

**KEPEMIMPINAN VISIONER
UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KENDAL**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Ilmu Tarbiyah Jurusan Kependidikan Islam



Oleh:

ANIK MUFAIZAH

NIM. 3103037

**FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2008**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

	Tanggal	Tanda Tangan
<u>Drs. H. Djoko Widagdho, M.Pd</u> Pembimbing I	_____	_____
<u>Mustofa, M.Ag</u> Pembimbing II	_____	_____

PENGESAHAN PENGUJI

	Tanggal	Tanda Tangan
<u>Drs. A. Hasmi Hashona, M.Ag</u> Ketua Sidang	_____	_____
<u>Siti Tarwiyah, M.Hum</u> Sekretaris Sidang	_____	_____
<u>Lift Anis Ma'shumah, M.Ag</u> Penguji I	_____	_____
<u>H. Mursid, M.Ag</u> Penguji II	_____	_____

DEKLARASI

Penulis menyatakan dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang telah pernah ditulis orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak satupun pikiran-pikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan sebagai bahan rujukan.

Semarang, Juli 2008

Deklarator,

Anik Mufaizah
NIM. 3103037

ABSTRAK

Anik Mufaizah (NIM: 3103037). Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal. Skripsi. Semarang : Program Strata 1 Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 2008.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) Kebijakan yang diambil kepala madrasah dalam mencapai visi, misi dan tujuan MTs Negeri Kendal. 2) Upaya merealisasi kepemimpinan visioner untuk kemajuan MTs Negeri Kendal.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan pendekatan induktif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di MTs Negeri Kendal telah dijalankan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat diantaranya pada 1) Merumuskan visi, kepala MTs Negeri Kendal telah merubah visi madrasah menjadi lebih fokus. Berorientasi ke depan dengan cara evaluasi terhadap kepemimpinan setiap tahun dan setiap menyelesaikan suatu program. Berprinsip pada lima prinsip MTs Negeri Kendal, yaitu tertib dan disiplin, ahlakul karimah, ibadah, ukhuwah islamiyah, dan profesional. Program peningkatan mutu sumber daya manusia, misalnya dengan selalu berinovasi dalam memberikan pelayanan pendidikan, misalnya pengadaan *homevisit* bagi kelas IX yang akan menghadapi ujian, keseimbangan antara pelajaran teori dan praktik, dan pengadaan sarana prasarana penunjang pelajaran siswa dan kinerja guru dan karyawan. 2) menjalin hubungan, dengan komunikasi kepala MTs Negeri Kendal senantiasa membina hubungan baik antara guru, karyawan dan siswa, serta kepada para *stakeholder* MTs Negeri Kendal. Kepala MTs Negeri Kendal mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah demi kinerja masing-masing bidang dan tetap mendukung kreativitas yang dimiliki para siswa, guru dan karyawan. Kepala MTs Negeri Kendal melakukan dorongan bagi tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi. Kepala MTs Negeri Kendal selalu memberikan informasi, informasi ini dapat digunakan sebagai salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal.

Berdasarkan penelitian ini diharapkan akan menjadi bahan informasi dan masukan bagi mahasiswa, tenaga pengajar, para peneliti dan semua pihak yang membutuhkan di lingkungan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh keikhlasan dan rasa syukur, skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Ayah dan ibuku tercinta (H. Moch. Ichwan Abdul Muin dan Sukinah Sukismiyati, S.Pd) yang senantiasa mendoakanku.
2. Kakak-kakak dan adik-adikku terkasih (Tati Nor Maslahati, S.H.I., Imam Tobroni, S.Ag dan Anis Muarifah, S.Pd.I) yang selalu memotivasi dalam belajar.

* Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur an dan Terjemahnya*, (Semarang:PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 874

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji hanya milik Allah, *Rab* semesta alam yang Maha *Rahman* dan Maha *Rahim*. *Alhamdulillah Rabbil 'Alamin*, penulis ucapkan karena atas karunia dan rahmat Allah-lah skripsi ini dapat terselesaikan.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kehadiran Rasulullah saw., keluarga, sahabat, serta orang-orang yang senantiasa *istiqomah* di jalan-Nya.

Dengan kerendahan hati dan penuh kesadaran, penulis sampaikan bahwa skripsi ini tidak akan mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan dan bantuan dari semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perjalanan yang melelahkan dalam penyelesaian skripsi ini, akan lebih berarti dengan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses ini. Adapun ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Ibnu Hajar, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.
2. Ismail SM., M.Ag., selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.
3. Drs. H. Djoko Widagdho, M.Pd. dan Mustofa, M.Ag., selaku pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini.
4. Prof. Dr. H. Erfan Soebahar, M.Ag., selaku wali studi yang telah mengarahkan penulis selama studi di Jurusan KI Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.
5. Drs. H. Moch. Ali Chasan, M.Si. selaku Kepala MTs Negeri Kendal yang telah memberikan izin tempat dalam pembuatan skripsi serta bapak ibu guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal.

6. Bapak dan ibu dosen yang telah membekali ilmu pengetahuan dan keterampilan serta membantu kelancaran selama kuliah.
7. Ayahanda Moch. Ichwan AM, Ibunda Sukinah Sukismiyati, Nenek Muntiah Maemunah, kakak-kakak dan adik-adikku tercinta (Mbak Tati, Mas Imam, Mbak Anis, Emidar, Mbak Nina, Eli, Fika dan Saddam) yang telah memberikan dukungan moral dan material terhadap keberhasilan studi penulis.
8. Keluarga besar Al Hikmah Polaman Mijen Semarang.
9. Keluarga besar Racana Walisongo (Puspitasari, Eka Fit, Afthin, Neilis, Mbak Susi, Swarti, Rif'an, Mas Badawi, Mas Faisal, dan Mas Rosika).
10. Sahabat-sahabat yang selalu mendukung untuk tidak bosan-bosan berusaha menjadi lebih baik (Sulistiyowati, Puspitasari, Dwi Septi, Ikrom, Romzanah, Nurjanatun dan Fathoni).
11. Teman-teman se-Tarbiyah angkatan 2003 (Mbak Ina, Emi Isminarti, Choliso, Absor, Dragon, Elok, Mas Riski, Rois, Rifan, Refi, Lukman dan Aisyah).
12. Seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu di sini yang telah memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.

Kepada semuanya, penulis mengucapkan terima kasih disertai do'a semoga segala kebbaikannya diterima sebagai amal sholih dan mendapatkan balasan berlipat dari-Nya. Serta proses yang selama ini penulis alami semoga bermanfaat di kemudian hari, sebagai bekal mengarungi kehidupan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini belum mencapai kesempurnaan dalam arti seluruhnya. Namun demikian, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya. Amin.

الحمد لله رب العالمين

Semarang, Juli 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Alasan Pemilihan Judul.....	5
C. Penegasan Istilah	5
D. Perumusan Masalah	6
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
F. Kajian Pustaka	6
G. Metode Penelitian	8
BAB II : KEPEMIMPINAN VISIONER UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	
A. Kepemimpinan Visioner	12
1. Pengertian Kepemimpinan Visioner	12
2. Konsep Kepemimpinan Visioner	19
3. Visi Misi Pendidikan.....	23
4. Urgensi Kepemimpinan Visioner	26
5. Kartakteristik Kepemimpinan Visioner	30
B. Peningkatan Mutu Pendidikan	33
1. Pengertian Mutu	33

	2. Konsep Mutu	36
	3. Faktor Yang Mempengaruhi Mutu	38
BAB III	: KEPEMIMPINAN VISIONER UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KENDAL	
	A. Kepemimpinan Visioner di MTs Negeri Kendal	42
	1. Gambaran Umum MTs Negeri Kendal	42
	2. Visi, Misi dan Tujuan MTs Negeri Kendal	45
	3. Penerapan Visi, Misi dan Tujuan MTs Negeri Kendal	47
	4. Kepemimpinan Visioner MTs Negeri Kendal	49
	5. Kartakteristik Kepemimpinan Visioner	52
	A. Peningkatan Mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal ..	53
	1. Karakteristik Mutu di MTs Negeri Kendal	53
	2. Peran-peran Kepala MTs Negeri Kendal	57
	3. Cara Meningkatkan Mutu Pendidikan MTs Negeri Kendal	59
BAB IV	: ANALISIS KEPEMIMPINAN VISIONER UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KENDAL	
	A. Analisis Terhadap Kepemimpinan Visioner di MTs Negeri Kendal	62
	B. Analisis Terhadap Peningkatan Mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal	74
BAB V	: PENUTUP	
	A. Simpulan	78
	B. Saran	78
	C. Penutup	78

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT PENULIS

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan makhluk hidup yang mempunyai citra “tidak pernah selesai”. Perjalanan hidup manusia mengisyaratkan adanya perubahan yang terus menerus, sehingga filsafat “perubahan merupakan sesuatu yang kekal” menjadi karakteristik tetap kehidupan manusia dan makhluk lainnya (*the only thing of permanent is change*). Demikian halnya pada organisasi terbuka yang memiliki ciri kumpulan orang-orang bekerja secara sinergi untuk mencapai tujuan bersama, mengalami teori perubahan organisasi mulai dari orientasi, teknologi, struktur dan manajemennya.¹

Komitmen bangsa Indonesia terhadap pendidikan dengan sangat jelas tercermin pada UUD 45, khususnya Pasal 31, yang menegaskan bahwa "*setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan*". Landasan konstitusional komitmen pendidikan yang membuka peluang sebesar-besarnya bagi bangsa Indonesia berbuat yang terbaik bagi sistem pendidikan nasional melalui berbagai kebijakan bidang pemerintahan dan pembangunan, termasuk kebijakan otonomi daerah.²

Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.³ Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan saat ini yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki, bersumber nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah. Salah satu tujuan visi untuk memudahkan proses manajemen strategis. Hanya pada organisasi yang telah menyatu dengan visinya, para pemimpin dan manajer dapat mulai

¹Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*, (Bandung:Bumi Aksara, 2006), hlm. 73

²M. Sirozi, *Politik Pendidikan*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada,2005), hlm. 202

³Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 3

mengembangkan strategi-strategi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut, dan tidak ada kendala di antara keduanya.⁴

Manajemen pendidikan dewasa ini ada tiga perubahan mendasar yang berimplikasi pada perilaku kepemimpinan.

1. Perubahan paradigma pendidikan yang sentralistik ke arah desentralisasi. Perubahan kebijakan ini merupakan produk dari debat reformasi pendidikan yang di lanjutkan dengan dirumuskannya undang-undang reformasi pendidikan.
2. Pelimpahan wewenang yang luas kepada sekolah atas dasar pertimbangan profesional dan pertanggungjawaban publik. Pemberian wewenang ini merupakan konsekuensi logis dari diberlakukannya undang-undang reformasi pendidikan.
3. Kerjasama antara pejabat pemerintah dengan pemimpin pendidikan dalam membangun pendidikan yang bermutu. Penunjukan pejabat pendidikan dilaksanakan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip dasar kebijakan pendidikan dan profesionalisme.⁵

Berdasarkan perubahan yang terjadi di dunia pendidikan, baik perubahan manajemen maupun metodologi yang diterapkan untuk mencapai pembelajaran yang efektif, saat ini perlu dikembangkan kepemimpinan visioner yang dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan pendidikan.

Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kompleksnya tugas-tugas sekolah membuat lembaga itu tidak mungkin lagi berjalan baik, tanpa kepala sekolah yang profesional dan berjiwa inovatif.⁶ Kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah/madrasah, ia ditugaskan untuk mengelola sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang

⁴ Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, terj. Frederik Ruma, Jakarta: Prenhallindo, 2001), hlm. xix.

⁵ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 81

⁶ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung:Pustaka Setia, 2002), hlm. 145.

kompleks, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁷

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.⁸ Secara sederhana visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi.⁹

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan dan apa yang diinginkan baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerja sama yang baik menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kegagalan mencerminkan kurang berhasilnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi seorang kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh anggota yang dipimpinnya.¹⁰

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.

Kepemimpinan sekolah efektif seyogiannya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan sekolah secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu.¹¹ Maka dari itu, pada organisasi sekolah harus menerapkan indikator-indikator untuk mencapai sekolah efektif, antara lain dengan

⁷ Wahyosumidjo, *Op.Cit.*, hlm. 81.

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 26.

⁹ Marno, *Islam By Management and Leadership-Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang:Lintas Pustaka, 2007), hlm. 83

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 59.

¹¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 40.

kepemimpinan profesional, mendayagunakan para tenaga kependidikan dan menetapkan tujuan.

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.¹² Sebagai makhluk yang berakal, manusia diwajibkan untuk selalu berpikir. Maka manusia akan senantiasa memberdayakan kemampuannya, tidak hanya dengan meningkatkan kemampuan tetapi juga dengan memanfaatkan kemampuan tersebut. Sehingga manusia tersebut mampu memilih dan memutuskan kebijakan mana yang terbaik demi sesuatu yang berkualitas. Dalam konteks ini adalah di dunia pendidikan, bagaimana mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Manusia (kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lain, karyawan, peserta didik, orang tua/wali siswa, dan *stakeholder*) dipandang dari kacamata Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Manajement*) adalah pelanggan yang harus menjadi pusat perhatian dalam memenuhi semua kebutuhan dan keinginannya. Kepuasan peserta didik terletak pada proses yang sedang berlangsung dan hasil pendidikan yang memuaskan dalam proses pendidikan. Maka dalam *TQM*, kesadaran akan fungsi dan tugas secara berkualitas harus berlangsung secara terus menerus dan berkelanjutan (*continuos quality improvement*).¹³

Kaitannya dengan judul skripsi ini yaitu tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah/sekolah. Maka yang bertanggung jawab atas segalanya dan berhak memimpin proses pendidikan di madrasah/sekolah adalah kepala madrasah/sekolah, berkaitan dengan kebijakan-kebijakan kepala sekolah peningkatan mutu SDM, peningkatan profesionalisme guru, karyawan dan semua yang berhubungan dengan sekolah berada di naungan kepemimpinan visioner kepala sekolah.

