

---

<sup>3</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 21

<sup>4</sup> *Ibid*, h. 61-62

<sup>5</sup> Aan Komaria, Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 82

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ  
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٢﴾

Artinya: “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah, menunaikan zakat, dan mereka adalah pengabdikan-pengabdikan kepada kami (Allah)”<sup>6</sup>

Berdasarkan firman Allah tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan visioner memiliki kemampuan yang baik untuk menjadi pemandu arah atau petunjuk yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan suatu organisasi atau lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri nabi manusia pilihan Allah.

Berhasilnya kepemimpinan visioner dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan di sebuah lembaga pendidikan atau madrasah, tidak lepas dari peran yang diembannya. Menurut Nurul Hidayah, peran kepemimpinan visioner mencakup 4 (empat) peran yaitu:

- a. Penentu arah, pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

<sup>6</sup> Kementerian Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung: Mikraj Khazanah Ilmu), h. 328

- b. Agen perubahan, dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.
- c. Juru bicara, seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.
- d. Pelatih, pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan”, atau menuju pencapaian suatu visi organisasi.<sup>7</sup>

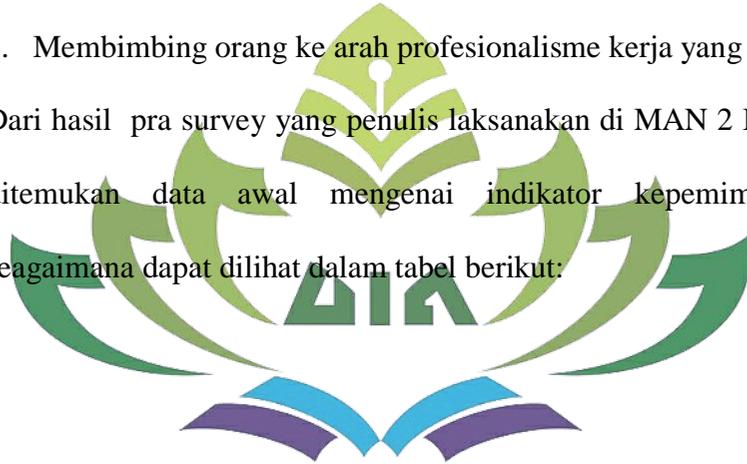
---

<sup>7</sup> Nurul Hidayat, *Op. Cit.*, h. 80-83

Beberapa indikator tentang kepemimpinan visioner menurut Aan Komariah dan Cipi Triatna perlu memiliki lima karakteristik sebagai berikut:

1. Fokus ke masa depan dan mampu menyasati masa depan yang penuh tantangan;
2. Menjadi agen perubahan yang unggul;
3. Menjadi penentu organisasi yang memahami prioritas;
4. Menjadi pelatih profesional;
5. Membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>8</sup>

Dari hasil pra survey yang penulis laksanakan di MAN 2 Bandar Lampung ditemukan data awal mengenai indikator kepemimpinan visioner, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut:



---

<sup>8</sup> Aan Komariah & Cipi Triatna, *Op. Cit.*, h. 82

Tabel 1.1

## Indikator Kepemimpinan Visioner Di MAN 2 Bandar Lampung

No	Indikator	Keterangan/ Kriteria			
		Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang
1	Fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan	✓			
2	Menjadi agen perubahan yang unggul		✓		
3	Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas	✓			
4	Menjadi pelatih profesional	✓			

Sumber: Hasil parasurvey di MAN 2 Bandar Lampung.

Berdasarkan tabel di atas maka terindikasi bahwasanya kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN 2 Bandar Lampung yang telah diterapkan sudah memenuhi standar baik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih dalam terkait kepemimpinan visioner di MAN 2 Bandar Lampung untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung tersebut dapat diterapkan dengan baik.

## **B. Fokus Dan Sub Fokus**

### 1. fokus

Untuk mempermudah penulis dalam menganalisis hasil penelitian, maka Penelitian ini difokuskan pada Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung.

### 2. Sub fokus

- a. Fokus ke masa depan
- b. Agen perubahan
- c. Penentu arah
- d. Pelatih profesional



## **C. Rumusan Masalah**

Sebelum mengemukakan rumusan masalah disini penulis akan mendefinisikan apa yang dimaksud permasalahan. Masalah merupakan kesenjangan antara yang diharapkan dengan yang terjadi.

Atas latar belakang di atas, rumusan masalah yang muncul untuk mendapatkan jawaban penelitian ini adalah: Bagaimana Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini dapat ditinjau dari secara teoritis dan praktis

- a. Secara Teoritis: penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan wawasan pengetahuan bagi pelaksana pendidikan sebagai salah satu informasi dalam rangka meningkatkan mutu dan efisiensi pendidikan.
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat kepada para kepala madrasah sebagai informasi dalam mempraktikkan kepemimpinan visioner, bagi peneliti sendiri penelitian ini bermanfaat menambah pengalaman dan pengetahuan terkait ilmu kepemimpinan visioner kepala madrasah untuk mengelola mutu pendidikan. Sedangkan bagi kepala madrasah diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan kepala madrasah dalam melaksanakan pola kepemimpinan visioner untuk mengelola mutu pendidikan. Bagi madrasah diharapkan penelitian ini menambah informasi pentingnya kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai upaya mengelola mutu pendidikan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Visioner

##### 1. Hakikat Kepemimpinan

Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Terdapat 3 (tiga) implikasi penting dari batasan kepemimpinan ini, yaitu:

Pertama, kepemimpinan melibatkan orang lain bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan.

Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin. Meskipun dengan demikian, anggota kelompok jelas akan mempengaruhi aktivitas tersebut dengan sejumlah cara.

Ketiga, di samping secara sah mampu memberikan bawahan atau pengikutnya perintah atau pengarahan, pemimpin juga dapat mempengaruhi

bawahan. Kepemimpinan dibutuhkan setiap hari, baik dalam lingkungan keluarga (rumah tangga), dalam pekerjaan kantor (perusahaan), maupun dalam aktivitas-aktivitas lainnya di dalam masyarakat.

Berikut ini beberapa pengertian yang dapat diberikan oleh para ahli guna memperjelas apa yang dimaksud dengan kepemimpinan.

Mayjen (purn) Soedarsono Mertoprawiro dalam bukunya "*kepemimpinan*", menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu ilmu, suatu seni (seni pergaulan) dan suatu profesi seseorang. Sebagai ilmu, maka kepemimpinan itu dapat dipelajari oleh siapa pun juga, hanya penerapannya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

James A. F. Stoner/ Charles Wankell, dalam bukunya "*manajemen*" jilid 2 yang dimaksud kepemimpinan adalah subyek penting bagi manajer karena peran penting bagi manajer karena peran penting yang demikian pemimpin untuk efektifitas kelompok dan organisasi. John piffner, "*leadership is the art of coor-dinating and motivating individuals and group to achieved to desert end.*" Artinya: kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Abdulsyani, dalam bukunya "*manajemen organisasi*", kepemimpinan adalah suatu proses pemberian pengaruh dan pengarahan dari seorang

pemimpin terhadap orang lain (atau sekelompok orang) untuk melakukan suatu aktivitas tertentu yang sesuai dengan kehendaknya.

Winardi, dalam bukunya "*pemimpin dan kepemimpinan dalam manajemen*", menyatakan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin yang tergantung dari pada macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Dalton Mc. Farland (dikutip oleh Soewarno H.) kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah/pengaruh, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu mengandung tiga pengertian pokok, yaitu:

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan

kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seseorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Pada kenyataan kepemimpinan digunakan oleh para pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan kepuasan dalam bekerja para bawahan, sehingga para bawahan tersebut dapat merasa terjamin, aman dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya dalam suatu organisasi atau suatu badan-badan usaha tertentu. Mengenai ukuran daripada pemimpin yang dapat dikatakan efektifitas sangat tergantung pada kualitas kepemimpinannya sesuai atau tidak dengan keinginan para anggota suatu organisasi yang bersangkutan.<sup>1</sup>

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan

---

<sup>1</sup> Kasan Tholib, *Teori & Aplikasi Administrasi Pendidikan*, (Jakarta Timur: Studia Press) h. 135-137

bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan madrasah.<sup>2</sup> Sebagaimana firman Allah dalam QS Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya:

*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>3</sup>*

Kepemimpinan adalah inti manajemen, demikian pendapat para ahli tentang kedudukan sentral kepemimpinan dalam manajemen. Pendapat ini sebenarnya mendukung pendapat masyarakat tradisional yang mengagap bahwa seorang pemimpin itu adalah dewa. Dari berbagai penelitian lahirah teori-teori kepemimpinan, yang masing-masing teori itu mengutamakan sudut pandang atau pendekatannya sesuai dengan tujuan penelitiannya dan latar

<sup>2</sup> Veithzal Rivai & Sylvina Murni, *Edocation Management (Ananlisi Dan Teori)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 745

<sup>3</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung: Mikraj Khazanah Ilmu), h.6

belakang profesi mereka masing-masing. Di antara teori kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

1. Teori sifat
2. Teori perilaku
3. Teori tiga dimensi
4. Teori kepemimpinan situasional<sup>4</sup>

Menurut *oteng sutisna* kepemimpinan sebagai istilah umum mungkin dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Defenisi kepemimpinan ini membawa kepada kesimpulan bahwa proses kepemimpinan itu ialah suatu fungsi dari pemimpin, pengikut, dan variabel-variabel situasi lain.<sup>5</sup>

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen yaitu merencanakan dan mengorganisasi, tetapi peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan bukti bahwa pemimpin boleh jadi manajer yang lemah apabila perencanaannya jelek yang menyebabkan kelompok berjalan ke arah yang salah. Akibatnya walaupun dapat menggerakkan tim kerja, namun mereka tidak berjalan kearah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan berkaitan

---

<sup>4</sup> Veithzal Rivai & Sylvina Murni, *Op. Cit.*, h.285-288.

<sup>5</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan (dasar teoritis untuk praktek profesional)*, (Bandung: Angkasa) h. 300-301

dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu. Kepemimpinan telah digambarkan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang atau kelompok dan kinerja manajer akan tergantung pada kemampuannya sebagai manajer.<sup>6</sup>

Dalam hal ini Rasulullah SAW bersabda:

*Dari Abu Hurairah ra: “Dari Nabi Saw. Beliau bersabda: Sesungguhnya seorang pemimpin itu merupakan perisai, rakyat akan berperang di belakang serta berlindung dengannya. Bila ia memerintah untuk takwa kepada Allah azza wa jalla serta bertindak adil, maka ia akan memperoleh pahala. Namun bila ia memerintah dengan selainnya, maka ia akan mendapatkan akibatnya”.*<sup>7</sup>

Dari uraian di atas tentang pengertian beserta ayat Al-Qur’an dan hadis yang menjelaskan tentang kepemimpinan maka dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan ialah kemampuan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin yang memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya dan memberikan perlindungan terhadap bawahan.