¹² E Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm. 23-24.

¹³ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 31

B. Alasan Pemilihan Judul

Adapun alasan yang mendasari dalam pemilihan judul “Peran Kepemimpinan Visioner untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal”, antara lain :

1. Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Kepala Madrasah selalu dihadapkan dengan berbagai tantangan untuk meningkatkan kualitas pendidikan almamaternya.
3. Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal adalah madrasah yang berkualitas baik yang dikelola oleh tenaga profesional di bidang pendidikan.
4. Penulis sangat tertarik dengan judul ini karena memberi manfaat bagi penulis dan pihak-pihak lain.

C. Penegasan Istilah

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dan kesimpangsiuran untuk memberikan interpretasi, serta memudahkan dan memahami terhadap judul di atas, maka perlu dijelaskan tentang batasan-batasan istilah.

1. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian seseorang yang memberikan pengaruh tertentu sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.¹⁴

Visioner, berasal dari kata *visi*. Yaitu daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat yang dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat. Gerak dimensi tersebut tergantung daya imajinasi manusia, didasari alasan dan melalui argumen yang rasional.¹⁵

Kepemimpinan Visioner adalah pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi pada masa depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realita yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat

¹⁴ M. Ngalim Purwanto, M.P, *Administrasi dan Supervisi Pendidik*, (Bandung:Rosdakarya,1995), hlm. 26

¹⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 82

batu misalnya, dibenaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah.¹⁶

2. Pendidikan adalah usaha sadar dan bertujuan untuk mengembangkan kualitas manusia.¹⁷ Dalam buku *A sModern Philosophy of Education* adalah “*By education I mean the influence of the upon the individual to produce a permanent change in his habits of behaviour, to thought and of attitude*”.¹⁸ Pendidikan merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi seseorang untuk menghasilkan perubahan permanen pada kebiasaan tingkah laku, berpikir dan bersikap.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah kebijakan Kepala Madrasah dalam mencapai visi, misi dan tujuan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
2. Bagaimanakah upaya merealisasi kepemimpinan visioner untuk kemajuan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan :

1. Untuk mendapatkan informasi lebih lengkap tentang kepemimpinan visioner bidang pendidikan bagi pihak yang membutuhkan.
2. Untuk mengetahui kebijakan yang diambil oleh Kepala Madrasah untuk kemajuan madrasahnyanya.

Manfaat :

1. Menyediakan literatur tentang kependidikan kepemimpinan visioner.
2. Memberikan manfaat kepada para Kepala Madrasah yang kurang maju untuk mempraktikkan kepemimpinan visioner.

F. Kajian Pustaka

¹⁶ Marno, *Op.Cit.*, hlm. 87

¹⁷ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hlm. 22.

¹⁸ Sir Gerd Frey Thomson, *A Modern Philosophy of Education* (London:1957), hlm. 9

Studi tentang kepemimpinan kepala sekolah bukanlah hal yang baru. Di dunia akademik telah banyak bermunculan karya-karya tentang hal itu. Penulis menyadari apa yang akan diteliti ini sesungguhnya ada kemiripan dengan karya-karya orang lain yang menulis sebelumnya. Kajian pustaka terhadap karya terdahulu dimaksudkan sebagai bahan pertimbangan guna membantu pembahasan penelitian di lapangan nanti.

Diantara yang meneliti peran kepemimpinan kepala sekolah adalah Wahdan Ikhtiari Abdillah, dengan skripsinya berjudul "*Peranan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Mata Pelajaran PAI di SLTP N Kretek I Wonosobo*", dengan hasil studinya menunjukkan bahwa Kepala Sekolah sebagai administrator memegang kunci bagi perbaikan dan kemajuan sekolah, ia harus mampu memimpin menjalankan peranannya agar segala kegiatan terkendali dan terarah pada usaha inovasi dan mencoba ide-ide baru dan praktek-praktek baru dalam bentuk manajemen kelas yang lebih efektif dan efisien. Skripsi Wahdan Ikhtiari Abdillah ini hanya menyinggung arti pentingnya kepala sekolah sebagai administrator, maka tidak ada kesamaan dengan pembahasan kepemimpinan visioner kepala madrasah/sekolah.

Nur Rokhmat, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMP N 18 Semarang Tahun Ajaran 2005/2006*. Kepemimpinan kepala sekolah telah berjalan dengan baik yaitu dengan gaya demokratis kooperatif, partisipatif dan delegatif. Kemudian guru PAI yang ada di sekolah tersebut sudah tergolong guru profesional karena sudah menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran agama Islam, menyusun program pembelajaran PAI, melaksanakan program pengajaran agama Islam serta melaksanakan penilaian hasil proses belajar mengajar mata pelajaran PAI. Skripsi Nur Rokhmat ini lebih menekankan kepemimpinan kepala sekolah yang terfokus pada profesionalisme guru PAI, maka tidak ada kesamaan dengan pembahasan kepemimpinan visioner kepala madrasah/sekolah.

Nur Hidayah, *Studi tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Profesional dalam Mencapai Visi dan Misi Pendidikan di SDI Hj. Isriati*

Semarang. Kepemimpinan di SDI Hj. Isriati adalah demokratis yang memungkinkan seluruh personilnya berpartisipasi aktif mengembangkan dan memajukan organisasi sekolah untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan di SDI Hj. Isriati. Diantara program peningkatan mutu SDM yang ditujukan guru dan karyawan agar dapat lebih optimal menjalankan tugas-tugas kependidikan. Program pembinaan prestasi siswa yaitu dengan memberikan bimbingan belajar bagi yang berprestasi dan yang kesulitan belajar, serta program layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa. Skripsi Nur Hidayah terfokus pada standar dan indikator pencapaian visi dan misi, maka ada suatu perbedaan pembahasan kepemimpinan visioner kepala madrasah/sekolah.

G. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Ditinjau dari segi metodologik, penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif (lapangan). Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik, bahwa dasarnya menyatakan dalam keadaan sebenarnya atau sebagaimana adanya (*natural setting*) dengan tidak merubah dalam bentuk simbol-simbol atau bilangan.¹⁹

b. Pendekatan

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan fenomenologis. Yaitu pendekatan yang menekankan pada aspek subyektif dari perilaku orang, berusaha untuk masuk ke dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian dikembangkan di kehidupan sehari-hari.²⁰ Ketika berada di lapangan, peneliti kualitatif kebanyakan berurusan dengan fenomena. Fenomena itu perlu didekati oleh peneliti dengan terlibat langsung pada

¹⁹ Hadari Nawawi dan Mini Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), hlm. 174.

²⁰ Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 9.

situasi riil.²¹ Yaitu fenomena yang terjadi di MTs Negeri Kendal berupa kepala madrasah dalam membuat kebijakan, kerjasama para warga madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah dan sebagainya.

c. Jenis dari sumber data

Penentuan sumber data ini terdapat dua buah data yang terkumpul oleh penulis antara lain:

- a. Data primer, yaitu data yang utama dalam penelitian ini, yang meliputi peran kepemimpinan kepala MTs Negeri Kendal. Data ini akan diambil dari sumber yaitu kepala madrasah.
- b. Data sekunder, yaitu data yang mendukung terhadap data primer. Data sekunder ini akan diperoleh dari kepala sekolah, guru/karyawan mengenai sejarah singkat, letak geografis, keadaan guru dan karyawan, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana, kurikulum, sistem pendidikan dan pengembangan program yang dilaksanakan di MTs Negeri Kendal.

4. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data di lapangan metode yang digunakan sebagai berikut:

a. Metode Observasi (Pengamatan)

Metode pengamatan (observasi) adalah cara pengumpulan data dengan terjun langsung ke lapangan terhadap obyek yang diteliti.²² Kepala madrasah diobservasi mengenai peranan kepemimpinan, meliputi gaya kepemimpinan, program kerja dan sebagainya.

b. Metode *Interview* (wawancara)

Metode *interview* yaitu metode pengumpulan informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari *interview* adalah kontak langsung dengan

²¹ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 121.

²² Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 23.

tatap muka antara pencari informasi dan sumber informasi.²³ Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara, yakni :

- 1) Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Kreativitas pewawancara sangat diperlukan, bahkan hasil wawancara dengan jenis ini lebih banyak tergantung pada pewawancara.
- 2) Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda *check* pada nomor yang sesuai.

Pada penelitian ini pedoman wawancara yang digunakan bentuk semi terstruktur, yakni mula-mula pewawancara menanyakan serentetan pertanyaan yang terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam untuk mengorek keterangan lebih lanjut, sehingga jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel dengan keterangan lengkap.²⁴ Antara lain dengan menanyakan tentang kepemimpinan kepala madrasah, visi misi madrasah, keadaan madrasah, program-program yang dicanangkan untuk meningkatkan mutu MTs Negeri Kendal dan sebagainya kepada kepala madrasah, guru dan karyawan, untuk memperoleh data tentang kepemimpinan visioner untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang tertulis. Metode dokumentasi ini menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan dan sebagainya.²⁵ Metode dokumen ini dipergunakan untuk memperoleh data yang menunjang tentang kepemimpinan visioner untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal. Data ini mengenai sejarah singkat, letak

²³ S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 165

²⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 202.

²⁵ *Ibid.*, hlm. 135.

geografis, keadaan guru dan karyawan, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana, kurikulum, sistem pendidikan dan pengembangan program madrasah. Data tersebut diperoleh dari kepala madrasah, guru dan karyawan di MTs Negeri Kendal.

5. Metode Analisis Data

Metode analisis data di sini merupakan proses pencandraan (*description*) dan penyusunan material lain yang telah terkumpul. Maksudnya agar dapat disempurnakan pemahaman terhadap data tersebut untuk kemudian disajikan kepada orang lain dengan lebih jelas tentang apa yang telah ditemukan atau didapatkan dari lapangan. Analisis data dilakukan secara induktif yaitu bertumpu pada fakta peristiwa yang dikaji lebih khusus yang selanjutnya dijadikan konklusi yang bersifat umum. karena penelitian kualitatif tidak dimulai dari deduksi teori, tetapi dimulai dari data empiris untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Berupa program-program peningkatan mutu MTs Negeri Kendal yang merupakan kebijakan kepala madrasah kemudian dikaji menurut kepemimpinan visioner.

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, yaitu bahwa data yang dikumpulkan kemudian disusun, dijelaskan dan selanjutnya dianalisa. Data-data tersebut dianalisis dengan memberi pemaparan gambaran mengenai situasi yang diteliti dalam bentuk uraian naratif, berupa identitas keislaman madrasah, keadaan geografis, hubungan dengan *stakeholder*, gaya kepemimpinan kepala MTs Negeri Kendal dan sebagainya. Objektivitas harus dijaga sedemikian rupa agar subjektivitas peneliti membuat interpretasi dapat dihindarkan.

BAB II
KEPEMIMPINAN VISIONER
UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Kepemimpinan Visioner

1. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan pendidikan berupa kepemimpinan yang memiliki visi atau *visionary leadership*, yaitu kepemimpinan yang difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan.¹ *Visionary leadership* pada skripsi ini, disebut dengan kepemimpinan visioner.

Kerangka dasar memahami konsep dan berbagai teori kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut "*leadership*". Sebutan untuk kepemimpinan dalam khazanah Islam yaitu: Khalifah, Imam, dan Wali. Disamping Khalifah, Imam dan Wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam praktiknya juga dikenal Amir dan Sultan yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Menurut al Maraghi, khalifah disini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT merealisasikan berbagai perintahnya dalam kehidupan sesama manusia.²

Pada konteks khalifah, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat al Baqarah ayat 30.



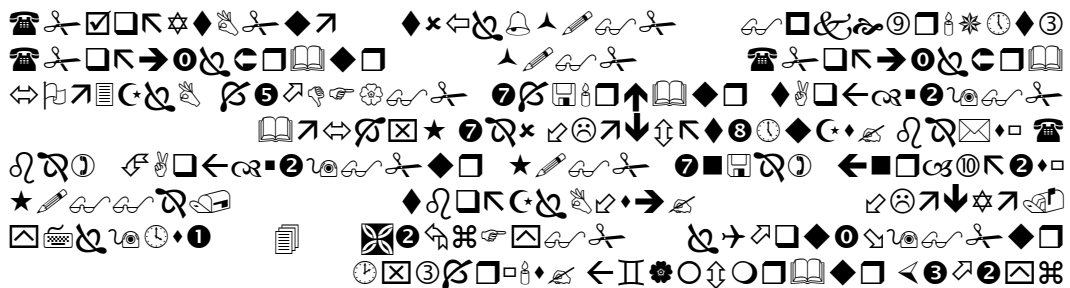
Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu

¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 81

² Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidika Islam*, (Jakarta: PT.Ciputat Press), hlm. 194

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". (Q.S. Al-Baqarah : 30)³

Selain kata khalifah juga disebut ulil amri, yang berarti pemimpin tertinggi, dalam masyarakat Islam. Sebagaimana dalam Surat An Nisa' ayat 59 terlihat bahwa kedudukan ulil amri atau pemimpin sangatlah tinggi, sehingga perintah mentaati pemimpin jatuh sesudah perintah Allah dan Rasul-Nya, yaitu sebagai berikut.



“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Q.S. An Nisa’ : 59)⁴

Adapun pengertian kepemimpinan menurut beberapa tokoh pendidikan sebagai berikut :

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang. Kepemimpinan yaitu tindakan atau perbuatan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu.⁵ Kepemimpinan merupakan

³ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 13.

⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 202

⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT.Toko Gunung Agung, 1997) hlm. 79

hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan.⁶

Kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Didalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih). Ada tujuan orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kata lain proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut anggota dan situasi.⁷

Kepemimpinan yaitu suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi. Weber mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.⁸ *Leader are persons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers - the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal.*⁹ Pemimpin adalah seseorang yang diikuti. Pemimpin adalah seseorang yang berkuasa atas kepercayaan dan kesetiaan pengikut, seseorang yang mewujudkan imajinasi dengan kesepakatan bersama.