## 2. Pengertian Visi

Kepla madrasah yang sukses manajemen dan kepemimpinannya memiliki dan memahami visi yang utuh tentang madrasanya. Helgeson yang dikutip dalam buku E. Mulyasa mengemukakan bahwa: “visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi ketika ia

---

<sup>6</sup> Junaidah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan*, Al-Iddarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6 No. 2 (2016), h. 117

<sup>7</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h.116

berjalan dengan baik”. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan.<sup>8</sup>

Sebuah visi memiliki gambaran yang jelas, menawarkan suatu cara yang inovatif untuk memperbaiki, mendorong adanya tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh *Gaffar* yang dikutip dalam buku *wahyudi* bahwa visi adalah daya pandang yang jauh, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dasyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat. Demikian pula *Nanus* berpendapat bahwa visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi organisasi. Visi merupakan pernyataan tujuan organisasi, sebuah masa depan organisasi yang lebih baik, lebih berhasil, karena itu visi merupakan kunci energi manusia, kunci atribut pemimpin dan pembuat.<sup>9</sup>

Menurut *Nurul Hidayah* visi dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. *Sinamo*

---

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 23

<sup>9</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Dalam Organisasi Pembelajaran)*, (Bandung, Alfabeta, 2009), h. 19.

mendefinisikan bahwa visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan.<sup>10</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama yang memberi penjelasan tentang rupa apa yang seharusnya dijalankan dari suatu organisasi agar ia berjalan dengan baik.

### 3. Sifat Dasar Dan Elemen Visi

Sifat dasar suatu visi adalah kemungkinannya untuk memberi inspirasi yang berpusat pada nilai dan dapat diwujudkan, disertai gambaran dan artikulasi yang unggul. Visi hendaknya mampu menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi dan menawarkan suatu tatanan baru yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih kompetitif.

Elemen dari *The Leader's Vision And Values* menurut Quigley adalah (1) visi sebagai sumber kekuatan yang fundamental, (2) nilai-nilai sebagai landasan visi, (3) misi dan tujuan-tujuan, (4) strategi-strategi dan taktik.

Visi sebagai kekuatan yang mendasar, visi merupakan atribut kepemimpinan suatu institusi yang membuat arah dan tujuan lembaga jangka panjang. Visi pemimpin mengimplikasikan pemahaman tentang masa lalu dan masa datang, dan lebih penting lagi visi menawarkan arah dan peta ke masa depan dan menjadi panduan atau petunjuk bagi organisasi tentang bagaimana

---

<sup>10</sup> Nurul Hidayah, *Op. Cit.*, h. 63

berinteraksi untuk mencapai apa yang mereka inginkan. Tingkatan visi dapat diklasifikasikan atas visi global, visi nasional, dan visi institusional.

Nilai-nilai sebagai landasan visi, nilai-nilai organisasi sebagai aturan atau panduan dimana organisasi mendesak anggota-anggotannya untuk berperilaku konsisten dengan perintah dan perkembangan. Nilai-nilai dan filosofi (keyakinan) merupakan hal yang paling mendasar dari ketiga elemen visi. Nilai-nilai tumbuh sebelum misi dan tujuan didalam logika dan kenyataan, konsekuensinya, keunggulan dan visi perusahaan adalah merubah misi perusahaan menjadi nilai-nilai perusahaan.

Misi dan tujuan, misi madrasah merespon terhadap pertanyaan kedua yaitu aspirasi apa yang ingin dicapai? Dalam menciptakan atau merumuskan misi yang bermanfaat, terhadap apa yang disebut "*predictor of succes*" meletakkan preferensi dari pada keahlian, menggambarkan masa depan, kepercayaan, tanpa batas, mengkombinasikan keuntungan dan kontribusi yang dipilih berdasarkan nilai-nilai dan termotivasi oleh nilai-nilai yang ada. Misi sebaiknya konsisten dengan nilai yang menyebar dimadrasa, dan misi harus stabil tidak berganti-ganti akan terus dievaluasi.

Strategi dan taktik, implementasi visi tergantung pada komitmen pada tujuan. Dan komitmen tergantung pada kepercayaan dan keyakinan pemimpin organisasi. Dalam mengimplementasikan visi diperlukan strategi dan taktik. Strategi menurut Handoko adalah program umum untuk pencapaian tujuan-

tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Strategi akan menjawab pertanyaan, bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjang, bagaimana mewujudkan tujuan-tujuan dalam kenyataan. Dan taktik menjawab pertanyaan apa program-program jangka pendek yang membutuhkan untuk mendukung praktek strategi. Taktik adalah rencana *action* jangka pendek dan dilanjutkan dengan evaluasi yang kontinu serta perubahan-perubahan dalam pengendalian. Taktik dan strategi menjadi komitmen dan akuntability bagi organisasi.<sup>11</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasanya sifat dasar dan elemen visi terletak pada nilai, misi, tujuan dan strategi visi yang ditentukan guna mencapai apa yang dicita-citakan suatu organisasi atau lembaga.

#### 4. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan dan kekalahan, kegemilangan atau kekeluasaan di antara orang-orang dalam organisasi atau negara-bangsa. Ismail Noor mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tidak berhasil atau bahkan bisa bertahan. Nanus juga menyatakan bahwa kepemimpinan visioner krusial bagi *top management* juga

---

<sup>11</sup> Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 20-21

sangat mendesak bagi *lower management*. Dengan kata lain, organisasi moderen membutuhkan kepemimpinan visioner di seluruh organisasi.<sup>12</sup>

Kepemimpinan Visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kemudian, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personal lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang bervariasi. Mereka mampu menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan/ membagikan, mensosialisasikan, mentransfer, dan mengimplementasikan visi. Pemimpin visioner tidak hanya berkata, tetapi juga berbuat.<sup>13</sup>

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Nurul Hidayat, *Op. Cit.*, h. 59

<sup>13</sup> *Ibid.*, h. 71-72

<sup>14</sup> Fauzan, *Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*, Al-Iddarah Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, no 1 (2016), h. 100

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tantangan masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat di banding saat ini.

## 5. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Sashkin menyebutkan pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) berpikir kemas depan, (2) membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut. Nanus menegaskan pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif yang memiliki karakteristik antara lain; (1) selalu mempunyai rencana; (2) berorientasi penuh pada hasil; (3) mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa diajangkau; (4) mengomunikasikan visi; (5) mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan dukungan; (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.

Senada dengan Sashkin dan Sashkin, serta Nanus, Aan Komariyah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik: (1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; (2) menjadi agen perubahan yang unggul; (3) menjadi penentu arah organisasi

yang memahami prioritas; (4) menjadi pelatih profesional; (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>15</sup>

Dari pendapat kedua ahli di atas dapat disimpulkan karakteristik kepemimpinan visioner ialah tidak lain selalu berambisi untuk kemajuan masa depan yang lebih baik yang dimana berfikir dan fokus kemasa depan, berorientasi penuh pada hasil, dan bersemangat memanfaatkan peluang yang ada.

## 6. Kompetensi Pemimpin Visioner

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus dalam buku Imam Machali dan Ara Hidayat, yaitu:

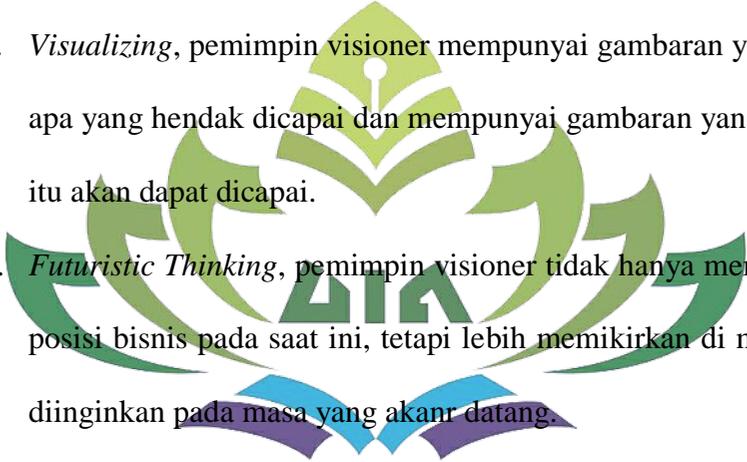
- a. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi.
- b. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
- c. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa.

---

<sup>15</sup> Nurul Hidayah, *Op. Cit.*, h.72-75

- d. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “ceruk” untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Barbara Brown dalam buku yang sama mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu:

- 
- a. *Visualizing*, pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
- b. *Futuristic Thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan dimana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. *Showing foresght*. Pemimpin visioer adalah perenca yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi, dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- d. *Proactive planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

- e. *Creative thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.
- f. *Taking risks*, pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemuduran.
- g. *Process alignment*, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menyelaraskan tugas dan pekerjaannya setiap dapertemen pada seluruh organisasi.
- h. *Coalition building*, pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis ke dalam maupun ke luar organisasi.
- i. *Continuos learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- j. *Embracing change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika menemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak

diantisipasi, pemimpin visioner dengan dengan aktif meyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.<sup>16</sup>

## 7. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner

visi harus disegerahkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan.

### a. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (mindset) tertentu.

### b. Perumusan visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statment yang jelas agar menjadi komitmen semua personel dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengolaborasi informasi, cita-cita, dan keinginan

---

<sup>16</sup> Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management (Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia)*, (Jakarta: Prenadamedia 2016),h. 105-107

pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personel lain dalam forum komunikasi yang insentif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas. Perumusan visi perlu melibatkan sketaholders. Tim inti atau core leadership team members dalam LCPP, mencakup tiga fase kegiatan sebagai berikut.

1. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan
2. Merumuskan strategi secara konsensus
3. Membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi menjadi suatu kenyataan.

c. Transformasi visi

Transformasi visi merupakan kemampuan memabangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya shared vision pada stakeholders sehingga diperoleh sense of belonging dan sense of onwership.

Sanusi dalam Aan Komariah Cepi Triatna, mengungkapkan bahwa kita bukan saja perlu mengadakan intropeksi melainkan terutama mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernikan, dan mengembangkan visi kita masing-masing dan visi kita bersama (*shered vision*) mengenai penyelenggaraan pendidikan. Visi mesti

ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagai visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personel.

#### d. Implementasi visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi kedalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner, visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

Sinamo dalam Aan Komariah Cepi Triatna, mengungkapkan peran visi, misi, dan nilai sebagai berikut:

1. Visi dan misi harus dirumuskan mengandung sisi intelektual dan sisi emosional secara seimbang. *Conviction + Mitivation = Power*.
2. Visi dan misi harus didukung secara serasi dan sepadan oleh nilai-nilai dasar (*core volue*) yang mendai panduan perilaku (*behavior*) yang konsisten menuju visi dan misi tersebut.
3. Visi dan misi harus didukung oleh strategi organisasi dan sistem manajemen yang serasi dan sepadan.

Ketiga komponen diatas membentuk irisan yang dapat kita sebut sebagai budaya kerja, antara lain mengandung etos kerja yang

seyogianya akan serasi dan sepadan dengan ketiga komponen pembentuknya.<sup>17</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasanya langkah-langkah yang dapat ditempuh seorang pemimpin visioner ialah dengan melakukan penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi.