Jadi pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain atau kelompok bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

⁶ Marno, *Islam By Management and Leadership*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), hlm. 37

⁷ Syafruddin, *Op.Cit.*, hlm. 195

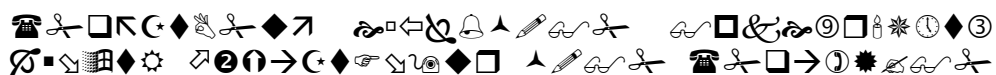
⁸ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2000), hlm. 145.

⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 39

Kepala sekolah atau madrasah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.¹⁰ Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.¹¹

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel.¹²

Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat batu misalnya. Di benaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi.¹³ Gagasan ini menekankan agar dunia pendidikan memiliki keterkaitan dan kesesuaian pembangunan sesungguhnya telah sejak dini diajarkan Islam. Hal ini pembangunan mengandung arti menata hari esok agar lebih baik dari kondisi sebelumnya dalam segala aspek kehidupan. Hal ini dinyatakan firman Allah SWT, sebagai berikut.



¹⁰ Syafruddin, *Op.Cit.*, hlm. 162

¹¹ Marno, *Op.Cit.*, hlm. 54

¹² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 82

¹³ Marno, *Op.Cit.*, hlm. 87



Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al Hasyr : 18)¹⁴

Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok dipahami sebagai perintah melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik atau memperbaikinya bila ada kekurangan. Sehingga bila tiba saatnya diperiksa tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna. Setiap mukmin dituntut melakukan hal itu. Bila baik maka dia dapat mengharap ganjaran dan bila amalnya buruk maka hendaknya segera bertaubat. Atas dasar ini pula bahwa perintah takwa yang kedua dimaksudkan untuk penyempurnaan amal-amal atas dasar perintah takwa yang pertama.¹⁵ Di dunia pendidikan evaluasi sangat diperlukan dalam program-program yang dirancang, berhasil atau belum berhasil.

Perspektif proses internal penyelenggaraan pendidikan, para pemimpin sebagai manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasainya dengan baik agar mampu memenuhi tujuan sekolah dan juga mampu memenuhi harapan masyarakat. Setiap institusi memerlukan pemimpin yang memiliki visi atau misi yang disebut dengan visioner, dekat dengan *stakeholder* atau masyarakat yang membutuhkan jasa organisasi pendidikan, memiliki gagasan inovatif yang luas, familiar dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dampak atau hasil dari kepemimpinan visioner pada lembaga pendidikan akan tampak pada cara ia menentukan kebijakan dan keputusan, dasar pertimbangan pengambilan

¹⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang:PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 874

¹⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian al Qur'an*, volume 14, (Jakarta: Lentera Hati, 2004), hlm. 130

keputusan, cara yang sesuai dengan aturan dan sesuai pula bagi pihak yang menerima delegasi, acuan sikap dalam bekerja dan acuan pengawasan.¹⁶

Kebijakan merupakan terjemahan dari kata “*wisdom*”, yaitu suatu kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya. Pimpinan yang arif sebagai pihak yang menentukan kebijakan, dapat saja mengecualikan aturan yang baku kepada seseorang atau sekelompok orang, jika mereka tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum tadi, dengan kata lain dapat dikecualikan tetapi tidak melanggar hukum.¹⁷

Pemimpin Visioner, menurut Tri Darmayanti perlu melakukan lima peran sebagai berikut : pertama, peran merumuskan visi (*the vision role*), kedua, peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), ketiga, peran mengendalikan (*the control role*), keempat, peran melakukan dorongan (*the encourage role*), kelima, peran sebagai pemberi informasi (*the information role*).¹⁸

- a. Peran merumuskan visi (*the vision role*), peran ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Meski gagasan datang dari kepala madrasah namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan membentuk tim untuk merumuskannya.
- b. Peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak. Kaitan dengan peran ini, dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah harus mampu membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer. Disamping itu juga perlu menyusun *struktur personel* yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka dibangun. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah,

¹⁶ Saiful Sagala, *Op.Cit.*, hlm. 164

¹⁷ *Ibid.*, hlm 97

¹⁸ Marno, M.Pd.I, *Op.Cit.*, hlm 89

kepala madrasah harus mampu membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait.

- c. Peran mengendalikan (*the control role*), dalam hal kepala madrasah harus mampu berperan sebagai konsultan bagi "bawahan"-nya. Ia juga bertindak selaku pengendali organisasi madrasah. Fungsi konsultasi dan pengendalian ini akan berjalan efektif jika kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah. Fungsi ini bisa dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja dan mengelola konflik.
- d. Peran melakukan dorongan (*the encourage role*), peran ini bisa dilakukan dengan beberapa variasi teknik seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian dan pemberian ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*). Peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah.
- e. Peran sebagai pemberi informasi (*the information role*), dalam memainkan peran ini kepala madrasah harus memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Dengan kata lain, ia harus mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.¹⁹

Pada umumnya, para pemimpin memiliki persamaan karakteristik, *pertama*, pemimpin memiliki visi. Mereka memiliki visi yang jelas tentang masa depan, mereka mengkomunikasikan visi, percaya pada visinya dan percaya pada diri mereka masing-masing. Pemimpin menghidupkan visinya. *Kedua*, pemimpin memiliki nilai-nilai. Mereka memiliki kode etik yang jelas dan pandangan yang kuat tentang hal-hal yang benar dan yang salah. Pemimpin mempromosikan dan melindungi nilai-nilainya. *Ketiga*,

¹⁹ Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 276

pemimpin itu terfokus. Mereka memfokuskan pada gambaran yang besar dan tugas-tugas untuk mencapainya. *Keempat*, pemimpin itu dinamis. Mereka enerjik, antusias, percaya diri dan petualang. Mereka bersedia menerima ide-ide baru. *Kelima*, dalam organisasi kelas dunia yang sesungguhnya, pemimpin perusahaan akan memiliki visi yang jelas, partisipasi dari setiap orang, mengarah pada tujuan umum, nilai-nilai umum yang membimbing perilaku setiap orang, fokus, berjuang untuk mencapai tujuan secara ambisius.²⁰

2. Konsep Kepemimpinan Visioner

Kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya pada kenyataan yang disebut *visionary leadership* merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya. Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan prosentase, atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai.²¹

Hal tersebut dapat diartikan bahwa orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan leadership, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada konsep visi, karakteristik unsur visi dan tujuan visi.²²

a. Konsep Visi

Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya. Masa depan merupakan masa kini

²⁰ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta:Grasindo, 2003) hlm. 170

²¹ Marno, *Op.Cit.*, hlm. 89

²² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 81

yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Namun demikian, visi masa depan ini harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepala sekolah. Pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan pokok visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga. Visi adalah wawasan kedepan yang merupakan *statement of power humaniora*, dapat berupa daya imajinasi, daya tembus, daya pandang dan daya rekayasa. Visi merupakan pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*) dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Visi mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Pernyataan di atas dapat disimpulkan visi adalah idealisme pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.²³

b. Karakteristi Unsur Visi

Sedangkan ciri-ciri visi yang baik adalah sebagai berikut.

- 1). Ringkas; bahwa statement visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami dan dapat sering dikomunikasikan.
- 2). Kejelasan; visi yang jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat mempengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya.
- 3). Abstraksi; bahwa visi bukan tujuan operasional yang hanya diupayakan dan diraih dalam waktu yang pendek, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi yang mengakomodasi kemajuan organisasi.

²³ *Ibid.*, hlm. 83

- 4). Tantangan; personel yang tertantang dengan pernyataan visi dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
- 5). Orientasi masa depan; visi adalah masa depan. Masa depan visi merupan kualitas dari seluruh aspek organisasi.
- 6). Stabilitas; visi bukan statement yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan dan keinginan organisasi dan individu dalam jangka waktu yang relatif panjang, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi.
- 7). Disukai, visi harus disukai²⁴

c. Tujuan Visi

Bila dikaitkan dengan proses perubahan, visi yang baik memiliki tujuan utama, yaitu:

- (1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi
- (2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar
- (3) Membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.²⁵

Pemimpin visioner itu penting untuk menentukan hidup matinya organisasi, ini dipahami dari alasan :

- 1) Adanya perubahan lingkungan yang cenderung sulit diramalkan. Hal ini menyebabkan rencana strategis organisasi sering tidak cocok lagi dengan lingkungan yang sudah berubah.
- 2) Rencana strategis organisasi akhirnya digantikan oleh visi organisasi yang lebih fleksibel daklam menghadapi perubahan lingkungan.²⁶

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehinga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan

²⁴ *Ibid.*, hlm.85

²⁵ *Ibid.*, hlm. 90

diri dengan perubahan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Tilaar mengungkapkan bahwa keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*.²⁷

Adanya visi berarti organisasi sudah mengikrarkan diri tentang apa yang harus dicapainya di masa depan. Rumusan visi perlu disusun agar mampu menarik dan "menggoda" seluruh anggota organisasi untuk mencapainya.²⁸ Visi merupakan daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat.²⁹

Perumusan visi itu harus *simple and compelling, certainly challenging, practicable, and realistic*. Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan, serta realistis.

- 1) Visi yang mampu merangsang kreativitas dan bermakna secara fisik-psikologis bagi kepala sekolah, guru, staf tat usaha dan anggota komite.
- 2) Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala sekolah, guru, staf tat usaha dan anggota komite sekolah untuk tumbuh secara profesional.
- 3) Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik-unit ke format berpikir kolegalitas, komprehensif dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.
- 4) Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat aneka perbedaan pada diri kepala sekolah, guru, staf tat usaha dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan yang menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.

²⁶ Marno, *Op.Cit.*, hlm. 88

²⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 81.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 91

²⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2006), hlm. 71

- 5) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari hanya bekerja secara profoma ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien dan akuntabilitas tertentu.³⁰

Menurut Sadu, ada tiga hal yang menandai kepemimpinan visioner, yakni, inovasi yang tinggi, kreativitas, dan keberanian untuk menghadapi risiko. Tentu saja, kepemimpinan visioner tidak bisa tercipta secara instan. Ada empat variabel yang satu sama lainnya berkontribusi dan menjadi padu untuk membentuk kepemimpinan visioner. Keempat variabel itu adalah pemimpin, pengikut, situasi dan kondisi, serta visi dan misi organisasi.³¹

Pedoman pembentukan visi seorang pemimpin sekolah mencakup :

- a. Gambaran tentang masa depan sekolah yang diinginkan.
- b. Visi akan membentuk pandangan pemimpin tentang apa yang menyebabkan keunggulan sekolah.
- c. Gambaran masa depan sekolah yang diinginkan sekolah dan masyarakat.
- d. Proses perubahan yang diinginkan berdasarkan masa depan terbaik yang hendak dicapai.
- e. Masing-masing aspek visi pendidikan di sekolah merefleksikan asumsi-asumsi, nilai-nilai dan keyakinan- keyakinan yang berbeda tentang watak manusia, tujuan pendidikan dan sebagainya.³²

Akan terbentuk visi pendidikan di lembaga pendidikan yang kompetitif dan merefleksikan hal-hal yang mencakup perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan. Serta semua aspirasi para stakeholder tertampung dalam visi tersebut.

3. Visi dan Misi Pendidikan

³⁰ *Ibid.*, hlm. 74

³¹ Sadu, "Kepemimpinan Visioner", <http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2005/0705/19/1103.htm>, hari Sabtu, Tanggal 23 Pebruari 2008, hlm. 1

³² Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta:IRCiSoD, 2006), hlm.40

Visi merupakan gambaran keadaan sesuatu hal suatu waktu mendatang dapat menjadi kenyataan yang mengandung cita-cita, nilai semangat motivasi, niat yang jelas, wawasan dan keyakinan.³³ Dilihat dari perspektif waktu, visi pada intinya tentang masa depan. Sehingga tidaklah tepat jika berganti kepala sekolah berganti pula visi sekolah yang dipimpinya.

*Vision : the long term future desired state of an organization, usually expressed in a 7-20 years time fram. Often included in the vision statement are the areas that organization needs to care about in order to succeed. The vision should inspire & motivate*³⁴

Visi merupakan keinginan jangka panjang dari suatu organisasi, biasanya dinyatakan dalam kurun waktu 7 sampai 20 tahun. Pernyataan visi sering mencantumkan keinginan organisasi demi mewujudkan kesuksesan. Visi mengandung inspirasi dan motivasi.

Visi mengandung unsur *basic values, mission dan objectives*. *Basic values* yaitu nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang. *Mission* merupakan operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pertanyaan, mau menjadi apa organisasi ini dikemudian hari dan akan berperan sebagai apa? Sedangkan *objectives* merupakan tujuan-tujuan yang merupakan arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pernyataan, mau menghasilkan apa, untuk siapa dan dengan mutu yang bagaimana.

a) Nilai (*Values*)

Ada tiga hal yang perlu dikemukakan tentang nilai, *pertama*, pengertian bahwa nilai itu mempunyai pengaruh atau dampak pada perilaku seseorang. *Kedua*, mengenai apa yang sebenarnya dipengaruhi nilai. *Ketiga*, mengenai adanya “tata tingkat preferensi” nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan akhir tertentu.

b) Misi (*Mission*)

Misi merupakan terma lain yang sering digunakan untuk mengekspresikan tujuan organisasi. Misi digunakan untuk menjelaskan

³³ Saiful Sagala, *Op.Cit.*, hlm 165

seluruh tujuan dan filosofi, dan dinyatakan kalimat pendek. Misi biasanya mudah diingat dan memberi pedoman pelaksanaan bagi seluruh anggota organisasi. Walaupun terkadang mirip visi, namun misi biasanya lebih spesifik mengekspresikan nilai-nilai institusi, serta dianggap sebagai sarana untuk menterjemahkan inspirasi ke realitas.³⁵

Misi didefinisikan sebagai “*what it is today dan what it aspires to be*”. Misi institusi harus konsisten dengan nilai-nilai yang dijadikan landasan dan perjuangan institusi tersebut. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi.

c) Tujuan/ Sasaran (*Objectives*)

Tujuan merupakan bagian dari visi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi yang akan dibawa. Tujuan diturunkan dan misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan, dinyatakan istilah yang umum dan kualitatif.³⁶

Jadi, pada perumusan visi, ketiga unsur tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan selalu beriringan. Hal tersebut disebabkan visi yang dirumuskan harus terwujud dengan cara-cara tertentu. Pendidikan merupakan sarana untuk memperkuat jati diri bangsa pada proses industrialisasi dan mendorong terjadinya perubahan masyarakat Indonesia memasuki era globalisasi di abad XXI. Pembangunan pendidikan harus mampu memantapkan jati diri bangsa Indonesia di tengah pergaulan dengan bangsa lain, sehingga keadaan bagaimanapun tetap tampil sebagai bangsa Indonesia dengan segala kepribadiannya. Adapun visi dan misi pendidikan nasional, adalah sebagai berikut :

a. Visi Pendidikan Nasional

³⁴ Sudarwan Danim, *Op.Cit.*, hlm. 71.