## 8. Peran Kepemimpinan Visioner

Peran (*role*) merupakan aspek dinamis dari kedudukan (*status*). Apabila seorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, berarti dia menjalankan suatu peran. Perbedaan peran dan kedudukan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisah-pisahkan kerana yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya.<sup>18</sup>

Menurut Nanus dalam Nurul Hidayah, kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat peran sebagai berikut:

- a. Penentu arah, pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan

---

<sup>17</sup> Aan Komariah Cepi Triatna, *Visionary Leadership (menuju sekolah efektif)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 90-92.

<sup>18</sup> Nurul Hidayah, *Op. Cit.*, h. 75-76

orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

- b. Agen perubahan, dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.<sup>19</sup>

Sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-Jumu'ah ayat 2 yang berbunyi:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾

Artinya: *Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As Sunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.*<sup>20</sup>

- c. Juru bicara, seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai

<sup>19</sup> *Ibid*, h. 80-82

<sup>20</sup> Kementerian Agama RI, *Op. Cit.*, h. 553

juru bicara untuk visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

- d. Pelatih, pemimpin visioner yang sefektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan”, atau menuju pencapaian suatu visi organisasi.

Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi kedalam budaya dan perilaku organisasi.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Nurul Hidayah, *Op. Cit*, h. 83-84

## B. Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa: “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.<sup>22</sup>

Slamet PH menyebutkan kompetensi yang wajib dimiliki seorang kepala madrasah untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal sebagai berikut: kepala madrasah harus memiliki wawasan ke depan (visi) dan lalu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi), memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menserasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan madrasah yang umumnya tidak terbatas, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan terampil, memiliki memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan

---

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 24-25

mampu menggugah bawahannya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah.<sup>23</sup>

Sementara Permen Diknas no. 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah mensyaratkan kompetensi yang dimiliki kepala madrasah salah satunya ialah kompetensi manajerial, diantaranya yaitu: mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan madrasah secara optimal.<sup>24</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik. Kesuksesan kepemimpinan kepala madrasah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasinya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

---

<sup>23</sup> Kodiran, *Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan*, (Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 7 No I, 2017, h. 150

<sup>24</sup> Tim Penyusun, *Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Sinar Grafika), 2014, h. 225

Kepala madrasah adalah pemimpin madrasah. Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dengan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.<sup>25</sup>

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Ali'Imran ayat 118, yang berbunyi:



Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.*<sup>26</sup>

Kepala madrasah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi madrasah yang bertanggung jawab atas terwujudnya dan terlaksananya

<sup>25</sup> Muhammad Fajar Sidik, Skripsi: *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Masyariqul Anwar 7 Tingkat MI Labuhan Ratu Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: IAIN RIL, 2015), h. 23-24

<sup>26</sup> Kementerian Agama RI, *Op. Cit.*, h. 65

proses pembelajaran. Kepala madrasah sebagai orang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya, bertanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Dalam mencapai tujuan tersebut kepala madrasah hendaknya mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang ada di dalam lembaga tersebut.<sup>27</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah adalah seseorang yang memiliki jabatan tertinggi dalam sebuah lembaga organisasi madrasah yang menjadi komponen pendidikan dan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

### C. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah

Kepemimpinan Visioner salah satunya ditandai oleh kepemimpinan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.<sup>28</sup> Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok.<sup>29</sup>

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau

---

<sup>27</sup> Amirudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, (Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol 7 No 2, 2017), h. 24

<sup>28</sup> Nurul Hidayah, *Op. Cit.*, h. 62

<sup>29</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit.*, h. 82

sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personel.<sup>30</sup>

Seorang pemimpin visioner harus memahami empat hal, yaitu: fokus ke masa depan, sebagai agen perubahan, penentu arah, dan pelatih profesional.

### **1. Fokus ke Masa Depan dan Mampu Menyiasati Masa Depan Yang Penuh Tantangan**

Visi dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. Sinamo mendefinisikan bahwa visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan. Visi adalah daya pandang kedepan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas fisik, waktu, dan tempat. Visi masa depan adalah masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Meskipun demikian, visi masa depan harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepada madrasah karena dimadrasah masa depan itu diperjelas dan diwujudkan.

### **2. Agen Perubahan yang Unggul**

Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan dilingkungan internal. Pemimpin tidak

---

<sup>30</sup> Nurul Hidayah, *Op. Cit.*, h. 72

akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

*Visionary leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya.<sup>31</sup>

Tantangan yang dilontarkan para praktisi maupun akademis pendidikan untuk menjadi sekolah unggulan, dengan cepat direpson lalu menjadi kekuatan terdepan dalam mencobakan dan melaksanakan gagasan keunggulan.<sup>32</sup>

Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan

---

<sup>31</sup> Ibid, h.82

<sup>32</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Op. Cit.*, h. 93

pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.<sup>33</sup>

Hal tersebut sebagaimana firman Allah SWT dalam potongan ayat Q.S Al-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Artinya: *Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*<sup>34</sup>

### 3. Sebagai Penentu Arah yang Memaami Prioritas

pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.<sup>35</sup>

Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang

<sup>33</sup> Nurul hidayah, *Op. Cit.*, h. 82

<sup>34</sup> Kementerian Agama RI, *Op. Cit.*, h. 250

<sup>35</sup> Nurul Hidayah, *Op. Cit.*, h. 80

diinginkan. Secara bersama-sama, visionary leadership menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik ataupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan dimasa depan.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang ini banyak digunakan analisis SWOT guna menemukan posisi organisasi dan selanjutnya atas upaya *sharing* dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberi kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukakan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.<sup>36</sup>

#### **4. Pelatih Profesional**

*Visionary leadership* berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan ahlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat,

---

<sup>36</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit.*, h. 93

membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.<sup>37</sup>

pemimpin visioner yang sefektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan”, atau menuju pencapaian suatu visi organisasi.

Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku

---

<sup>37</sup> *Ibid*, h. 94

yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi kedalam budaya dan perilaku organisasi.<sup>38</sup>

#### **D. Penelitian Relevan**

Hasil penelitian relevan sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Adib Mustaghfirin (2012) Tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang meliputi peran kepala sekolah dalam merumuskan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan visi sekolah untuk meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan.

Dari hasil penelitian yang terelisasi bahwa peran kepala sekolah dalam merumuskan visi sekolah dalam meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal sebagai pencetus ide awal terciptanya visi misi sekolah. Upaya kepala sekolah dalam mentransformasikan visi sekolah dalam meningkatkan mutu SMPNU 06

---

<sup>38</sup> Nurul hidayah, *Op. Cit.*, h. 83-84

Kedungsuren Kaliwungu Kendala Selatan secara garis besar dilakukan melalui dua hal, yaitu secara langsung dan tidak langsung,. Peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi untuk meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Kendala Selatan, diantaranya memberikan contoh keteladanan disiplin kerja yang baik kepada guru, staf dan karyawan sehingga mereka merasa termotivasi untuk selalu disiplin.<sup>39</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Apriyani (2016) tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dimadrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat. Dari hasil penelitian yang terlesasi bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan MI nurul iman pulung kencana diantaranya adalah dengan melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, mengendalikan, melakukan dorongan dan pemberi informasi, MI nurul iman pulung kencana mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah,

---

<sup>39</sup> Adib Mustaghfirin, Skripsi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal*. IAIN Walisongo, Th. 2012. Dikutip Tgl. 8 Maret 2018

MI Nurul Iman Pulung Kencana melakukan dorongan bagi tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi.<sup>40</sup>

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayah (2015) tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN 3 Malang. Dari hasil penelitian yang terlesasi bahwa peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan terdapat sembilan peran yaitu: penentu arah, perancang, agen perubahan, pelatih, motivator, juru bicara, pemecah masalah, bekerja di atas setandar dan model.<sup>41</sup>

Persamaan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh; Adib Mustaghfirin (2012), Apriyani<sup>1</sup> (2016) , Nurul Hidayah (2015) dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama mengkaji kepemimpinan visioner. Jenis penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

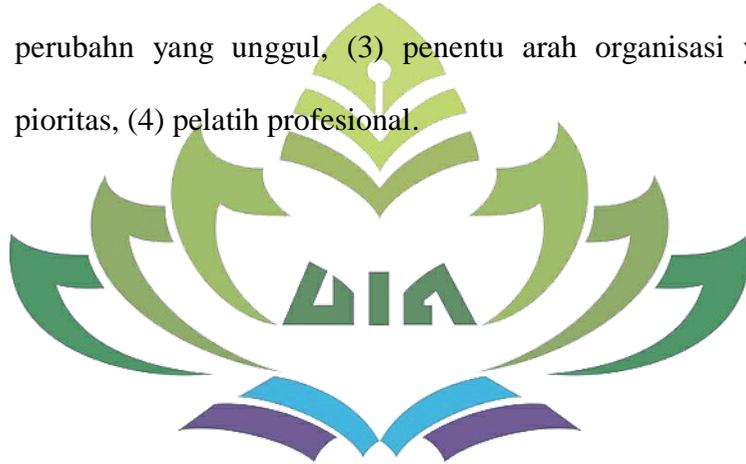
Perbedaan dalam penelitian sebelumnya dilakukan dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada bidang kajiannya, jika penelitian yang

---

<sup>40</sup> Apriyani , Skripsi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat*, (Bandar Lampung: Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung, 2016) dikutip tgl 9 april 2018

<sup>41</sup> Nurul Hidayah, Desertasi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN 3 Malang*, (Malang: UIN Maliki Malang, 2015) Dikutip Tgl 5 April 2018

sudah ada fokus penelitian yang dilakukan fokus pada tentang Bagaimana Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Merumuskan, Mentransformasikan Serta Mengimplementasikan Visi Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan fokus pada penerapan Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah yang diterapkan di MAN 2 Bandar Lampung dengan mengkaji 4 (empat) indikator yaitu: (1) fokus ke masa depan yang penuh tantangan, (2) agen perubahan yang unggul, (3) penentu arah organisasi yang memahami prioritas, (4) pelatih profesional.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan, penelitian lapangan adalah dimana penelitian ini dilakukan dalam lokasi MAN 2 Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat data-data yang ada di lapangan mengenai hal-hal yang diteliti, yaitu kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN 2 Bandar Lampung.

Menurut Cholid Narbuko dan Abu achmadi: metode adalah cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan fikiran secara seksama untuk mencapai tujuan.<sup>1</sup> Adapun menurut Sutrisno Hadi “penelitian” adalah sebagai usaha menemukan, mengembangkan dan menguji suatu pengetahuan, usaha-usaha yang dilakukan dengan menggunakan metode ilmiah.<sup>2</sup>

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa metode penelitian adalah ilmu yang membahas cara-cara yang digunakan dalam mengadakan penelitian. Jadi metode merupakan suatu acuan, jalan atau cara untuk mengadakan suatu penelitian.