³⁵ Tony Bush & Marianne Coleman, *Op.Cit.*, hlm.41

Visi pendidikan nasional merupakan pendidikan yang mengutamakan kemandirian menuju keunggulan untuk meraih kemajuan dan kemakmuran berdasarkan nilai-nilai Pancasila.³⁷

b. Misi Pendidikan Nasional

Misi jangka pendek pendidikan nasional, sebagai berikut : (1) melakukan penuntasan program wajib belajar pendidikan dasar yang bermutu; (2) mengembangkan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan pendidikan sesuai dengan asas desentralisasi pendidikan dan otonomi daerah; dan (3) melakukan perintisan program-program pengayaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.³⁸

Misi jangka menengah pendidikan nasional yakni menciptakan sistem, iklim dan proses yang demokratis yang mengutamakan mutu, mampu mengembangkan manusia dan kehidupan masyarakat Indonesia yang cerdas, berakhlak mulia, berwawasan kebangsaan, kreatif, inovatif, sehat, berdisiplin, bertanggungjawab, terampil, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Misi jangka panjang pendidikan nasional yaitu melakukan pembudayaan dan pemberdayaan sistem, iklim, dan proses pendidikan nasional yang demokratis dan mengutamakan mutu dalam perspektif nasional dan global.³⁹

Visi dan misi pendidikan Islam yang merupakan harapan cita-cita dan tujuan pendidikan Islam pada dasarnya di bangun dari nilai-nilai Islam dan hasil analisa terhadap keberadaan pendidikan Islam. Menurut Syafei Maarif visi pendidikan Islam adalah “*manusia yang unggul secara intelektual, kaya dalam amal, serta anggun dalam moral dan kebijakan*”. Konteks pendidikan nasional Tilaar merumuskan visi pendidikan Islam, yakni “*mewujudkan manusia Indonesia yang takwa dan produktif sebagai anggota masyarakat Indonesia yang berbineka*”. Sedangkan misi

³⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.C it* hlm. 36

³⁷ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Mitra Gama Widya, 2001), hlm. 63

³⁸ *Ibid.*, hlm. 65

pendidikan Islam menurut Tilaar yaitu “*mewujudkan nilai-nilai keislaman di dalam pembentukan manusia Indonesia*”.⁴⁰

4. Urgensi Kepemimpinan Visioner

Menurut Muhaimin, sedikitnya ada 2 tugas penting yang harus diemban kepala madrasah. *Pertama*, tugas di bidang manajerial. Yaitu, seorang kepala madrasah dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas-tugas administrasi dan supervisi. Tugas administrasi ini meliputi kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal madrasah. Sedangkan tugas supervisi meliputi kegiatan untuk memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian, pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta pengajaran.

Kedua, tugas di bidang spiritual. Yaitu seorang kepala madrasah dituntut untuk mampu menjadikan madrasah sebagai *bi ah islamiyyah* (suasana religius islam) yang mampu mengantarkan para anak didiknya menjadi *ulu al albab*, suatu pribadi yang memiliki kekokohan spiritual, moral dan intelektual serta profesional.⁴¹

Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tanggung jawab ini tidak serta merta tanggung jawab kepala madrasah saja, akan tetapi juga tanggung jawab para

³⁹ *Ibid.*, hlm. 66

⁴⁰ Marno, *Op.Cit.*, hlm. 86

stakeholder, yakni para pengguna pendidikan secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad yang diriwayatkan Bukhari sebagai berikut :

ان عبد الله بن عمر يقول : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : كُلكم راعٍ وَ كُلكم مسئولٌ عن رعيته، إلا مأم راعٍ ومَسئولٌ عن رعيته ، وَ الرَّجُلُ راعٍ في أهله وَهُوَ مسئولٌ عن رعيته، وَ الْمَرَأَةُ راعِيَّةٌ في بيتِ زوجها وَ مسئولةٌ عن رعيتهَا، وَ الْخَادِمُ راعٍ في مالِ سيده وَ مسئولٌ عن رعيته، قال وحسبه ان قد قال : وَ الرَّجُلُ راعٍ في مالِ أبيه وَ مسئولٌ عن رعيته وَ كُلكم راعٍ وَ مسئولٌ عن رعيته (رواه البخارى)⁴²

Matan Hadits di atas berarti bahwa kamu semua pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang laki-laki pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, dan seorang perempuan pemimpin dalam rumah tangganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, dan seorang pegawai pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, dan seorang anak pemimpin atas harta ayahnya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Kamu semua pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.

Untuk menghadapi perubahan-perubahan yang sulit diramalkan dan upaya menyusun visi baru yang lebih fleksibel, diperlukan pemimpin masa depan yang visioner yaitu:

- a). Mendorong setiap anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemudian memecahkannya.
- b). Memaksimalkan energi dengan cara; keluar dari situasi status quo dan tidak terlalu bersifat kompromistis, menghasilkan keputusan yang

⁴¹ Imam Tholikhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 192

⁴² Imam Bukhori, *Shahih Bukhari*, (Libanon: Dar al Kutub al Ilmiah) hlm. 268

berkualitas, mencapai target hasil yang maksimal, dengan teknik dan metode yang sama sekali baru.

- c). Mengolah data dan informasi dengan cepat
- d). Menyajikan informasi yang benar dan mudah dicerna
- e). Mahir dalam berkomunikasi
- f). Mengajak anggota organisasi untuk berpikir dan bertindak menurut agenda kegiatan mereka
- g). Mengolah melatih dan menggunakan intuisi untuk mengambil keputusan⁴³

Hakikat perilaku kepala madrasah yaitu aktualisasi diri dalam menjalankan tugas-tugas kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling berkaitan dan mempengaruhi serta menyatu pribadi kepala madrasah profesional.⁴⁴

Visi-visi yang memiliki kekuatan dan mampu menghasilkan transformasi cenderung mengandung beberapa ciri khas.

- 1) Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat pada waktunya. Visi harus sesuai dengan sejarah, budaya dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini dan dapat memberikan taksiran yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat dicapai di masa depan.
- 2) Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. Visi menggambarkan organisasi sebagai komunitas yang bertanggung jawab, yang memiliki integritas yang kuat dan mengangkat moral setiap orang di dalamnya.

⁴³ Marno, *Op.Cit.*, hlm.88

⁴⁴ E. Mulyasa, *Op.it.*, hlm. 97

- 3) Visi menjernihkan maksud dan arah. Visi bersifat persuasif yang dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang di dalam organisasi.
 - 4) Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen. Visi memperluas basi dukungan bagi pemimpin melalui refleksi kebutuhan dan aspirasi berbagai pihak terkait, menjembatani perbedaan ras, umur, jenis kelamin dan karakteristik demografi lainnya, serta menarik perhatian dari berbagai pihak ke dalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi.
 - 5) Visi dinyatakan secarajelas dan mudah dipahamivisi memiliki makna tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategis dan tindakan, dan dapat diserap oleh mereka yang perannya dibutuhkan dalam mengubah visi menjadi kenyataan.
 - 6) Visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya dan apa yang capainya.
 - 7) Visi bersifat ambisius. Visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi. Sering visi menuntut pengorbanan dan investasi emosional dari para anggota organisasi, yang akan timbul karen adanya tarik yang melekat pada visi tersebut.⁴⁵
5. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara karakteristik utama kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut :

- a) Berwawasan ke masa depan, yaitu bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yang sistematis.

⁴⁵ Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, terj. Federik Ruma, (Jakarta:Prenhallindo, 2001) hlm. 38

- b) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai asset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka
- c) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi.
- d) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah. Mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.
- e) Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat berkomitmen terhadap visi tersebut.
- f) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual.
- g) Membangun hubungan (relationship) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan ‘hangat’ layaknya keluarga. Sangat responsive terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka

- h) Inovatif dan proaktif dalam menemukan ‘dunia baru’. Membantu mengubah dari cara berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif (*out-box thinking*). Lebih bersikap antisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan, ketimbang sekedar reaktif terhadap kejadian-kejadian.⁴⁶

Karakteristik kepemimpinan visioner tersebut terdapat 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu sebagai berikut:

- a. *Visualizing*, yaitu 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*, yaitu pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. *Showing Foresight*, yakni pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- d. *Proactive Planning*, yaitu pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu
- e. *Creative Thinking*, yaitu dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.

⁴⁶ <http://pendidikan-umat.blogspot.com>., hari Senin, tanggal 28 Juli 2008, hlm. 3

- f. *Taking Risks*, yaitu pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
- g. *Process alignment*, yaitu pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
- h. *Coalition building*, yaitu pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasara dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
- i. *Continuous Learning*, yakni pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembanganlainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
- j. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.⁴⁷

B. Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 5

Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁴⁸ Mutu merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan *stakeholder*, bersistem pencegahan, mempunyai standar tanpa cacat dan mempunyai ukuran harga ketidakpuasan.⁴⁹ Mutu/kualitas diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan *stakeholder* dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal dengan istilah *Q = MATCH (Quality = Meets Agreed Terms and Changes)*.⁵⁰ Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*.⁵¹ Berdasarkan elemen tersebut maka kualitas dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.⁵²

Bila dikaitkan dengan madrasah maka mutu akan berkenaan dengan segala aspek yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendidik di suatu madrasah. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan). *Output* pendidikan dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.⁵³

⁴⁸Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 75

⁴⁹ Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta:IRCiSoD, 2006), hlm. 191

⁵⁰ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 5

⁵¹ <http://www.ssep.net/director.html>, Hari Minggu, Tanggal 16 Maret 2008, hlm. 1

⁵² Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 68

⁵³Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2006), hlm. 410

Beberapa kebingungan terhadap pemaknaan mutu bisa muncul karena mutu dapat digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan relatif. Suatu jasa yang berorientasi pada mutu memberikan kepuasan kepada *stakeholder* melalui jaminan mutu agar tidak terjadi keluhan-keluhan *stakeholder* dan dari pihak produsen tidak melakukan kesalahan-kesalahan (*zero defect*). Mutu secara mutlak atau absolut memiliki ukuran nilai tertinggi, bersifat unik dan sangat berkaitan dengan ungkapan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*) dan idealitas. Biasanya mutu dalam ukuran absolut sudah ditetapkan produsen secara subjektif.⁵⁴

Ukuran mutu absolut sulit diterapkan pada dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang heterogen. Orang-orang akan memandangnya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek memiliki ukuran-ukuran mutu tertentu. Ukuran mutu diterapkan secara relatif, yaitu berdasarkan pada kebutuhan *stakeholder*. Berarti bukan hanya produsen, tetapi *stakeholder* pun turut menentukan mutu.⁵⁵ Tolok ukur mutu yang baik bukan tolok ukur yang bersifat absolut, melainkan tolok ukur yang bersifat relatif, yaitu yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Mutu sekolah akan baik jika sekolah tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para *stakeholder*.