---

<sup>1</sup> Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 1

<sup>2</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Dan Praktek*, (Jakarta: Bumi Aksara., 2010), h.

Namun sebelum penulis memaparkan jenis-jenis penelitian yang akan di gunakan penulis dalam penelitian ini terlebih dahulu penulis akan memaparkan jenis dan sumber data yang akan dipakai dalam penelitian.

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau untuk menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya.<sup>3</sup> Atau bisa juga diartikan penelitian yang menggambarkan kondisi di lapangan dengan apa adanya.

## **B. Data Dan Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Data primer diperoleh dari sumber pertama melalui sumber prosedur dan teknik pengambilan data yang dapat berupa interview, observasi, maupun penggunaan instrumen pengukuran yang khusus dirancang sesuai dengan tujuannya. Data ini meliputi kepemimpinan visioner kepala madrasah dan data penunjang lainnya yang diperoleh melalui observasi, wawancara di MAN 2 Bandar Lampung.

### **2. Data sekunder**

Data sekunder atau data tangan kedua adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh dari subjek penelitiannya. Data sekunder

---

<sup>3</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 11

biasanya berwujud data dokumentasi atau laporan yang telah tersedia. Dokumen ini dapat berupa buku-buku, majalah, artikel, atau karya ilmiah yang dapat melengkapi data dalam penelitian ini.<sup>4</sup>

### C. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan penulis, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut:

#### 1. Metode Interview (wawancara)

Wawancara adalah peroses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara langsung dimana dua orang atau lebih bertatap muka, mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>5</sup> Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (intrview).<sup>6</sup> Menurut S. Nasution, wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.<sup>7</sup> Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur.

---

<sup>4</sup> Saipudin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), h. 91

<sup>5</sup> Cholid Narbuko, *Op. Cit.*, h. 83

<sup>6</sup> Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya), h. 135

<sup>7</sup> S. Nasution, *Metode Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet ke-3, 2000), h. 11

a. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya.

b. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanyalah berupa garis-garis besar permasalahan yang akan dinyatakan.<sup>8</sup>

Dari uraian diatas penulis dapat memahami bahwa metode interview adalah metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab antara seseorang dengan orang lain secara sistematis atas dasar tujuan penelitian. Wawancara yang digunakan penulis dalam pengumpulan data yaitu: wawancara terstruktur, dimana wawancara dilakukan dengan kepala sekolah dan guru.

---

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 138-140

## 2. Metode Observasi

Observasi merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan cara mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>9</sup> Observasi sebagai tehnik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila di bandingkan dengan tehnik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner slalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi objek-objek alam yang lain. Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation*.

### a. Observasi Berperan Serta (*participan observation*)

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku laku yang nampak.

---

<sup>9</sup> Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada), 2003, h. 39

## b. Observasi Nonpartisipan

Jika dalam observasi partisipan peneliti terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diamati, maka dalam observasi nonpartisipan peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Observasi nonpartisipan ini tidak akan mendapatkan data yang mendalam, dan tidak sampai pada tingkat makna. Makna adalah nilai-nilai di balik perilaku yang tampak, yang terucapkan dan yang tertulis.<sup>10</sup>

Dalam pengumpulan data melalui metode observasi, peneliti menggunakan metode observasi nonpartisipan, dimana peneliti tidak terlibat langsung dan hanya berperan sebagai pengamat independen. Dengan metode ini penulis berharap agar mudah memperoleh data yang diperlukan dengan pengamatan dan pencatatan terhadap suatu objek yang diteliti sebagai pendukung penelitian ini. Data yang penulis observasi di sekolah tersebut kepala madrasah sebagai pemimpin visioner yang akan membawa perubahan terhadap sekolah yang dipimpinnya.

## 3. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Sugiyono, *Op. Cit.*, h. 145-146

<sup>11</sup> Suharsismi Arikunto, *Op. Cit.*, h. 274

Metode ini digunakan untuk memperoleh data-data tentang letak geografis, tinjauan historis, keadaan guru, keadaan karyawan, keadaan peserta didik, sarana dan prasarana sekolah serta data-data lain yang bersifat dokumen. Metode dokumentasi ini penulis gunakan sebagai metode pendukung untuk melengkapi data-data yang diperoleh. Adapun dokumen yang ada di penelitian ini adalah data tertulis tentang sejarah sekolah, jumlah atau data guru-guru, jumlah siswa, letak geografis sekolah, sarana dan prasarana, seteruktur organisasi dan lain-lain yang dapat menyempurnakan data yang diperlukan.

#### **D. Analisis Data**

Analisis data merupakan upaya menata secara sistematis catatan yang didapatkan dari hasil wawancara, observasi dan data lain yang relevan untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang kasus yang diteliti, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>12</sup>

Mellis and Huberman dalam buku Sigiono mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 334

1. Reduksi data (*data reduction*) merupakan proses berfikir sientensif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Sedangkan mereduksi data merangkum, memilih hal-hal yang dicari.
2. Penyajian data (*data display*) penyajian data dapat dilakukan dalam uraian singkat. Bagan, hubungan kategori, flowhart dan sejenisnya. Penyajian data-data yang diperoleh di MAN 2 Bandar Lampung.
3. *Verification/ conclusion drawing* merupakan kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Setelah data diolah, langkah selanjutnya adalah dianalisis dengan menggunakan langkah metode berfikir indukatif yaitu fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang kongkrit itu ditarik generalisasinya yang umum.<sup>13</sup>

Jadi dengan cara menganalisis dengan menggunakan metode berfikir indukatif adalah suatu proses yang dilakukan untuk mendapatkan keputusan yang bersifat umum dan diharapkan mendapatkan hasil suatu kesimpulan yang objektif dan sesuai dengan maksud tujuan penelitian.

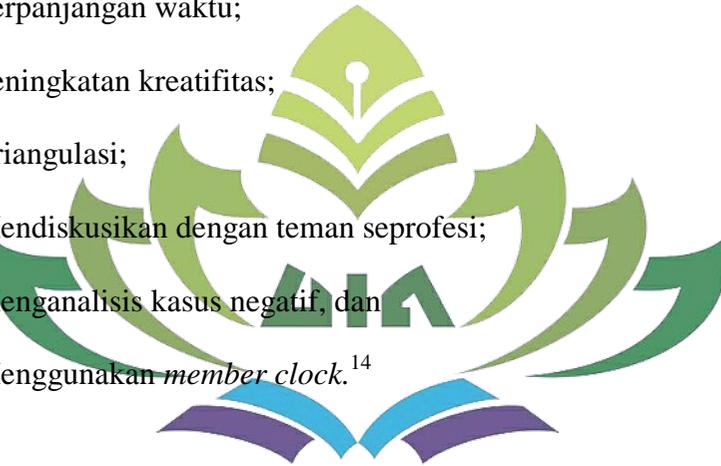
---

<sup>13</sup> Lexy J Moleong, *Op. Cit.*, h. 246

## E. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi: kredibilitas, transfera, dependabilitas, kanfirmabilitas atau objektifitas. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji kredibilitas. Sugiyono memberikan petunjuk agar tingkat kepercayaan atau kredibilitas terpenuhi, maka ada beberapa syarat yang harus dilakukan, yaitu:

1. Perpanjangan waktu;
2. Peningkatan kreatifitas;
3. Triangulasi;
4. Mendiskusikan dengan teman seprofesi;
5. Menganalisis kasus negatif, dan
6. Menggunakan *member clock*.<sup>14</sup>



Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data penulis menggunakan triangulasi. Triangulasi berarti pengumpulan data yang bersifat mengembangkan diri sebagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada dengan menguji dan mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik dan sumber data. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari sebuah kebenaran tentang fenomena, melainkan lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Sugiyono, *Op.Cit.* h.241.

<sup>15</sup>*Ibid.*

Dalam penelitian ini peneliti mengetahui bagaimana sebenarnya tentang kepemimpinan visioner di MAN 2 Bandar Lampung dengan mengumpulkan data, baik dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sehingga teknik triangulasi dapat menghasilkan data sesuai dengan harapan di MAN 2 Bandar Lampung.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Dalam bab ini penulis akan mengemukakan laporan hasil penelitian yang berkaitan dengan keadaan dilapangan yang berlokasi di MAN 2 Bandar Lampung. Dengan uraian ini nantinya diharapkan akan mendapat gambaran mengenai lokasi penelitian yang jelas serta dapat mengetahui data yang akan diangkat. Penulis telah memperoleh data sesuai dengan yang diperlukan. Kemudian data tersebut akan dinalisis guna mendapatkan hasil yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian itulah maka dapat diperoleh hal-hal sebagai berikut:

##### **1. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung**

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tanjungkarang berdiri pada tanggal 25 April 1990, merupakan alih fungsi dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Tanjungkarang berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 64 Tahun 1990 Tentang Alih Fungsi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) tanggal 25 April 1990.

PGAN Tanjungkarang mulai beroperasi tahun 1965 dan menyelenggarakan pendidikan untuk 6 Tahun (PGAN 6 Tahun) berlokasi di Pahoman (PGAN Lama–MTsN 1 Tanjungkarang). Seiring kebijakan

pemerintah pada kurun waktu tahun 1969-1970 proses pembangunan gedung RKB dan lain lain diarahkan di sekitar daerah Garuntang. Dan pada tahun 1971 PGAN 6 Tahun pindah ke Jalan Gatot Subroto Nomor 30 Garuntang Bandarlampung. Sehingga mulai Tahun Pelajaran 1971/1972 siswa/siswi PGAN 6 Tahun belajar dialamat tersebut.

MAN 2 Tanjungkarang menerima siswa baru Angkatan Pertama pada Tahun Ajaran 1990/1991. Sesuai kebijakan pemerintah, mulai Tahun Pelajaran 1977/1978, PGAN 6 Tahun berubah menjadi MTsN 2 Tanjungkarang (untuk siswa/siswi kelas 1 – 3) dan PGAN Tanjungkarang (untuk siswa/siswi kelas 4 – 6), sesuai Keputusan Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978 Tanggal 16 Maret 1978 Tentang Restrukturisasi Sekolah/Madrasah di Lingkungan Departemen Agama. Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) kemudian beralih fungsi menjadi MAN 2 Tanjungkarang dan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 157 Tanggal 17 September 2014 berubah menjadi MAN 2 Bandar Lampung.<sup>1</sup>

## **2. Visi, Misi dan Tujuan MAN 2 Bandar Lampung**

### **a. Visi**

Seperti sekolah maupun instansi pendidikan lainnya MAN 2 Bandar Lampung pun memiliki visi dalam untuk memajukan pendidikan

---

<sup>1</sup>Dokumentasi MAN 2 Bandar Lampung T. P 2017/2018

dilembaganya. Yakni “MAN 2 Bandar Lampung Sebagai Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul dan Berkualitas di Provinsi Lampung”

**b. Misi**

1. Meningkatkan budaya Madrasah sebagai pusat pendidikan Islam;
2. Meningkatkan pemberdayaan guru dan semua komponen madrasah sebagai pemeran utama dalam menjadikan Madrasah sebagai pusat pendidikan berbasis Islami;
3. Mengoptimalkan karakter kepribadian peserta didik yang unggul dalam penerapan IMTAQ dan IPTEK;
4. Menyelenggarakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) secara mandiri.