Aplikasi dari mutu : *Pertama*, redefinisi tugas. Untuk memudahkan kerja bagi semua unsur pendidikan, maka diperlukan pembagian tugas (*job description*) yang jelas. Sekaligus sebagai upaya menghindari adanya *overlapping* diantara masing-masing unsur tersebut. *Kedua*, profesionalisme pimpinan lembaga pendidikan. Pada tingkat lokal atau lapis kelembagaan, para pemimpin lembaga pendidikanlah yang paling bertanggungjawab pada peningkatan prakarsa, partisipasi, inovasi, dan kreativitas pengembangan kelembagaan. *Ketiga*, berorientasi pada proses dan produk. Untuk meningkatkan hasil belajar salah satu hal penting

⁵⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 9

⁵⁵ *Ibid.*

memperhatikan proses belajar mengajar. Proses pembelajaran yang bagus akan diyakini akan menghasilkan produk yang bagus pula. *Keempat*, berorientasi pada perubahan mental. Setiap aktivitas kependidikan, sesuatu yang harus menjadi perhatian utama adalah hasil yang ingin dicapai. *Outcome based education* dinyatakan mengenai dua hal yang harus dicapai, yaitu tujuan dan target pendidikan dan akhlakul karimah sebagai porsi paling penting dalam sistem pendidikan Islam.⁵⁶

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu langkah yang dilakukan secara terencana, yang mencakup dua strategi. *Pertama*, merupakan perencanaan jangka pendek untuk meningkatkan kemampuan intelektual siswa sebagai standar minimal untuk meraih tujuan pendidikan jangka panjang yang mengacu pada pengembangan manusia seutuhnya. *Kedua*, strategi jangka panjang yang mengarah ke tujuan pendidikan berlandaskan luas, bermanfaat, nyata dan bermakna dalam mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan.⁵⁷

2. Konsep Mutu

Akhlak menjadi hal yang penting pada perjalanan hidup manusia. Sebab akhlak memberi norma-norma baik dan buruk yang menentukan kualitas pribadi manusia. Pentingnya akhlak ini, menurut Omar Mohammad al Toumy al Syaibany tidak terbatas pada perseorangan saja, tetapi penting untuk masyarakat, umat dan kemanusiaan seluruhnya. Akhlak di diri manusia timbul dan tumbuh dari jiwa, kemudian berbuah ke segenap anggota yang menggerakkan amal-amal serta menghasilkan sifat-sifat baik menjauhi segala larangan.⁵⁸

Perwujudan tujuan tersebut maka sudah barang tentu memerlukan suatu perangkat operasional yang berkualitas yang selalu dikembangkan sesuai dengan kemajuan dan kebutuhan masyarakat, melalui peningkatan

⁵⁶ Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi, *Op.Cit.*, hlm. 189

⁵⁷ Munawar Sholeh, *Politik Pendidikan*, (Jakarta:Grafindo, 2005), hlm. 34

⁵⁸ Zulkarnain, *Transformasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 29

berbagai komponen seperti pengembangan kurikulum dan metodologi, pemenuhan dan peningkatan mutu kemampuan tenaga pendidik, sarana dan prasarana dan lain-lain. Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam harus senantiasa bertitik tolak dari rumusan tujuan tersebut sehingga keluaran dari lembagaini pun mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Ada beberapa unsur pendidikan yang harus dipenuhi agar tujuan madrasah bisa tercapai :

1. Pendidikan harus merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh orang tua atau orang dewasa atau siapa saja yang bertanggung jawab dalam rangka membimbing dan mempersiapkan anak dengan dan atas nama Allah serta bertanggung jawab kepada-Nya.
2. Bahwa yang dibimbing merupakan generasi muda dengan seluruh kelengkapan dasar dan potensi-potensi fitrahnya, agar tumbuh kembang secara bertahap ke arah kesempurnaan.
3. Tujuan pembimbingan dalam pendidikan adalah agar anak nantinya mampu melaksanakan tugas-tugas hidup, yaitu kekalifahan dengan penuh tanggung jawab kepada Allah.
4. Berpedoman Al Qur an, sehingga secara konseptual maupun praktis, maka metode, pelaksanaan, materi, evaluasi dan alat-alatnya dapat dijabarkan dan dikembangkan dari Al Qu an.⁵⁹

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan *stakeholder* pada biaya sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus.⁶⁰ Inti strategi ini usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokus diarahkan ke *stakeholder* yani peserta didik, orang tua, guru, karyawan, pemakai lulusan, pemerintah dan masyarakat.⁶¹

⁵⁹ Zulkarnain, *Op.Cit.*, hlm. 32

⁶⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosdakarya Remaja, 2003), hlm. 224

⁶¹ *Ibid*, hlm. 216

TQM merupakan budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, fokus pada *stakeholder* sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga sekolah, keluarga, masyarakat dan pemerintah.⁶² *TQM* pendidikan merupakan filosofi perbaikan terus menerus lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan *stakeholder* saat ini dan dimasa mendatang. Organisasi pendidikan misalnya, yang menerapkan *TQM* memandang kualitas dari sudut pandang *stakeholder*. Alasannya karena *stakeholder*-lah sebagai pihak terakhir yang menilai kualitas dan tanpa *stakeholder* maka suatu organisasi tidak akan ada.⁶³

Pendidikan konsentrasi *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) adalah pada :

- a. Melibatkan *supplier* dan *costumer* atau *stakeholder*
- b. Fokus terhadap produk dan proses
- c. Disampaikan melalui *teamwork*
- d. Bertujuan untuk perbaikan terus menerus
- e. Bertanggungjawab terhadap seluruh pekerja

Dr. W. Edward Deming mengembangkan *14 perkara* yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sebuah kegiatan bisnis untuk mengembangkan budaya mutu. Salah satunya adalah kepemimpinan dalam pendidikan, menyebutkan bahwa visi dan misi harus dikembangkan untuk wilayah, sekolah atau jurusan. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orang tua dan masyarakat.⁶⁴

3. Faktor Yang Mempengaruhi Mutu

⁶² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 459

⁶³ Nurkolis, *Op.Cit.*, hlm. 79

⁶⁴ Jerome Arcara, *Op.Cit.*, hlm. 87

⁵⁹ Sadu, "Kepemimpinan Visioner",

<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0705/19/1103.html>, hari Minggu, 16 Maret 2008, hlm. 1

Mutu tidak terjadi begitu saja, ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari *TQM*. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Bahwa sebuah visi strategis yang kuat merupakan salah satu faktor kesuksesan yang penting bagi institusi manapun.⁶⁵

Mutu madrasah adalah mutu semua komponen yang dalam sistem pendidikan, artinya efektivitas sekolah tidak hanya dinilai dari hasil semata, tetapi sinergitas berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bermutu.⁶⁶ Maka usaha-usaha untuk peningkatan kualitas pendidikan melalui beberapa cara, seperti :

- (1) Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, sertifikasi kompetensi dan profil portofolio.
- (2) Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif.
- (3) Menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur.
- (4) Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik.
- (5) Membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian pekerjaan.

⁶⁵ Edwar Sallis, *Op.Cit.*, hlm. 211

⁶⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.*, hlm. 31.

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Namun pendekatan *TQM* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu:

- a) Fokus pada *stakeholder* baik internal maupun eksternal.
- b) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d) Memiliki komitmen jangka panjang.
- e) Membutuhkan kerja sama tim.
- f) Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h) Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i) Memiliki kesatuan tujuan
- j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.⁶⁷

Stakeholder sekolah itu terdiri dari tiga komponen utama, *pertama*, *stakeholder* primer, yakni siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua*, *stakeholder* sekunder, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan, antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, tenaga administratif sekolah dan sebagainya. *Ketiga*, *stakeholder* tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, mereka memanfaatkan hasil jasa layanan, antara lain masyarakat, dunia usaha dan pemerintah.

Stakeholder sekolah juga dapat dibedakan atas status mereka sebagai pengelola pendidikan atau bukan. Perspektif ini *stakeholder* jasa pendidikan dibedakan menjadi dua kategori. *Pertama*, *stakeholder* internal, yaitu *stakeholder* jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu pengelola pendidikan. Terdiri dari pimpinan lembaga,

guru, dan tenaga administratif kependidikan. *Kedua*, pelanggan eksternal yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa layanan sekolah, tetapi bersifat tentatif. Yaitu siswa reguler dan nonreguler, orang tua atau wali siswa, dunia usaha dan pemerintah.⁶⁸

Menurut Hensler dan Brunel ada empat prinsip utama *TQM*. Keempat prinsip tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya pendidikan pada lembaga Islam, sebagai berikut.

1. Kepuasan *stakeholder*. Kualitas tersebut ditentukan oleh *stakeholder*. Kebutuhan *stakeholder* diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan para *stakeholder*.
2. Respek terhadap setiap orang. Setiap warga madrasah dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang unik. Warga madrasah merupakan sumber daya madrasah yang paling bernilai, maka setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dalam berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
3. Manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan. Kedua, variasi kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran tentang variabilitas. Sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.
4. Perbaikan berkesinambungan. Agar dapat sukses, setiap sekolah perlu melakukan proses secara sistematis melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan,

⁶⁷ *Ibid*, hlm 79

pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.⁶⁹

⁶⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2006), hlm. 54

⁶⁹ Husaini Usman, *Op.Cit.*, hlm. 463

BAB III

KEPEMIMPINAN VISIONER UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KENDAL

A. Kepemimpinan Visioner Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal

1. Gambaran Umum Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal

a. Sejarah Singkat

Didahului pemikiran-pemikiran para penanggung jawab pendidikan daerah Kabupaten Kendal yang tergabung dalam Yayasan Islamic Centre Wali Hadi Kabupaten Kendal terhadap anak didik di lingkungan Kendal, dirintis sebuah Madrasah Tsanawiyah dengan nama Madrasah Tsanawiyah Islamic Centre.

Diprakarsai oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kabupaten Kendal, dan di dukung oleh seluruh masyarakat terbentuk sebuah lembaga yang bernama Yayasan Islamic Centre “WALI HADI” Kabupaten Kendal, yang memiliki program kerja memajukan pendidikan, khususnya bidang agama. Untuk itu Yayasan Islamic Centre Wali Hadi mendirikan Madrasah Tsanawiyah Islamic Centre tahun 1986/1987.

Dukungan dan bantuan para ulama dan umara serta tokoh masyarakat lainnya, segenap pengurus Yayasan Islamic Centre Wali Hadi Kabupaten kendal melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam usaha mewujudkan maksud tersebut dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membentuk panitia pendiri
2. Mengadakan pengamatan dan studi pada madrasah tsanawiyah yang ada di Kabupaten Kendal
3. Menentukan lokasi bangunan gedung
4. Mengusahakan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar
5. Menggali sumber dana

6. Perekrutan tenaga pendidik yang memadai
7. Mempublikasikan keberadaan Madrasah Tsanawiyah Islamic Centre Kendal.

Tahapan-tahapan penyelenggaraan pendidikan sebagai berikut.

- a. Penyelenggaraan awal, pendaftaran siswa dilaksanakan di kantor gedung Madrasah Aliyah Negeri Kendal. Siswa terdaftar sebanyak 67 orang, baik dari tamatan MI maupun SD.
- b. Pada awal proses kegiatan belajar mengajar menempati dua lokal kelas, gedung milik yayasan Islamic Centre Wali Hadi.
- c. Pengurus yayasan tahun 1986-1987 menunjuk saudara Drs. Anshori Apsin sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah.
- d. Selanjutnya awal tahun ajaran 1993-1994, pengurus yayasan menunjuk saudara Drs. Agus Sholeh sebagai Kepala MTs Islamic Centre Kendal

Peningkatan status MTs Islamic Centre (swasta) menjadi MTs Negeri di Kendal sangat didambakan oleh masyarakat sekitar. Akhirnya dengan kerjasama Pemerintah Daerah, Departemen Agama dan pihak-pihak lain maka penegrian tersebut terwujud. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 244/1993 bahwa MTs Islamic Centre Kendal berhasil menjadi MTs Negeri Kendal terhitung sejak tanggal 25 Oktober 1993.¹ Dengan Kepala Madrasah yang pertama adalah Drs. Agus Soleh, hingga sekarang telah berganti Kepala Madrasah sebanyak tiga kali, yaitu:

1. Drs. H. Agus Soleh (1993-1999)
 2. Drs. H. Agus Hadi Susanto (1999-2002)
 3. Drs. H. Ali Chasan M.Si (2002-sekarang)
- b. Letak Geografis

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal terletak di Jl. Islamic Center Bugangin Kotak Pos 140 Kendal, Kabupaten Kendal, Propinsi Jawa

¹ Departemen Agama Kabupaten Kendal, Sekilas Tentang MTs N Kendal tahun 1994, hlm. 1

Tengah. Bangunan seluas 5000 m². Kawasan Islamic Center merupakan kompleks Madrasah dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kendal, Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal dan Madrasah Aliyah Negeri Kendal.

c. Struktur Organisasi

Pelaksanaannya, kepala madrasah bersama komite madrasah dibantu oleh wakil kepala madrasah yang membawahi 4 kepala bagian, yaitu; wakil kepala urusan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan humas. Adanya pembina OSIS, pembina pramuka, pembina PMR, pembina ekstra lain, serta peran aktif wali kelas dan guru. Kepala tata usaha sejajar dengan *teamwork* MTs N Kendal. Kepala tata usaha membawahi bendahara dan para staf TU.

d. Keadaan Guru dan Karyawan

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal memiliki 41 orang guru, sedangkan jumlah karyawan 14 orang, 9 bagian Tata Usaha, 1 orang Satpam, 2 orang tukang kebun, 2 orang penjaga malam.

e. Keadaan Siswa

Jumlah siswa MTs Negeri Kendal tahun 2007 – 2008 kelas VI 305 orang, kelas VIII 255 orang, dan kelas IX 244 orang. Jumlah total siswa siswi Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal tahun 2007-2008 adalah 804 orang.

f. Sarana dan Prasarana

Banyaknya sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal, maka membutuhkan daya tampung untuk kelancaran pelayanan di madrasah ini. MTs Negeri Kendal memiliki 19 ruang kelas, ruang kepala sekolah, kantor guru, ruang TU, perpustakaan, laboratorium IPA, laboratorium bahasa, ruang serba guna, ruang BK, ruang workshop keterampilan menjahit, UKS, tempat latihan manasik haji, mushala, tempat upacara, toilet guru, toilet murid, kantin, dan area parkir.

2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal

Adapun visi, misi dan tujuan MTs Negeri Kendal adalah sebagai berikut.

a. Visi dan Misi sebelum tahun 2004

1) Visi Madrasah

Menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas di bidang Iptek dan Imtaq secara berimbang, terpadu dan berkesinambungan serta berbudi pekerti luhur.

2) Misi Madrasah

Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu, baik secara keilmuan, moral, maupun sosial, sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas.²

b. Visi dan Misi setelah tahun 2004 hingga sekarang

Visi : Unggul dalam prestasi berdasarkan Iptek dan Imtaq.

Misi :

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.
2. Mengembangkan kecerdasan Intelektual, Sosial, dan Spiritual.
3. Membentuk kepribadian anak yang berakhlak karimah, disiplin dan mandiri.³

c. Tujuan

Berdasarkan Visi dan Misi tersebut maka Tujuan MTs Negeri Kendal adalah

- 1) Mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangka manusia Indonesia seutuhnya, beriman, dan bertaqwa, bebudi luhur, berpengetahuan dan trampil, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian mantap dan mandiri.

² Master Plan Pengembangan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal, hlm. 2

³ Dokumentasi visi dan misi MTs Negeri Kendal.