**c. Tujuan**

Adapun tujuan yang akan dicapai MAN 2 Bandar Lampung adalah:

1. Menjadikan madrasah sebagai pusat pemberdayaan dan pembudayaan peserta didik untuk mampu melaksanakan kaidah-kaidah Islam di lingkungan madrasah, masyarakat dan keluarganya.
2. Menjadikan semua komponen madrasah sebagai pemeran utama dalam menjadikan madrasah sebagai pusat pendidikan Islam;
3. Menyiapkan peserta didik/lulusan yang taqwa, cerdas, dan terampil.

### 3. Letak Geografis dan Identitas MAN 2 Bandar Lampung

#### a. Letak geografis

MAN 2 Bandar Lampung terletak di jalan Gatot Subroto No. 30 Kelurahan Bumi Raya Kecamatan Bumi Waras Kota Bandar Lampung. Kode Pos 35228 Telp (0721) 484735. Letak ini sangat strategis untuk didirikan sebuah lembaga pendidikan, karena posisinya berada di tengah-tengah masyarakat, serta jauh dari kebisingan pabrik-pabrik juga polusi dan tidak sulit untuk dijangkau oleh masyarakat setempat.

Letak sekolah ini berada di tengah-tengah masyarakat yang pesat dengan persaingan terutama dengan penerimaan siswa baru. Kiprah sekolah ini yang sudah cukup lama di dunia pendidikan dan kreadebilitasnya yang selama ini cukup baik dalam persepsi masyarakat maupun pemerintah, ditambah lagi dengan dewan guru yang cukup berpengalaman dan berkualitas membuat sekolah ini mampu bersaing dengan sekolah lain yang di sekitarnya, karena animo masyarakat atau wali murid pada saat ini menginginkan untuk menyekolahkan anaknya ke Madrasah kegiatan belajar mengajarnya bernuansa Islami.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Dokumentasi MAN 2 Bandar Lampung T. P 2017/2018

## b. Identitas

1. Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung (KMA No. 157 Tahun 2014 Tgl 17 September 2014)
2. Alamat : Jalan Gatot Subroto No. 30 Kelurahan Bumi Raya Kecamatan Bumi Waras Kota Bandar Lampung.  
Kode Pos 35228 Telp (0721) 484735.
3. NPSN : 10648367 (Diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Lampung)
4. NSM : 131.1.18.71.0002 (Diterbitkan oleh Kemenag Provinsi Lampung)
5. Akreditasi : A (89)  
(Diterbitkan oleh BANS/M Nomor 139/BAP-SM/12-LPG/RKO/2015 Provinsi Lampung Tanggal 17 Oktober 2015.
6. NPWP : 00.040.257.8.324.000
7. Luas Lahan : Tanah 19.876 m<sup>2</sup> dan Bangunan 5.637 m<sup>2</sup>
8. Status Tanah : Sertifikat Nomor: 8184303 tanggal 15 Februari 1983, milik Pemerintah (Kementerian Agama).<sup>2</sup>



## 4. Keadaan Gedung, Sarana Dan Prasarana

Gedung sekolah MAN 2 Bandar Lampung merupakan gedung permanen yang dibangun secara bertahap, untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 1  
Keadaan gedung dan sarana belajar MAN 2  
Bandar Lampung

No	Jenis Fasilitas	Luas (m)	Kondisi		
			Baik	Rusak ringan	Rusak berat
1	Ruang belajar siswa	1.284	25 RKB	-	-
2	Ruang kantor	120	1 unit	-	-
3	Ruang guru	120	2 unit	-	-
4	Ruang perpustakaan	128	1 unit	-	-
5	Ruang Lab. IPA	90	1 unit	-	-
6	Ruang Lab. Bahasa	90	1 unit	-	-
7	Ruang Lab. Komputer	120	1 unit	-	-
8	Aula	520	1 unit	1 unit	-
9	WC. Guru	45	6 unit	-	-
10	WC. Siswa	60	10 unit	-	-
11	Tempat Ibadah/Masjid	1200	1 unit	-	-
12	Lapangan Olahraga	1400	1 unit	-	-
13	Gedung workshop keterampilan	360	3 unit	-	-
14	Kantin sekolah	100	6 unit	-	-
15	Area Parkir	900	2 unit	-	-

Sumber: Observasi MAN 2 Bandar Lampung 2017-2018

Selain prasarana sebagaimana telah disebutkan pada table I diatas, MAN 2 Bandar Lampung juga memiliki sejumlah sarana penunjang pendidikan, yaitu:

1. Perangkat alat praktik mata pelajaran MIPA dan IPS
2. Alat olahraga
3. Perlengkapan pramuka
4. UKS, alat P3K dan obat-obatannya
5. Media pembelajaran.

## 5. Keadaan Kepala Madrasah

Adapun nama-nama periode kepemimpinan kepala sekolah dari tahun menjabat sampai dengan sekarang, sebagai berikut:

Tabel 4. 2

Periode kepemimpinan kepala sekolah MAN 2 Bandar Lampung

No	Nama	Periode Kepemimpinan
1	KH. AhmadShobir/sutomo	Masa PGAN 6 Tahun
2	Drs. Dzikrullah	1965 s. d. 1967
3	Muchammad Rusjdi	1967 s. d. 1968
4	Drs. H. Harun Al-Rasyid	1968 s. d. 1974
5	Muchtar Abdullah, BA	1974 s. d. 1981 (masa PGAN)
6	Drs. H. Anang Anshori	1981 s. d. 1983
7	Drs. H. Ngatio Haryanto	1983 s. d. 1990 1990 s. d. 1992 (Masa MAN 2 BDL 01 – Mei 1990 April 1995)
8	Drs. H. Mahrudi Umar	01 – 05 – 1995 s. d. 01 – 01 – 2001
9	Drs. M. Nadjmi	01 – 01 – 2001 s. d. 31 – 07 – 2003
10	Drs. H. M. Yusuf, M. M	01 – 08 – 2003 s. d. 28 – 12 – 2011
11	Drs. M. Iqbal	29 – 12 – 2011 s. d. 04 – 02 – 2016
12	Samsurizal, S. Pd. M. Si	04 – 02 – 2016 s. d. Sekarang

*Sumber: Dokumentasi MAN 2 Bandar Lampung 2017 – 2018*

## 6. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

MAN 2 Bandar Lampung memiliki 71 pendidik dan 15 tenaga kependidikan. Gambaran pendidik dan tenaga kependidikan dengan berbagai distribusi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 3  
Pendidik dan Tenaga Kependidikan dilihat dari status kepegawaian

### a. Data status kepegawaian

Status	Guru			Tendik			Jumlah		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
PNS	15	38	53	3	3	6	18	41	59
Honorer	7	11	18	5	4	9	12	15	27
Jumlah	22	49	71	8	7	15	30	56	86

Tabel 4. 4  
Pendidik dan Tenaga Kependidikan di lihat dari kualifikasi pendidikan

### b. Data Kualifikasi Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Guru			Tendik			Jumlah		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
S.2	7	6	13	1	–	1	8	6	14
S.1/D.IV	14	44	58	3	–	3	17	44	61
D.I – D III	–	–	–	3	2	5	3	2	5
SMA/MA	–	–	–	3	3	6	3	3	6
Jumlah	21	50	71	10	5	15	31	55	86

Tabel 4. 5  
Pendidik dan Tenaga Kependidikan dilihat dari jenjang kepangkatan

a. Data Jenjang Kepangkatan

Gol/Ruang	Pendidik			Tendik			Jumlah		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
IV/b	–	2	2	–	–	–	–	2	2
IV/a	8	17	25	–	–	–	8	17	25
III/d	1	10	11	1	–	1	2	10	12
III/c	3	4	7	–	–	–	3	4	7
III/b	3	5	8	2	3	5	5	8	13
III/a	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Jumlah	15	38	53	3	3	6	18	41	59

Tabel 4. 6  
Pendidik dan Tenaga Kependidikan dilihat dari sertifikat pendidikan

b. Data sertifikasi pendidikan

Sertifikat	Guru			Tendik			Jumlah		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
Sudah Bersertifikat	15	42	57	–	–	–	15	42	57
Belum Bersertifikat	7	7	14	–	–	–	7	7	14
Jumlah	22	49	71	–	–	–	22	49	71

## 7. Kedaan Peserta Didik

Setiap siswa awal tahun pelajaran MAN 2 Bandar Lampung selalu mengadakan penerimaan siswa siswi baru sebagaimana yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah lainnya. Orang tua yang mendaftarkan putra-putrinya di MAN 2 Bandar Lampung setiap tahunnya dengan jumlah yang bervariasi dari tahun ke tahun. Jumlah perkelas dapat dilihat pada tabel berikut:<sup>3</sup>