- 2) Memberikan bekal kemampuan dasar ilmu pengetahuan dan keterampilan pada siswa untuk mengembangkan kehidupan sebagai pribadi, anggota, masyarakat, warga Negara dan anggota umat manusia, serta mempersiapkan mereka mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 3) Mengembangkan individu manusia untuk menjadi manusia yang mampu mengembangkan fungsi khalifah.
- 4) Mengembangkan kecerdasan intelektual, sosial, spiritual, emosional siswa melalui proses kegiatan belajar mengajar.
- 5) Mengembangkan kreatifitas anak dibidang seni budaya dan ketrampilan dan keagamaan.
- 6) Membangkitkan semangat siswa untuk berkreasi dan membekali ilmu pengetahuan dan ketrampilan dalam mempersiapkan dirinya dunia kerja untuk masa depan.
- 7) Membentuk kepribadian anak melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan iman dan taqwa, agar menjadi manusia yang "berilmu amaliyah" dan "beramal ilmiah".
- 8) Memproses perubahan sikap, perilaku dan budi pekerti anak agar menjadi manusia yang berakhlakul karimah dan berbudi luhur.⁴

Visi tersebut mempunyai tujuan memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi segala kebijakan mengarah pada unggulnya prestasi. Memotivasi guru, karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar. Membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda, sehingga tidak terjadi *miscommunication* dan *misunderstanding* dalam kinerjanya.

Adapun visi pribadi kepala madrasah adalah "menyenangkan Allah dan sesama". Hal ini sesuai dengan teladan Rasulullah SAW, yaitu memanusiakan manusia dan mentransformasikan visi dan misinya berupa ajaran ilahi ke dalam kehidupan. Hubungan antara visi pribadi

⁴ Master Plan Pengembangan, *Op.Cit.*, hlm. 3

kepala madrasah dengan visi madrasah terdapat keselarasan di dalamnya. Antara lain meneladani sifat jujur, amanah, dalam setiap kegiatan segala potensi yang ada diberdayakan, pengambilan kebijakan melalui musyawarah guna mencapai mufakat, dan sebagainya.

3. Penerapan Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal

Visi, misi dan tujuan tersebut mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Untuk memfokuskan kinerja seluruh aparat di MTs Negeri Kendal mengarah pada visi misi dan tujuan agar garis kerja yang dilaksanakan terwujud sesuai dengan visi misi dan tujuan. Dalam mewujudkan visi misi dan tujuan, Kepala Madrasah merumuskan dan menerapkan 5 prinsip MTs Negeri Kendal, yaitu sebagai berikut.

1. Tertib dan disiplin.
2. Ahlakul Karimah.
3. Ibadah.
4. Ukhuwah Islamiyah.
5. Profesional.⁵

Penerapan kelima prinsip tersebut dalam keseharian antara lain sebagai berikut.

1. Tertib dan disiplin, yaitu mentaati tata tertib, disiplin waktu, tepat waktu dalam awal proses belajar mengajar dan tepat waktu dalam mengakhiri proses belajar mengajar.
2. Ahlakul Karimah, yaitu menjaga kerukunan di antara para personal, penepisan konflik dan pengelolaan konflik.
3. Ibadah, yaitu adanya pemantauan shalat pada guru dan murid, sehingga tidak akan ditemui guru ataupun murid yang tidak mengerjakan shalat lima waktu.
4. Ukhuwah Islamiyah, yakni kunjungan keluarga saat halal bihalal, saling menolong dalam kebajikan.

⁵ Dokumentasi Lima Prinsip MTs Negeri Kendal.

5. Profesional, yaitu adanya *job description* sehingga tidak ada *overlapping* dan adanya *teamwork* sehingga tidak terjadi monopoli di dalamnya.⁶

Visi dan misi tersebut mampu membangkitkan prestasi anak didik baik di bidang ilmu pengetahuan maupun bidang ketakwaan. Sebagai contoh dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, MTs Negeri Kendal menerapkan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan) dan juga memberikan fasilitas penunjang belajar. Untuk mengembangkan kecerdasan intelektual, sosial, dan spiritual, maka setiap hari sebelum pelajaran dimulai para siswa membaca *Asma ul Husna* bersama-sama. Tes hafalan juz amma dan dilombakan. Setiap hari jum'at membaca *surah Yasin* (jum'at khusu') dan menjelang ujian diadakan istigosah bersama. Untuk hal sosial, anak didik berpartisipasi tadarus Al-Qur'an 30 juz pada acara-acara kemasyarakatan, kemudian dalam kegiatan OSIS, contoh ulang tahun madrasah, zakat fitrah, penyembelihan hewan qurban dan sebagainya. Untuk membentuk kepribadian anak yang berakhlakul karimah, disiplin dan mandiri, yaitu penerapan tata tertib, adanya pembinaan anak berakhlak, mandiri pada proses belajar mengajar dan mandiri berkegiatan OSIS.

Penfokusan visi misi ini harus terlaksana, tidak sebatas pada slogan saja. Penerapannya target yang dipengaruhi oleh visi yaitu target yang harus tercapai serta adanya perubahan ke peningkatan hasil prestasi baik akademis maupun non akademis.

1) Prestasi akademik

MTs Negeri Kendal sering memenangkan lomba siswa teladan SMP/MTs se-Kabupaten Kendal. Kelulusan Ujian Nasional 100 % tiap tahunnya. Ujian Nasional dengan nilai matematika 10 atau 100% benar semua sebanyak 4 orang, dan mendapatkan award dari Diknas Kabupaten Kendal.

⁶ Wawancara dengan Kepala MTs N Kendal Bapak Drs. H. Moch Ali Chasan, M.Si., hari Senin, tanggal 28 April 2008.

2) Prestasi non akademik

Sejumlah lomba yang dimenangkan oleh MTs Negeri Kendal dalam lomba kepramukaan dan PMR sebagai juara umum, prestasi dalam *Musabaqoh Tilawatil Qur'an*, Lomba Teknologi tepat guna dan sebagainya.

4. Kepemimpinan Visioner Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal

Di awal kepengurusan Bapak Ali Chasan merasakan adanya kejanggalan dalam sistem yang telah berjalan selama ini di MTs Negeri. Antara lain tim kerja kurang optimal, kurang adanya evaluasi, kurangnya transparansi dalam pengelolaan mutu madrasah sehingga timbul konflik negatif atau kurang adanya keterbukaan antara pihak satu dengan pihak lain. Secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi segala aspek yang ada di MTs Negeri Kendal. Di antaranya aspek pembangunan fisik maupun non fisik. Dari pertimbangan tersebut maka segala yang kurang optimal terus ditingkatkan demi kemajuan MTs Negeri Kendal.

Kepemimpinan visioner oleh kepala MTs Negeri Kendal selalu mengedepankan komunikasi dan evaluasi. Adanya kontrol dan evaluasi seminggu sekali di rapat dewan guru, yakni pembahasan tentang program yang telah terlaksana dan yang belum bisa terlaksana. Kesemuanya dapat dibahas di rapat tersebut beserta pembahasan tindak lanjut. Forum tersebut juga melakukan pembinaan kualitas sumber daya manusia.

Setiap akhir tahun ajaran juga terdapat evaluasi, yakni guru diberi blanko format penilaian tentang kepala madrasah, wakil kepala urusan kurikulum, bidang kesiswaan dan sebagainya. Realita dituangkan. Saran kritik berkembang sehingga visi dan misi harus terwujud. Adanya evaluasi tidak hanya melihat ke masa depan namun sekaligus merancang rencana kebutuhan tahun selanjutnya. Di tahun ajaran baru mengadakan blanko isian pernyataan kesanggupan melaksanakan tugas, mewujudkan visi misi dan tujuan, melaksanakan 5 prinsip, kemudian setelah diisi dan ditandatangani. Diantaranya terdapat satu butir pernyataan bahwa tidak

akan membawa satu ideologi dan orientasi politik apapun. Tidak ada pemaksaan pada menandatangani nota tersebut.

MTs Negeri Kendal mengadakan *homevisit*, ada 2 pengertian *homevisit*, yaitu guru mengunjungi siswa di rumah masing-masing bertujuan untuk menanggulangi permasalahan anak, ini berhubungan dengan pembina BK. Sedangkan *homevisit* menjelang ujian akhir merupakan guru mengunjungi siswa di rumah masing-masing bertujuan untuk penginformasian adanya les, adanya ujian kelulusan, guru juga menggali informasi tentang belajar anak di rumah, suasana tempat tinggal anak, status ekonomi sosial, tempat belajar tersebut harus terpantau serta pengarahan anak untuk melanjutkan ke jenjang selanjutnya. Sehingga orang tua juga ikut berpartisipasi memberi perhatian dan pemahaman pada anaknya untuk senantiasa memberi semangat dan motivasi dalam menghadapi ujian akhir tersebut. Hal ini terbukti efektif dalam mutu hasil tes, yaitu 100 % lulus.

Hal tersebut dilaporkan dirapat kordinasi tim *homevisit* semua siswa kelas IX dikunjungi tidak lupa orang tua siswa juga akan harus mengkritisi madrasah untuk perbaikan tahun-tahun yang akan datang, di samping itu orang tua menjadi tahu bahwa madrasah sudah melaksanakan pelayanan maksimal. Sehingga bila anak sudah melaksanakan ujian dan ternyata tidak lulus, orang tua dapat memaklumi dan tidak menyalahkan pihak madrasah.

Kepemimpinan yang berjalan di MTs Negeri Kendal adalah kepemimpinan demokratis, partisipatif dan akomodatif. Kepemimpinan ini memberikan kesempatan yang luas kepada setiap personil untuk berpartisipasi aktif dalam mengembangkan dan memajukan madrasah, serta dalam pengambilan kebijakan melalui musyawarah guna mencapai mufakat.⁷

⁷ Interview hari Senin tanggal 28 April 2008 dengan Bapak Drs. H M. Ali Chasan, M.Si.

Adapun peran kepala madrasah sebagai pemimpin visioner di MTs Negeri Kendal, yakni sebagai berikut.

a. Peran merumuskan visi (*the vision role*),

Peran ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Perumusan visi pendidikan MTs Negeri Kendal merupakan hasil pemikiran kepala madrasah yang dimusyawarahkan oleh dewan guru dan Majelis Madrasah. Berdasarkan pada kurang fokusnya visi dan misi yang terdahulu. Visi dan misi yang direvisi tersebut mampu memberikan fokus cara kerja bagi para tenaga kependidikan di MTs Negeri Kendal. Perumusan visi, konsep dari kepala sekolah lalu dirapatkan *stakeholder*, unsur pimpinan komite, guru-guru dan seluruh warga madrasah terlibat dalam perumusan visi.

b. Peran menjalin hubungan (*the relationship roles*),

Sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak. Kaitan dengan peran ini, dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah membangun tim kerja dalam setiap kepanitiaan, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan di bidangnya dan juga melibatkan yang belum pernah terlibat, dengan kata lain terdapat pemerataan tugas. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait, antara lain dengan pemuka agama, pengusaha, pemerintah daerah, departemen agama, dinas pendidikan, birokrat, tokoh pendidikan, masyarakat dan sebagainya.

c. Peran mengendalikan (*the control role*)

Kepala madrasah berperan sebagai konsultan bagi guru dan karyawan. Fungsi ini dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja dan mengelola konflik. Sebagaimana contoh dalam transparansi keuangan melalui aspirasi guru dalam penyusunan RAB (Rencana

Anggaran Belanja) MTs Negeri Kendal. Kebijakan paling beresiko tinggi adalah dalam hal penerapan anggaran. Semua dimusyawarahkan dan transparan. Dana berasal dari tiga sumber yaitu dana DIPA, BOS dan syahriyah dari para siswa.

d. Peran melakukan dorongan (*the encourage role*)

Peran ini bisa dilakukan dengan beberapa variasi teknik seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian dan pemberian ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*). Peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah. Misalnya bila terdapat guru yang tidak taat dengan peraturan perlu dilakukan pembinaan, kemudian kebersamaan dalam menikmati rizki yang baru diterima.

e. Peran sebagai pemberi informasi (*the information role*)

Peran ini kepala madrasah memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Sehingga ia mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah. Sebagai contoh, informasi akan diadakan pemantauan langsung ujian nasional oleh gubernur Jawa Tengah, dinas pendidikan Kabupaten Kendal atau departemen agama Kabupaten Kendal, maka kepala madrasah menginformasikan hal tersebut kepada guru dan karyawan, sehingga dapat mempersiapkan segala keperluannya.⁸

5. Karakteristik Kepemimpinan Visioner di MTs Negeri Kendal

Kepemimpinan visioner di MTs Negeri Kendal memiliki ciri-ciri antara lain sebagai berikut :

- 1) Merumuskan visi dan misi MTs Negeri Kendal
- 2) Mampu mengubah visi ke dalam aksi
- 3) Bertindak sebagai motivator kepada bawahan.

⁸ Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Kendal, Bapak Drs. H.Moch Ali Chasan, M.Si. Hari Rabu, tanggal 7 Mei 2008

- 4) Berani bertindak dalam meraih tujuan
- 5) Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai aset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka
- 6) Menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, sebagai contoh selalu masuk tepat waktu.
- 7) Berpegang erat kepada nilai-nilai Islam berlandaskan al Qur an dan hadits
- 8) Kepala MTs Negeri Kendal sangat peduli kepada orang lain, terbuka pada kritik dan saran.
- 9) Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif dengan selalu berevaluasi.

B. Peningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal

1. Karakteristik Mutu di MTs Negeri Kendal

Pada prinsipnya MTs Negeri Kendal memenuhi karakteristik *Total Quality Management* (TQM), senantiasa diimplementasikan dalam setiap program yang dicanangkan.

- a. Fokus pada *stakeholder* baik internal maupun eksternal. Seluruh guru dan pegawai berprinsip selalu terus memberikan peningkatan pelayanan yang menyenangkan dan menarik, mengaktualisasikan potensi yang dimiliki supaya anak didik mentaati tata tertib dalam belajar. Dalam 3 tahun terakhir ujian nasional berhasil, penyampaian perkembangan MTs ke pemerintah daerah. Input adalah harus menjadi produk yang baik.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. Itu suatu harapan, setelah kuantitas, yaitu jumlah murid memenuhi daya tampung maka MTs Negeri Kendal berupaya dalam kualitas yaitu memenuhi segala sarana prasarana, peningkatan mutu kualitas dan peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Terbukti bahwa MTs Negeri Kendal telah terakreditasi A.

- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Adanya buku pedoman sebagai referensi kependidikan sekaligus sebagai landasan-landasan teori ilmiah. Apabila mengambil keputusan tentang peraturan-peraturan, hasil rapat kanwil, dan sebagainya dengan pendekatan ilmiah, begitu juga bila menghadapi suatu masalah maka menggunakan landasan tersebut. Kemungkinan besar tidak mengalami kekeliruan dalam memutuskan suatu kebijakan. Misalnya, tentang penerimaan murid baru dan pengeluaran murid yang bermasalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang. Terdapat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Jangka pendek, target harus tercapai dalam kurun waktu satu tahun, jangka menengah 5 tahun dan jangka panjang adalah 10 tahun. Maka kepemimpinan ini paling tidak mampu bertahan selama 2 periode. Dari semula sarana belum ada atau belum maksimal, maka hal tersebut diwujudkan karena sesuai dengan ketetapan waktu yang direncanakan yaitu sesuai dengan jangka pendek, jangka menengah atau jangka panjang. Adanya program penambahan lokal kelas, ruang ketrampilan, laboratorium bahasa, hasil dari infak murid, penambahan musala, dan sarana miniatur manasik haji. Secara tidak langsung dengan adanya miniatur manasik haji maka menjadikan daya tarik tersendiri bagi *stakeholder* eksternal, maka sejalan dengan itu mutu dan sosialisasi lingkungan terus ditingkatkan.
- e. Membutuhkan kerja sama tim. Mengadakan *teamwork* pada setiap program kegiatan. Pada rapat bersama memberikan gagasan yang baik serta berevaluasi. *Teamwork* ini terdiri dari pemikir dan pelaksana. Tim pemikir MTs Negeri terdiri dari wakil madrasah bagian kesiswaan, kurikulum, pembina OSIS dan kepala urusan tata usaha. Sebelum rapat pleno diadakan, *teamwork* mengadakan koordinasi terlebih dahulu. Pada rapat ditingkat lebih luas selanjutnya sudah ada satu kesepahaman dalam *teamwork* tersebut. Sehingga tidak terjadi

misunderstanding diantara para personel *teamwork*. Oleh karena itu *TQM* tercapai untuk menyampaikan kebijakan kegiatan apapun, contoh rapat pleno porseni, upacara KKM (Kelompok Kerja Madrasah), para personil *teamwork* secara akomodatif dan partisipatif melaksanakan *TQM* tersebut. Personel dalam tim kerja diperdayakan dengan adanya pembagian tugas yang jelas Untuk meminimalisir terjadinya kecemburuan sosial atau gap-gap yang tidak selaras, maka tetap ada pemantauan dalam perilaku para tenaga kependidikan oleh kepala madrasah.

- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan. Mengelola lembaga pendidikan MTs Negeri Kendal dengan tertib. Maka segala item diperbaiki melalui evaluasi. Pada akhir tahun, kepala madrasah menyediakan format evaluasi yang selanjutnya diisi apa adanya oleh guru dan karyawan sesuai dengan realita yang terjadi. Antara lain mengkritisi kepemimpinan madrasah, sampai ke perpustakaan. Memperbaiki proses secara berkesinambungan. Di awal tahun ajaran baru merencanakan kelengkapan fasilitas peningkatan pelayanan diisi pada format rencana kebutuhan tahun ajaran baru. Evaluasi dilaksanakan antara lain agar para guru dan karyawan tidak jenuh, tapi sistem yang dipakai semakin matang, sehingga bila kepala madrasah kini tidak menjabat lagi maka tidak akan timpang karena sistem akan jalan terus. Siapapun yang akan jadi pelaksana tugas akan terlaksana melalui sistem.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dilaksanakan guru maupun siswa. Bagi siswa, antara lain pelatihan kepemimpinan, pelatihan jurnalistik, poin-poin masalah remaja, saint, melalui PMR, pramuka, workshop ketrampilan. Sedangkan bagi guru antara lain workshop, seminar, mengikuti tes program S2, dapat mendelegasikan S2 PAI IAIN Walisongo Semarang dan S2 bahasa Inggris di UPI (Universitas Pendidikan Indonesia) Bandung. Kanwil Depag mengakui di MTs Negeri Kendal terdapat peningkatan sumber daya

manusia karena mendapatkan kesempatan tersebut karena di MTs lain belum ada.

- h. Memberikan kebebasan yang terkendali. Kebebasan bermasyarakat dan berideologi sesuai dengan ideologi masing-masing. Pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Untuk mengendalikan kebebasan yaitu dengan aturan. Di MTs Negeri Kendal kebebasan berbicara dan berpendapat dikembangkan. Hal ini dilaksanakan dalam forum rapat sehingga suasana rapat dinamis. Termasuk para siswa juga diberi kesempatan untuk berpendapat. Pendapat anak didik lebih variatif bila anak didik berbicara menyangkut perbaikan atau kelengkapan fasilitas, sehingga kebutuhan terpenuhi dan terkendali. Begitu juga dalam ekstra kurikuler ada 2 yang wajib (kepramukaan dan PMR) dan yang lain merupakan ekstra kurikuler pilihan, itu salah satu kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan. Visi dan misi harus dipahami guru, karyawan dan murid. Untuk menyegarkan ingatan akan visi misi dan tujuan, sering disentuh dalam rapat-rapat dan pertemuan lain, sehingga muncul kekompakan, baik tenaga kependidikan yang PNS maupun non PNS. Segala yang dikerjakan di MTs Negeri Kendal selalu mengacu pada visi, misi dan tujuan yang dirumuskan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Setiap kegiatan semua dilibatkan sesuai keahlian mereka. Dalam acara KKM (Kelompok Kerja Madrasah) MTs Negeri Kendal sebagai tuan rumah menyelenggarakan acara tersebut membutuhkan persiapan yang matang. Dari surat menyurat hingga ke perlengkapan yang lain. Tim kerja dilibatkan demi suksesnya kegiatan tersebut. Kemudian adanya kaderisasi dalam tata usaha, sebagai contoh dalam jabatan bendaharawan, butuh perhatian khusus dalam pembinaannya. Sehingga apabila pejabat yang lalu tidak menjabat lagi maka digantikan dengan karyawan yang berpotensi menangani hal tersebut.

2. Peran-peran Kepala MTs Negeri Kendal

Adapun peran-peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal adalah sebagai berikut :

a. Kepala madrasah sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator berusaha meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik antara lain dengan cara :

- 1) Mengimbau guru/karyawan untuk melanjutkan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Mengikutsertakan guru/karyawan dalam penataran, MGMP, diklat dan *workshop*.
- 3) Sosialisasi tata tertib guru dan karyawan, sehingga mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan dan memanfaatkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

b. Kepala madrasah sebagai Manajer

Kepala madrasah bertugas menyusun perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan evaluasi, menentukan kebijakan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketenagan, siswa, sarana prasarana, keuangan, mengatur organisasi kesiswaan, mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan *stakeholder* serta instansi lain.

c. Kepala madrasah sebagai Administrator

Bertugas menyelenggarakan administrasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan kurikulum, keuangan, kesiswaan, ketatausahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang ketrampilan, bimbingan konseling, Unit Kesehatan Siswa, ruang serba guna, media dan 7K.

d. Kepala madrasah sebagai Supervisor

Sebagai kepala madrasah bertugas menyelenggarakan supervisi antara lain mengenai :

- a. Sosialisasi dan orientasi kurikulum sehingga tugas-tugas mengajar terdistribusi
 - b. Supervisi pada proses belajar mengajar melalui rencana pembelajaran yang dibuat guru.⁹
 - c. Melaksanakan pengawasan kependidikan yaitu dengan meningkatkan disiplin kerja guru
 - d. Kegiatan bimbingan dan konseling siswa bermasalah berikut pemecahannya serta mengadakan *home visit*.
 - e. Pembinaan siswa berprestasi, baik di bidang akademik maupun non akademik. Yaitu memantau bakat siswa dan melengkapi perlengkapan untuk mengembangkan bakat siswa.
- e. Kepala madrasah sebagai Leader/Pemimpin
- Memiliki visi dan memahami misi dan tujuan madrasah, mengambil kebijakan dan keputusan intern maupun ekstern madrasah. Berperilaku jujur, bertanggung jawab, dapat dipercaya, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa.
- f. Kepala madrasah sebagai Inovator
- Melakukan pembaharuan di bidang kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, pengadaan sarana dan prasarana, melakukan pembinaan guru dan karyawan, melakukan perubahan dan menggali sumber daya komite sekolah/ majelis madrasah dan masyarakat.
- g. Kepala madrasah sebagai Motivator
- Melakukan motivasi tenaga kependidikan melalui :
- a. Pengaturan lingkungan fisik agar tenaga kependidikan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya.
 - b. Pengaturan suasana kerja, suasana tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja tenaga kependidikan.

⁹ Program Kerja MTs Negeri Kendal tahun pelajaran 2007/2008, hlm. 1

- c. Memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan
- d. Menanamkan 5 prinsip, yaitu tertib dan disiplin, ahlakul karimah, ibadah, ukhwah Islamiyah dan profesoinal.
- e. Menghimbau guru untuk menerapkan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan.
- f. Memotivasi tenaga kependidikan untuk meminimalisir konflik internal dan eksternal.¹⁰

3. Cara Meningkatkan Mutu Pendidikan MTs Negeri Kendal

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan selalu berusaha semaksimal mungkin dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan yang diinginkan, antara lain sebagai berikut.

1) Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia.

Program Peningkatan mutu sumber daya manusia di MTs Negeri Kendal selalu diupayakan dan diselaraskan dengan visi misi dan tujuan madrasah, yakni peningkatan mutu SDM dalam program sebagai berikut:

- a) Tugas belajar ke jenjang lebih tinggi, yakni 1 orang di IAIN Walisongo Program S2 dan 1 orang di UPI juga mengambil program S2.
- b) Pelatihan-pelatihan jurnalistik.
- c) Seminar-seminar pendidikan.
- d) Kegiatan Kelompok Kerja Madrasah (KKM) selaku kordinator adalah MTs Negeri Kendal
- e) Peningkatan Kesejahteraan, kesejahteraan merupakan faktor penting bagi guru dan karyawan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, sehingga dari tahun ke tahun kesejahteraan guru dan karyawan senantiasa ditingkatkan, antara lain pengadaan seragam bagi guru dan karyawan.

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Kepala MTs Negeri Kendal, Bapak Drs. H.Moch Ali Chasan, M.Si., Hari Rabu, tanggal 7 Mei 2008.

- 2) Program pembinaan siswa dan pembinaan kehidupan sosial bagi siswa dan guru atau karyawan.
 - a) Pembinaan siswa berprestasi dalam akademik maupun non akademik
 - b) Pembinaan ekstra kurukuler, meliputi: kepramukaan, Palang Merah Remaja (PMR), komputer, rebana, band, menjahit, olah raga berprestasi, seni baca Al-Qur an, Jum at amal, hafalan Juz amma, hafalan Asmaul Husna, hafalan surat Yasin, hafalan Amsilatut Tasrifiyah, Jami'atul Quro'
 - c) Program Bimbingan konseling diberikan kepada siswa dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan secara positif dan dinamis serta merencanakan masa depan, membimbing dan membina siswa yang bermasalah serta memantau perkembangannya, mengadakan home visit bagi siswa bermasalah. BK dilakukan secara terpadu antara tim BK, guru mata pelajaran, wali kelas secara langsung kepada peserta didik.
 - d) Pembinaan kehidupan sosial bagi siswa, guru, dan karyawan.
 - e) Adanya *homevisit* bagi kelas XI menjelang akhir tahun ajaran, hal ini di maksudkan orang tua lebih memfokuskan anak dalam belajarnya dirumah supaya optimal.
 - f) Mengelola dan meminimalisir konflik interen MTs Negeri Kendal, dengan cara berkembangnya saran dan kritik diantara guru, karyawan dan siswa.
- 3) Layanan Pendidikan. Madrasah yang berkualitas adalah madrasah yang meningkatkan mutu pendidikan, antara lain dengan :
 - a) Kurikulum yang digunakan mulai tahun 2007 adalah KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Merupakan MTs

pertama di Kabupaten Kendal yang menggunakan kurikulum tersebut setelah KBK.¹¹

- b) Adanya ruang laboratorium IPA, Bahasa, ruang komputer, ruang menjahit dan manasik haji, hal tersebut dimaksudkan untuk menunjang pelajaran yang tidak hanya di teori yang dikuasai namun praktek juga dikuasai secara seimbang.

¹¹ Wawancara dengan Bapak Kepala MTs Negeri Kendal, Bapak Drs. H.Moch Ali Chasan, M.Si. Hari Selasa, tanggal 6 Mei 2008.

BAB IV

ANALISIS

A. Analisis tentang Kepemimpinan Visioner di MTs Negeri Kendal

Adanya kesesuaian antara pengertian kepemimpinan visioner dengan yang telah dilaksanakan oleh kepala MTs Negeri Kendal, yakni kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel, maka kepemimpinan visioner yang dilakukan Moch. Ali Chasan untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah berangkat dari visi dan misi yang telah dirumuskan sebelumnya. Dari visi dan misi tersebut kemudian dirumuskan tujuan pendidikan. Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal adalah Unggul dalam prestasi berdasarkan Iptek dan Imtaq. Sedangkan misinya: Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Mengembangkan kecerdasan Intelektual, Sosial, dan Spiritual. Membentuk kepribadian anak yang berakhlak karimah, disiplin dan mandiri.