Tabel 4. 7  
Jumlah siswa-siswi MAN 2 Bandar Lampung TP. 2017/2018

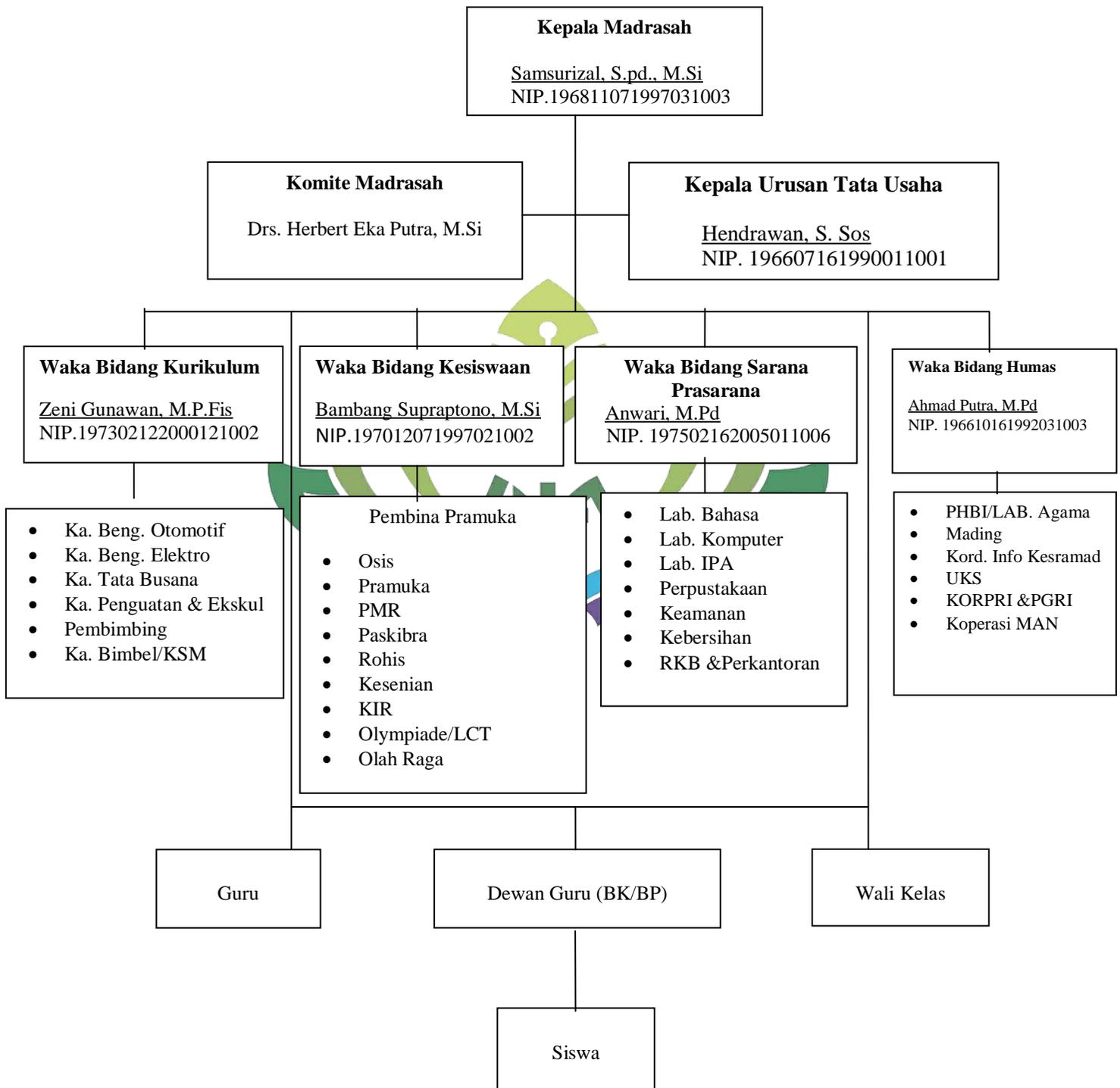
KELAS	MIPA			IPS			JUMLAH		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
X	52	95	147	108	95	203	160	190	350
XI	52	103	154	64	59	123	115	162	277
XII	68	125	193	83	85	168	151	210	361
JUMLAH	171	323	494	255	239	494	426	562	988

## 8. Struktur Organisasi Madrasah

MAN 2 Bandar Lampung adalah organisasi yang terdiri dari berbagai komponen untuk melaksanakan misi yang di emban. Suatu organisasi akan berhasil dengan baik apabila komponen yang terlibat di dalamnya memiliki struktur tugas yang tegas, lugas serta terpadu dalam rangka merealisasikan berbagai program yang telah dicanangkan. Adapun struktur organisasi MAN 2 Bandar Lampung dapat dilihat sebagaimana dibawah ini.

<sup>3</sup> Dokumentasi MAN 2 Bandar Lampung T. P 2017/2018

Tabel 4. 8  
Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung



## B. Hasil Penelitian

Penelitian ini membahas tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung. Pada dasarnya, kepemimpinan Visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan Visioner merupakan agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personal lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Fokus pembahasan yang peneliti sajikan dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan kepemimpinan Visioner kepala madrasah yang diterapkan di MAN 2 Bandar Lampung. Indikator kepemimpinan Visioner, sebagaimana didasarkan pada teori Komariah dan Triatna yakni: (1) Fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; (2) Menjadi agen perubahan yang unggul; (3) Menjadi penentu organisasi yang memahami prioritas; (4) Menjadi pelatih profesional.

Data penelitian diperoleh menggunakan instrument pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi. Setelah data terkumpul, maka data akan dianalisis dan dikaji secara mendalam tentang isi dari data tersebut guna memaparkan dan menafsirkan data yang ada. Setelah data dianalisis kemudian diambil kesimpulan dengan berfikir induktif yaitu berangkat dari kesimpulan-kesimpulan khusus, kemudian ditarik menjadi sebuah kesimpulan yang bersifat umum.

Penelitian ini bersifat kualitatif sehingga data yang ditampilkan bersifat narasi dan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang peneliti berikan dalam wawancara yang di laksanakan sejak tanggal 7 Julii sampai 15 agustus 2018. Dalam proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti, pertanyaan wawancara yang berbeda dan diberikan secara terpisah diajukan kepada kepala madrasah, guru dan murid. Wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Fokus ke Masa Depan dan Mampu Menyiasati Masa Depan yang Penuh Tantangan.**

MAN 2 Bandar Lampung dikepalai oleh Bapak Samsurizal, S.Pd., M.Si. Kepemimpinan yang sudah berjalan selama hampir kurang lebih 3 tahun ini telah menunjukkan kemajuan yang signifikan. Hal ini terbukti dari tercapainya program-program yang telah di rencanakan di periode awal kepemimpinanya.

Kepemimpinan Visioner di MAN 2 Bandar Lampung ditunjukan melalui pemikiran dan sikap kepala madrasah yang senantiasa focus kepada masa depan serta upaya dalam menghadapi tantangan. Hal ini lebih jelas dapat terlihat melalui data penyajian data hasil wawancara dengan kepala madrasah, guru dan siswa sebagai berikut:

**Bapak Samsurizal, S .Pd., M. Si selaku kepala madrasah, mengatakan:** “Setiap pemimpin pasti selalu memikirkan masa depan organisasi yang di pimpin, begitupun saya, selama menjabat menjadi pemimpin, saya berusaha memfokuskan diri untuk mencapai apa yang telah menjadi visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan. Sebagaimana telah diketahui bahwa visi misi MAN 2 Bandar Lampung telah ada ketika saya menjabat sebagai kepala madrasah. Visi misi itu sudah terbentuk dan saya tinggal melanjutkan apa yang sudah dijalankan oleh para perumus sebelumnya. Hal ini dikarenakan visi dan

misi ini lah yang menjadi harapan besar dan cita-cita bersama warga MAN 2 Bandar Lampung seperti yang diketahui visi MAN 2 Bandar Lampung adalah “Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung Sebagai Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul dan Berkualitas di Provinsi Lampung” dimana visi itu sendiri saya rasa sudah mengikuti perkembangan IPTEK yang dilandasi keimanan dan ketakwaan”.<sup>4</sup>

Lebih lanjut, sebagai penguat dari pernyataan kepala madrasah tersebut Bapak Zeni Gunawan, M.P.Fis (selaku waka kurikulum) dan Ibu Dra. Hj. Siti Latifah, M. Pd (selaku guru ekonomi) dalam sebuah wawancara dengan peneliti menegaskan bahwa:

**Bapak Zeni Gunawan, M. P. Fis selaku waka kurikulum, mengatakan bahwa:** kepala madrasah sangat berupaya mensosialisasikan sekaligus kerjasama dengan lingkungan internal dan eksternal untuk membangun visi yang di anut dengan mempublikasikan visi dan misi tersebut pada saat-saat tertentu.<sup>5</sup>

**Ibu Dra. Hj. Siti Latifah, M. Pd selaku guru ekonomi, mengatakan:** sejauh ini beliau sudah berupaya melihat, mencari dan memanfaatkan peluang-peluang madrasah di masa yang akan datang demi kemajuan sekolah dengan cara melihat peluang yang lebih dekat artinya peluang yang memungkinkan dapat secara cepat terjangkau mengembangkan kualitas madrasah ke yang lebih baik maka peluang itu yang di dahulukan lalu menganalisis peluang-peluang selanjutnya.<sup>6</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas yang telah dilakukan baik dengan kepala madrasah, waka maupun guru dapat diperkuat dengan hasil observasi yang peneliti lakukan yaitu, ditemukannya visi dan misi yang fokus dan ringkas. Dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>4</sup>Samsurizal, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 16 Juli 2018.

<sup>5</sup>Zeni Gunawan, Waka Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 12 Juli 2018.

<sup>6</sup>Siti Latifah, Guru Ekonomi MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 9 Juli 2018.

Tabel 4. 9  
Visi dan Misi MAN 2 Bandar Lampung

Visi	Misi
Madrasah MAN 2 Bandar Lampung Sebagai Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul dan Berkualitas di Provinsi Lampung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan budaya Madrasah sebagai pusat pendidikan Islam;</li> <li>2. Meningkatkan pemberdayaan guru dan semua komponen madrasah sebagai pemeran utama dalam menjadikan Madrasah sebagai pusat pendidikan berbasis Islami;</li> <li>3. Mengoptimalkan karakter kepribadian peserta didik yang unggul dalam penerapan IMTAQ dan IPTEK;</li> <li>4. Menyelenggarakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) secara mandiri.</li> </ol>

*Sumber: dokumentasi MAN 2 Bandar Lampung*

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa Kepala MAN 2 Bandar Lampung dalam melaksanakan kepemimpinannya telah berupaya fokus kepada masa depan dengan cara memfokuskan pada visi misi yang sudah dibuat sebelum beliau menjabat, membangun relasi baik tingkat internal dan eksternal secara baik, dan memanfaatkan peluang yang lebih dekat untuk dicapai.

## 2. Menjadi Agen Perubahan yang Unggul

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Bandar Lampung, kepala madrasah telah berupaya menjadi agen perubahan yang unggul. Hal ini terjawab dalam wawancara dengan kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung, sebagai berikut:

**Bapak Samsurizal, S. Pd., M. Si selaku kepala madrasah, mengatakan:** Secara cepat saya tidak mealakukan gebrakan baru guna melakukan perubahan yang unggul akan tetapi saya melakukan secara bertahap yakni tahapan itu adalah melakukan perbaikan sistem administrasi dan peningkatan sumber daya manusia “peningkatan sumber daya manusia saya melakukan pengamatan-pengamatan apa saja yang sudah berjalan dalam mencapai visi tersebut. Pada 6 (enam) bulan awal menjabat sambil melaksanakan tugas rutin, saya mulai melakukan pengamatan kepada masing-masing individu artinya saya ingin mengenal personnya, ketika saya tau kondisi personnya masing-masing, dari situ saya melakukan pembinaan-pembinaan melalui berbagai cara”, perbaikan sumberdaya non manusia seperti fasilitas, media pembelajaran, metode pembelajarn, dan sebagainya.<sup>7</sup>

Hasil wawancara tersebut, kemudian diperkuat dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan waka, guru dan siswa yang menyatakan bahwa:

**Bapak Zeni Gunawan, M. P. Fis selaku waka kurikulum, mengatakan bahwa:** sebagai agen perubahan beliau meneruskan apa yang ditinggal kepala madrasah yang lama yang baik-baik kemudian meneruskan apa yang masih menjadi cita-cita atau program yang tertulis yang mungkin bisa dipelajari. kemudian beliau juga merumuskan program-program baru untuk memajukan madrasah yang berorientasi pada visi tersebut. Ia membuat program kelas-kelas unggulan yang lebih berarah kepada bagaimana kelas-kelas tersebut bisa unggul dalam bidang yang di harapkan dalam visi, contoh sederhananya bahwasanya MAN 2 Bandar Lampung ini Madrasah berbasis keterampilan nah disitu beliau buat kelas unggul yang mengarah pada keterampilan apa saja yang siswa miliki.<sup>8</sup>

<sup>7</sup>Samsurizal, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 16 Juli 2018.

<sup>8</sup>Zeni Gunawan, Waka Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 12 Juli 2018.

**Aysah Sa'idah selaku siswa kelas XII, mengatakan:** kepala madrasah selalu memberi motivasi dalam berbagai hal agar belajar lebih giat lagi, agar selalu disiplin dalam melakukan berbagai aktivitas yang dilakukan, yang dimana beliau sampaikan pada hari senin pagi pada saat upacara, waktu luang pada saat jam-jam istirahat secara per-individu.<sup>9</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepala madrasah berupaya melaksanakan peran kepemimpinan visioner sebagai agen perubahan dengan membuat program-program baru dari program-program sebelumnya.

### 3. Menjadi Penentu Arah Organisasi yang Memahami Prioritas

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru diperoleh keterangan sebagai berikut:

**Bapak Samsurizal, S. Pd., M. Si selaku kepala madrasah, mengatakan:** Tahap awal yang saya lakukan adalah mengomunikasikan visi tersebut. Dengan cara sharing vision menurut saya mereka (jajaran stakeholder, staf dan guru) akan terarah dengan jelas tentang tujuan madrasah, karena visi merupakan petunjuk untuk menuju cita-cita sebuah lembaga organisasi.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Aysah Sa'idah, Siswi Kelas XII MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 1 agustus 2018.

<sup>10</sup>Samsurizal, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 16 Juli 2018.

**Ibu Dra. Hj. Siti Latifah, M. Pd selaku guru ekonomi mengatakan:** kepala sekolah memiliki wewenang untuk memajukan madrasah sebuah organisasi karena semua bertumpuk pada kepala madrasah. Selaku kepala madrasah beliau sebagai penentu arah mampu mengomunikasikan visi kepada komponen internal dan eksternal baik secara lisan atau tulisan dan memberikan pembinaan, pengarahan terkait visi yang di anut.<sup>11</sup>

**Bapak Rozak, S. Ag selaku guru Akidah Akhlak, mengatakan:** hampir setiap hari kepala madrasah memberi motivasi baik terhadap guru, staf dan siswa dengan cara memberi semangat disertai contoh. Ketika para guru, staf dan sisiwa mulai mengalami penurunan semangat beliau melakukan perbincanga secara personil menayakan apa penyebabnya.<sup>12</sup>

**Amelinda selaku sisiwa kelas XI, mengatakan:** kepala madrasah berperan andil dalam mewujudkan kemajuan madrasah terbukti dari bahwasanya beliau sangat berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan yang ada disekolah.<sup>13</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung menceminkan kepemimpinan visioner dimana menurut teori Komariah dan Triatna bahwa “pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

---

<sup>11</sup>Siti Latifah, Guru Ekonomi MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 9 Juli 2018.

<sup>12</sup> Rozak, Guru Akidah Ahlak MAN 2 Bandar Lampung, *wawancara*, tanggal 29 juli 2018

<sup>13</sup>Amelinda, Siswi Kelas XI MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 1 agustus 2018

#### 4. Menjadi pelatih profesional.

Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi kedalam budaya dan perilaku organisasi.

Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah, waka, dan guru saat wawancara sebagai berikut:

**Bapak Samsurizal, S. Pd., M. Si selaku kepala madrasah, mengatakan:** Sebagai pelatih saya melakukannya dalam bentuk pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi sivitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladanan dengan cara membimbing, menggerakkan, melibatkan mereka dalam berbagai aktivitas dan mengikutsertakan dalam program keprofesian berkelanjutan seperti halnya pengembangan diri dengan mengikuti seminar, worksho, diklat, dan MGMP. Diantara bentuk bimbingan yang saya berikan antara lain mengadakan pembinaan secara rutin seminggu sekali, selain itu bentuk pelatihan yang saya berikan adalah dengan melibatkan para guru dan pegawai ke dalam berbagai kegiatan kepanitian dan kegiatan pengembangan diri siswa.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Samsurizal, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 16 Juli 2018.

**Bapak Zeni Gunawan, M. P. Fis selaku Waka Kurikulum,** mengatakan: kepala madrasah sangat mengedepankan SDM dimana menurut beliau pendidikan yang bermutu tidak hanya sekedar adanya sarana prasarana yang berkualitas saja namun harus disertai SDM yang berkualitas juga.<sup>15</sup>

**Bapak Rozak, S. Ag selaku guru Akidah Akhlak,** mengatakan: kepala madrasah mampu menggerakkan seluruh komponen untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan. Contohnya beliau selalu menegaskan kepada seluruh jajaran staf dan guru agar bekerja dengan disiplin dan memberi contoh secara langsung pada kami seperti halnya beliau selalu datang lebih awal sebelum jam kerja dimulai. Dan kami pun tergerak untuk meneladani beliau bekerja dengan disiplin.<sup>16</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas yang telah dilakukan baik dengan kepala madrasah, waka maupun guru dapat diperkuat dengan hasil observasi yang peneliti lakukan yaitu, Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti jajaran staf dan guru yang ditampilkan pada tabel berikut:

---

<sup>15</sup>Zeni Gunawan, Waka Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 12 Juli 2018.

<sup>16</sup>Rozak, Guru Akidah Akhlak MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Tanggal 29 juli 2018

**Tabel 4. 10**  
**Kegiatan Pelatihan dan Workshop Tenaga Pendidik MAN 2 Bandar Lampung**

No	Kegiatan	Jumlah Peserta
1	Pelatihan penyusunan naskah soal ujian sekolah berstandar nasional	7
2	Workshop peningkatan kompetensi guru mata pelajaran fisika	3
3	Workshop bedah kurikulum	68
4	Workshop peningkatan kompetensi penulisan karya ilmiah	7
5	Workshop bimbingan teknis kurikulum	3
6	Pelatihan penyusunan perangkat	4
7	Workshop pembuatan media pembelajaran baru	3
8	Pelatihan inhouse training	68

*Sumber : Observasi MAN 2 Bandar Lampung*

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan baik dengan kepala madrasah, waka maupun guru dan hasil observasi maka dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah mencerminkan pemimpin visioner yang mampu menjadi pelatih profesional dimana beliau dapat menggerakkan seluruh komponen warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan dan mengikutsertakan para jajaran staf dan guru dalam berbagai pelatihan dan workshop.

### C. Pembahasan

Berdasarkan data temuan peneliti yang berasal dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi selama melakukan penelitian tentang kepemimpinan visioner di MAN 2 Bandar Lampung, peneliti menela'ah bahwa kepala MAN 2 Bandar Lampung telah menunjukkan beberapa sikap kepemimpinan visioner. Hal-hal yang mengindikasikan bahwa kepala MAN 2 Bandar Lampung memiliki sikap kepemimpinan visioner dengan mengukur pada indikator kepemimpinan visioner yang dikemukakan Komariah dan Triatna sebagai berikut:

#### 1. Fokus ke Masa Depan dan Mampu Menyiasati Masa Depan yang Penuh Tantangan

- a. Berorientasi kepada masa depan organisasi yang dipimpin serta senantiasa berusaha memfokuskan diri untuk mencapai visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan.
- b. Berusaha membangun kerjasama dengan lingkungan internal dan eksternal untuk membangun visi yang dianut dengan mempublikasikan visi dan misi tersebut pada saat-saat tertentu.
- c. Memilih peluang-peluang yang lebih dekat untuk dicapai dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

Ketiga poin di atas, menunjukkan bahwa kepala MAN 2 Bandar Lampung dalam melaksanakan kepemimpinannya telah berupaya fokus kepada

masa depan dan berupaya menghadapi tantangan yang akan dihadapi madrasah.

## **2. Menjadi Agen Perubahan yang Unggul**

- a. Melakukan perbaikan sistem administrasi dan peningkatan sumber daya manusia.
- b. Melakukan pembinaan-pembinaan melalui berbagai cara, perbaikan baik sumber daya manusia dan non manusia seperti fasilitas, media pembelajaran, dan metode pembelajaran.
- c. merumuskan program-program baru untuk memajukan madrasah yang berorientasi pada visi.
- d. Membuat program kelas-kelas unggulan yang dapat dijadikan teladan yang mengarah pada keterampilan apa saja yang siswa miliki.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan peran kepemimpinan visioner sebagai agen perubahan.

## **3. Menjadi Penentu Arah Organisasi yang Memahami Prioritas**

- a. Mengkomunikasikan visi madrasah kepada seluruh warga madrasah untuk menjelaskan tujuan madrasah.
- b. Menjadi sosok motivator yang senantiasa menginspirasi warga madrasah.
- c. Memberikan pembinaan, pengarahan terkait visi yang dianut.
- d. Memberi kejelasan kepada siswa cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-

langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Ke empat poin di atas mengindikasikan bahwa sejauh ini kepala MAN 2 Bandar Lampung telah menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas.

#### **4. Menjadi Pelatih Profesional**

- 
- a. Melakukan pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi sivitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladan, membimbing, menggerakkan, melibatkan mereka dalam berbagai aktivitas dan mengikutsertakan dalam program keprofesian berkelanjutan seperti halnya pengembangan diri dengan mengikuti seminar, workshop, diklat, dan MGMP.
  - b. Mengadakan pembinaan secara rutin seminggu sekali.
  - c. Melibatkan para guru dan pegawai ke dalam berbagai kegiatan kepanitian dan kegiatan pengembangan diri siswa.
  - d. Mengedepankan sumber daya manusia yang berkualitas.
  - e. Menggerakkan seluruh komponen untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan.

Kelima poin di atas menunjukkan bahwa kepala MAN 2 Bandar Lampung telah berupaya untuk menjadi pelatih profesional bagi organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, terbukti bahwa kepemimpinan visioner kepala MAN 2 Bandar Lampung telah terlaksana. Kepala madrasah telah memenuhi indikator kepemimpinan visioner dengan memperhatikan pada 4 poin penting yakni: fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; menjadi agen perubahan; menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; dan menjadi pelatih profesional.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung, penulis menyimpulkan bahwa kepala MAN 2 Bandar Lampung sudah menerapkan kepemimpinan visioner. Dimana kepala madrasah berusaha fokus ke masa depan dan mampu menyalurkan masa depan yang penuh tantangan dengan cara melanjutkan visi misi yang sudah terbentuk sebelumnya secara terus menerus melakukan perbaikan, menjalin relasi dengan baik dalam lingkungan internal maupun eksternal, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada. Menjadi agen perubahan yang unggul dengan cara melakukan perbaikan baik sistem administrasi maupun sumber daya manusia dan membuat program-program baru. Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas dengan cara mengkomunikasikan visi misi secara jelas dan memberi pengarahannya terkait visi misi yang di anut. Menjadi pelatih yang profesional dengan cara melakukan pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi sivitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladanan, membimbing, menggerakkan dan melibatkan dalam berbagai aktivitas.

## B. Saran

Beberapa masukan yang sekiranya dapat di jadikan acuan kepala madrasah, penulis sampaikan berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas antara lain sebagai berikut:

1. Kepala MAN 2 Bandar Lampung hendaknya memaksimalkan kepemimpinan visioner yang telah diterapkan, agar pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.
2. Kepala MAN 2 Bandar Lampung hendaknya melakukan perubahan visi misi yang dirumuskan oleh Kepala Madrasah beserta jajarannya sebelum beliau menjabat sebagai Kepala Madrasah, agar apa yang di cita-citakan segera terwujud secara maksimal.
3. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung hendaknya membangun kerjasama yang lebih luas lagi dengan berbagai pihak dengan cara melakukan interaksi, komunikasi, dan koordinasi baik secara internal dan eksternal guna mewujudkan apa yang di cita-citakan dalam visi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi dan Narbuko Cholid, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Amirudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, (Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol 7 No 2, 2017)
- Apriyani, Skripsi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat*, (Bandar Lampung: Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung, 2016) dikutip tgl 9 april 2018)
- Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Dan Praktek*, (Jakarta: Bimi Aksara., 2010)
- Azwar Saipudin, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998)
- Fauzan, *Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*, Al-Iddarah Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, no 1 (2016)
- Hidayah Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016
- Hidayat Ara & Machali Imam, *The Handbook Education Management (teori praktik pengelolaan sekolah/madrasah di indonesia)*, (Jakarta: Prenadamedia Group 2016)
- Junaidah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan*, Al-Iddarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6 No. 2 (2016)
- Kementerian Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung: Mikraj Khazanah Ilmu)
- Kodiran, *Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan*, (Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 7 No I, (2017)
- Mangkunegara Prabu Anwar, *Teori-Teori Seputar Manajemen Sumber Daya Manusia*, dikutip dari [http://www.manajemen-sumberdaya-guru, html](http://www.manajemen-sumberdaya-guru.html).
- Moleong Lexi J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya)
- Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya , Cet. 1 S.D 9, Th. 2007

Mustaghfirin Adib, Skripsi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal*. Undergraduate (S1) thesis, IAIN Walisongo, Th. 2012. Dikutip Tgl. 8 Maret 2018

Nasution S, *Metode Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet ke-3, 2000)

Sidik Fajar Muhammad, Skripsi: *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Masyariqul Anwar 7 Tingkat MI Labuhan Ratu Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: IAIN RIL, 2015)

Starratt Robert J, *Menghadirkan Pemimpin Visioner* (Yogyakarta: Kanisius, 2007)

Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2011)

\_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014)

Suryabrata Sumadi, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada)

Sutisna Oteng, *Administrasi Pendidikan (dasar teoritis untuk praktek profesional)*, (Bandung: Angkasa)

Sylvina Murni & Veithzal Rivai, *Edocation Management (Ananlisi Dan Teori)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)

Tim Penyusun, *Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika)

Triatna Cipi, Komariah Aan, *Visionery Leadersship Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 200

Tholib Kasan, *Teori & Aplikasi Administrasi Pendidikan*, (Jakarta Timur: Studia Press)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada)

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Dalam Organisasi Pembelajaran)*, (Bandung, Alfabeta, 2009)

## Lampiran 1

### **Kisi-kisi Dokumentasi**

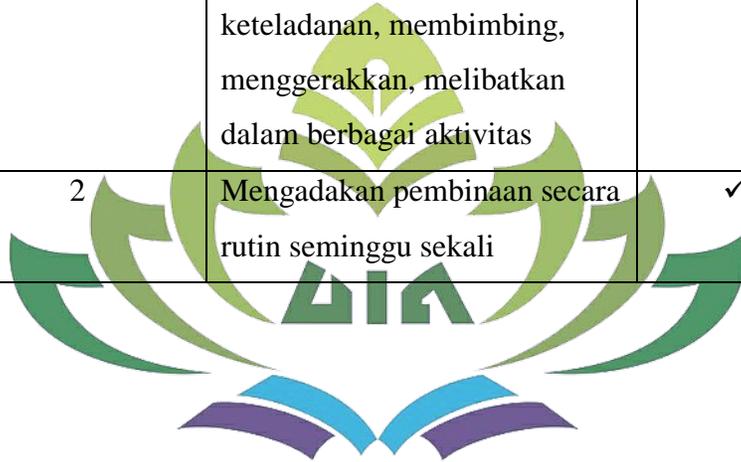
1. Sejarah MAN 2 Bandar Lampung
2. Visi, misi dan tujuan MAN 2 Bandar Lampung
3. Keadaan sarana dan prasarana MAN 2 Bandar Lampung
4. Keadaan guru, tenaga kependidikan dan siswa MAN 2 Bandar Lampung



## Lampiran 2

### Kerangka Observasi

No	Yang di observasi	Keterangan	
		Ya	Tidak
1	Melakukan pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi sivitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladanan, membimbing, menggerakkan, melibatkan dalam berbagai aktivitas	✓	
2	Mengadakan pembinaan secara rutin seminggu sekali	✓	



Lampiran 3

**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Informen</b>
Kepemimpinan Visioner	1. Fokus ke masa depan	1. Memikirkan masa depan organisasi 2. Menciptakan budaya organisasi yang maju dan antisipatif 3. Berupaya mewujudkan sekolah yang bermutu.	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumentasi	1. Kepala madrasah 2. Waka 3. Guru 4. Murid
	2. Agen perubahan	1. Mampu merangsang perubahan di lingkungan internal 2. Melakukan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja 3. Menerima tantangan-	1. Wawancara 2. Dokumentasi 3. Observasi	1. Kepala madrasah 2. Waka 3. Guru 4. Murid

		tantangan dengan menerjemahkan ke dalam agenda kerja yang jelas dan rasional		
	3. Penentu arah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu Mengomunikasikan visi</li> <li>2. Dapat mempengaruhi orang lain secara konstruktif</li> <li>3. Mampu menunjukkan arah serta tindakan benar yang harus dilakukan bersama-sama</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara</li> <li>2. Dokumentasi</li> <li>3. Observasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah</li> <li>2. Waka</li> <li>3. Guru</li> <li>4. Murid</li> </ol>
	4. Pelatih profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara</li> <li>2. Dokumentasi</li> <li>3. Observasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala madrasah</li> <li>2. Waka</li> <li>3. Guru</li> <li>4. Murid</li> </ol>

		dipimpinnya melalui berbagai rogram pendidikan		
		2. Mampu mensosialisasik an sekaligus bekerja sama dengan orang- orang untuk membangun visi yang dianutnya		



## Lampiran 4

### Instrumen Penelitian

#### Panduan Wawancara

(Responden: Kepala Madrasah)

No	Pertanyaan
1	Apakah terjadi perubahan visi dan misi yang dapat mengikuti perkembangan IPTEK di era global, dilandasi oleh keimanan dan ketaqwaan, serta dapat menggambarkan harapan masa depan yang akan datang?
2	Bagaimana cara Bpk melakukan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja anggota organisasi dalam mencapai visi?
3	Bagaimana cara bpk dalam mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan?
4	Sebagai seorang pemimpin visioner bekerja dengan langka-langka; penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi, dan implementasi visi. Bagaimanakah cara bapak merealisasikan beberapa langkah tersebut?
5	Bagaimana upaya bapak dalam merealisasikan kepemimpinan yang berjiwa visioner dalam memajukan MAN 2 Bandar Lampung?
6	Program dan usaha apakah yang bapak lakukan dalam memajukan sekolah?
7	Bagaimana bapak melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan yang akan datang demi kemajuan sekolah?
8	Bagaimana cara bapak mensosialisasikan sekaligus kerja sama dengan lingkungan eksternal untuk membangun visi yang dianut?

## Instrumen Penelitian

### Panduan Wawancara

(Responden: Waka dan Guru)

No	Pertanyaan
1	Bagaimana menurut Bpk peran kepala madrasah dalam menciptakan budaya organisasi yang maju dan antisipatif?
2	Apakah menurut Bpk kepala madrasah dapat melakukan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja anggota organisasi ke rah yang lebih baik?
3	Bagaimana menurut bpk upaya kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu?
4	Apakah menurut bpk kepala madrasah Mampu merangsang perubahan di lingkungan internal dalam mencapai visi?
5	Apakah menurut Bpk kepala madrasah dapat menerima tantangan-tantangan masa depan dengan menerjemahkan kedalam agenda kerja yang jelas dan rasional?
6	Apakah menurut Bpk kepala madrasa mampu menunjukkan arah serta tindakan benar yang harus dilakukan bersama-sama dalam mencapai visi?
7	Apakah menurut Bpk kepala madrasah mampu mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan lingkungan eksternal untuk membangun visi yang dianutnya?  Apakah menurut bpk kepala madrasah mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan?

## Instrumen Penelitian

### Panduan Wawancara

(Responden: Murid)

No	Pertanyaan
1	Bagaimana menurut adik peran kepala madrasah dalam menciptakan budaya organisasi yang maju dan antisipatif?
2	Apakah menurut adik kepala madrasah dapat melakukan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kemajuan madrasah ke yang lebih baik?
3	Bagaimana menurut adik upaya kepala madrasah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu?
4	Apakah menurut adik kepala madrasah Mampu merangsang perubahan di lingkungan internal dalam mencapai visi?
5	Apakah menurut adik kepala madrasah dapat menerima tantangan-tantangan masa depan?
6	Apakah menurut adik kepala madrasa mampu menunjukkan arah serta tindakan benar yang harus dilakukan bersama-sama dalam mencapai visi?
7	Menurut adik cara apa yang dilakukan kepala madrasah dalam memotivasi siswa untuk belajar lebih giat?

Lampiran 5

**Dokumentasi interview dengan kepala sekolah, waka, guru dan siswa MAN 2  
Bandar Lampung**



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi photo bersama kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Waka Kurikulum Madrasah MAN 2 Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Guru Madrasah MAN 2 Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Siswa Madrasah MAN 2 Bandar Lampung



Sumber: Dokumentasi Wawancara dengan Guru Madrasah MAN 2 Bandar La

Lampiran 6

Dokumentasi profil madrasah







**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

*Alamat: Jl.Letkol H.Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung 35131*  
*Telp.(0721)783260*

**KARTU KONSULTASI**

Nama Mahasiswa : Kemina  
NPM : 1411030170  
Tahun Akademik : 2018  
Fakultas / Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Bandar Lampung

No	Tanggal Konsultasi	Masalah Yang Dikonsultasikan	Paraf Pembimbing	
			P. A I	P. A II
1	11-02-2018	Pengajuan proposal		
2	12-03-2018	Acc proposal		
3	12-03-2018	Pengajuan proposal		
4	16-03-2018	Acc proposal		
5	04-05-2018	Kisi-kisi instrumen penelitian		
6	02-06-2018	Kisi-kisi instrumen penelitian		
7	05-09-2018	Acc untuk munaqosah		
8	06-09-2018	Acc untuk munaqosah		

Bandar Lampung, September 2018

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. H. Subandi, MM**  
NIP. 19630808 199312 1002

**Dr. Hj. Meriyati, M.Pd**  
NIP. 196906081994032001