Adanya revisi visi MTs Negeri Kendal, yaitu visi terdahulu telah dirumuskan kembali menjadi lebih fokus, begitu juga dengan misi MTs Negeri Kendal. Dari visi misi tersebut kemudian dirumuskan tujuan pendidikan MTs Negeri Kendal dan melahirkan 5 prinsip MTs Negeri Kendal yang juga diterapkan oleh seluruh warga madrasah demi mewujudkan peningkatan mutu madrasah. Kepala madrasah mempunyai target-target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam kepemimpinan visioner ini mengutamakan komunikasi dan evaluasi. Berpijak pada sistem, bukan karisma pemimpin. Sehingga bila kepala madrasah kini sewaktu-waktu diganti maka sistem tetap berjalan. Pada saat ini, kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal, bapak Drs. H. Moch Ali Chasan, M.Si., telah menjabat di tahun keenam pada kepemimpinannya dan merupakan periode

ke-2. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan visionernya telah mencapai target jangka menengah yaitu 5 tahun. Hal tersebut melalui proses secara bertahap.

Pada visi MTs Negeri Kendal telah berciri-ciri visi yang baik, yaitu:

- a. Ringkas, *statement* tersebut tidak dirumuskan dalam kalimat panjang lebar di bandingkan visi sebelum tahun 2004.
- b. Jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda, tidak menomorsatukan iptek ataupun imtaq saja, iptek dan imtaq dilaksanakan dengan seimbang.
- c. Abstrak, visi tersebut mengakomodasi kemajuan madrasah, segala program yang dicanangkan ditata seideal mungkin dan sesuai dengan visi madrasah.
- d. Tantangan, personel yang tertantang dengan pernyataan visi dapat menunjukkan kinerjanya dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
- e. Orientasi masa depan. Masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi. Maka dari itu peningkatan kualitas di MTs Negeri Kendal ini sangat diperhatikan. Tidak hanya perencanaan jangka pendek saja yang diperhatikan namun juga jangka menengah dan jangka panjang.
- f. Stabilitas, visi tersebut dapat mengakomodasi perubahan, sehingga tidak membuat terancamnya visi organisasi. Adanya inovasi-inovasi yang dilakukan MTs Negeri Kendal tidak mempengaruhi perubahan visi tersebut.
- g. Disukai, visi tersebut disukai oleh warga madrasah. Adanya musyawarah untuk mencapai mufakat dalam pembahasan visi MTs Negeri Kendal adalah juga untuk menyatukan pendapat pernyataan visi yang paling disukai.

Adapun peran kepala madrasah sebagai pemimpin visioner di MTs Negeri Kendal, yakni sebagai berikut.

- a. Peran merumuskan visi (*the vision role*)

Untuk memberi kejelasan arah madrasah, maka visi misi dirubah menjadi lebih fokus. Perubahan timbul dari pemikiran kepala madrasah dan kemudian dimusyawarahkan dengan komite madrasah. Hal ini mencerminkan bahwa dalam mengembangkan suatu organisasi harus melibatkan berbagai pihak untuk hasil yang optimal.

b. Peran menjalin hubungan (*the relationship roles*)

Sebagai kepala madrasah benar-benar seorang yang mampu beradaptasi dengan pihak manapun. Mampu membuka diri untuk segala masukan dan saran, sehingga pada hubungan internal yakni kinerja para guru/karyawan mampu terpantau tanpa konflik negatif dan juga suasana kekeluargaan menjadikan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Begitu juga dalam menjalin dengan pihak eksternal, banyak dampak positif yang didapat, antara lain sosialisasi keberadaan MTs Negeri Kendal, berikut fasilitas-fasilitas penunjang kualitasnya, sehingga mampu menjadikan sebagai madrasah pilihan.

c. Peran mengendalikan (*the control role*)

Walaupun kebebasan berpendapat dan memberi saran dikembangkan, namun itu semua tetap dikendalikan. Pengendalian yang dilakukan berdasarkan tata tertib yang berlaku dan telah tersosialisasi pada warga madrasah, selain itu juga dalam musyawarah yang diadakan, serta evaluasi kegiatan di MTs Negeri Kendal. Di bawah pengendalian, maka semua warga madrasah dapat berkinerja sesuai dengan koridor agama dan sosial.

d. Peran melakukan dorongan (*the encourage role*)

Kepala madrasah selalu memberikan dorongan dan semangat, dalam hal ini tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi. Pada tenaga kependidikan terdapat pemerataan dalam pembagian tugas. Dalam kinerjanya kepala madrasah selalu melibatkan seluruh guru dan karyawan, sebagai contoh adanya *teamwork* dalam suatu agenda. Adanya tim inti/tim pemikiran (*steering committee*) juga tim

pelaksana (*organizing committee*). Dalam orientasi ke depan maka kaderisasi dalam berbagai bidang terus dilaksanakan. Misalnya hal tata usaha, keahlian dalam administrasi dan dalam menyusun anggaran.

e. Peran sebagai pemberi informasi (*the information role*)

Kepala madrasah memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Sehingga ia mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah. Semakin cepat mendapatkan informasi semakin cepat dan berkembang dalam upaya perbaikan madrasah. Sebagai contoh, semakin cepat mendapatkan informasi tentang suatu lomba, maka semakin menyegerakan persiapan secara optimal. Hal ini mencerminkan bahwa kepala MTs Negeri Kendal senantiasa memelihara hubungan baik segala akses intern maupun ekstern demi mewujudkan unggul dalam prestasi berdasarkan iptek dan imtaq.

Kepala MTs Negeri Kendal sebagai pemimpin berperan penting dalam mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan melalui program-program yang telah dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala MTs Negeri Kendal juga memiliki manajemen yang tangguh sehingga dapat mendukung pengambilan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut. Dalam peningkatan mutu maka selalu berinovasi dalam pelayanan pendidikan, baik inovasi yang timbul dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah.

Di MTs Negeri Kendal menyadari bahwa harus ada keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan agama, begitu juga dalam teori dan praktik. Maka dari itu fasilitas secara bertahap dilengkapi untuk menunjang belajar para siswa dan penunjang kinerja para tenaga kependidikan. Karena madrasah ini adalah lembaga yang bernuansa Islam maka visi misi pendidikannya juga mengacu pada ajaran agama Islam. Akhlak menjadi hal yang penting dalam pendidikan di agama Islam. Sebab akhlak memberi norma-norma baik dan buruk yang menentukan kualitas pribadi manusia.

Musyawarah bersama dalam perumusan visi misi pendidikan di MTs Negeri Kendal antara kepala madrasah, dewan guru dan komite madrasah tidak hanya berhenti begitu saja sebagai slogan semata. Adanya musyawarah tersebut bertujuan untuk menyatukan visi misi antara para personel di satu lembaga. Tanpa ada hal tersebut maka akan berbenturan antara kepentingan bersama dengan kepentingan perorangan. Setelah disepakati maka visi misi pendidikan di MTs Negeri Kendal dikomunikasikan dan disosialisasikan ke seluruh bagian organisasi. Sehingga diharapkan semua warga madrasah memahami visi misi di madrasah dan dapat diimplementasikan bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal khususnya dan di Indonesia pada umumnya.

Kepala madrasah diharapkan bisa memahami dan mengaktualisasikan visi dan wawasan dalam pengembangan sekolah/madrasah, baik dalam konteks merencanakan, mengelola, maupun mengembangkan. Kepala madrasah telah merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi MTs Negeri Kendal sudah mengikrarkan diri tentang apa yang harus dicapainya di masa depan. Rumusan visi perlu disusun agar mampu menarik dan menggoda seluruh warga madrasah untuk mencapainya. Untuk itu perlu disertai dengan rencana aksi. Rencana aksi ini diawali dengan perumusan tujuan dan langkah selanjutnya melakukan motivasi.

Visi di MTs Negeri Kendal memiliki kekuatan dan mampu menghasilkan transformasi cenderung mengandung beberapa ciri khas, yaitu sebagai berikut.

- 1) Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat pada waktunya. Visi harus sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini dan dapat memberikan taksiran yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat dicapai di masa depan. Sebagai makhluk yang berpikir maka visi yang berbunyi "Iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi)" harus diaktualisasikan oleh para *stakeholder*, ditambah lagi persaingan global yang semakin ketat, jangan

sampai tertinggal. Di MTs Negeri Kendal warga madrasah berlatar belakang Islam maka dalam visinya terdapat kata "Imtaq (Iman dan Taqwa)". Apapun yang diprogramkan selalu dalam koridor agama, yaitu berpedoman Qur'an dan Hadits.

- 2) Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. Di dalam visi ini kata "unggul" merupakan standar prestasi yang tinggi dan harus tercapai dengan berbagai usaha dan proses. Visi menggambarkan organisasi sebagai komunitas yang bertanggung jawab, yang memiliki integritas yang kuat dan mengangkat moral setiap orang di dalamnya. Unggul juga dipahami sebagai kualitas yang baik. Untuk menjaga kualitas maka harus meningkatkan kualitas pelayanan bagi para *stakeholder*.
- 3) Visi menjernihkan maksud dan arah. Visi bersifat persuasif yang dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang di dalam organisasi. Pada dasarnya, apapun keinginan para *stakeholder* untuk kemajuan madrasah telah termaktub dalam visi "Unggul dalam prestasi berdasarkan Iptek dan Imtaq". Termasuk dalam pembuatan kebijakan dan keputusan oleh kepala madrasah, penanganan konflik negatif, pembahasan program-program madrasah dan sebagainya mengacu pada visi tersebut.
- 4) Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen. Visi tersebut tidak memandang seseorang berdasarkan sosial, ekonomi, perbedaan ras, umur, jenis kelamin dan karakteristik demografi lainnya. Namun yang membedakan seseorang dihadapan-Nya adalah ketaqwaan seseorang. Visi tersebut mampu menarik perhatian dari berbagai pihak ke dalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi.
- 5) Visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami, oleh karena itu terdapat pembatasan kata visi yaitu hanya tujuh kata, " Unggul dalam prestasi berdasarkan Iptek dan Imtaq". Namun visi ini memiliki makna tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategis dan tindakan untuk mengubah visi menjadi kenyataan oleh para *stakeholder*. Antara

lain visi dinyatakan dalam program kerja guru dan karyawan, untuk mencapai visi harus melalui tahapan-tahapan, yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam target jangka panjang inilah visi MTs Negeri Kendal akan tercapai.

- 6) Visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya dan apa yang capainya. Visi MTs Negeri Kendal unik karena segala aspek pendidikan harus berprestasi baik akademik maupun non akademik, berkompentensi dalam iptek dan imtaq yang direfleksikan oleh tenaga kependidikan maupun para siswa, hal ini dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan demi tercapainya prestasi yang selalu unggul.
- 7) Visi bersifat ambisius. Visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi. Sering visi menuntut pengorbanan dan investasi emosional dari para warga madrasah, yang akan timbul karena ada daya tarik yang melekat pada visi tersebut. Warga madrasah terdapat kecenderungan terhadap MTs Negeri Kendal.

Hakikat perilaku kepala madrasah adalah aktualisasi diri dalam menjalankan tugas-tugas kepala madrasah yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Bapak Moch Ali Chasan dalam menjalankan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator menampilkan perilakunya dalam aktualisasi peran-peran tersebut. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling berkaitan dan mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi kepala madrasah profesional serta tetap berorientasi pada visi, misi dan tujuan pendidikan di MTs Negeri Kendal.

Tugas kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator yang paling berkaitan dengan kepemimpinan visioner untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Kendal adalah kepala madrasah sebagai :

- a) Leader/Pemimpin, kepala madrasah memiliki visi dan memahami misi serta tujuan madrasah, mengambil kebijakan dan keputusan intern maupun ekstern madrasah. Berperilaku jujur, bertanggung jawab, dapat dipercaya, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa.
- b) Inovator, kepala madrasah melakukan pembaharuan di bidang kegiatan belajar mengajar, peningkatan hasil ujian nasional, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, pengadaan sarana dan prasarana, melakukan pembinaan guru dan karyawan, melakukan perubahan dan menggali sumber daya komite sekolah/ majelis madrasah dan masyarakat.
- c) Motivator, kepala madrasah melakukan motivasi tenaga kependidikan dengan cara :
 - 1) Pengaturan lingkungan fisik agar tenaga kependidikan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya.
 - 2) Pengaturan suasana kerja, suasana tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja tenaga kependidikan.
 - 3) Memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan
 - 4) Menanamkan lima prinsip, yaitu tertib dan disiplin, ahlakul karimah, ibadah, ukhwh Islamiyah dan profesoinal.
 - 5) Menghimbau guru untuk menerapkan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan.
 - 6) Memotivasi tenaga kependidikan untuk meminimalisir konflik negatif internal dan eksternal

Dilihat dari segi iptek dan imtaq, terdapat 2 tugas penting yang diemban kepala MTs Negeri Kendal. *Pertama*, tugas di bidang manajerial. Yaitu, mampu menyelesaikan tugas-tugas administrasi dan supervisi. Tugas administrasi ini meliputi kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal madrasah. Sedangkan tugas supervisi meliputi kegiatan untuk memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian, pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan

serta pengajaran. *Kedua*, tugas di bidang spiritual. Yaitu menjadikan madrasah sebagai *bi-ah islamiyyah* (suasana religius islam) yang mampu mengantarkan para anak didiknya menjadi *ulu al albab*, suatu pribadi yang memiliki kekokohan spiritual, moral dan intelektual serta profesional, antara lain dengan menciptakan suasana Islami di area madrasah, istighosah, membaca *surah Yasin* dan *Asmaul Husna* sebelum memulai pelajaran, menerapkan disiplin dan akhlak yang mulia. Sebab akhlak memberi norma-norma baik dan buruk yang menentukan kualitas pribadi siswa. Bagaimana siswa berperilaku dengan guru, siswa dengan sesama, siswa dengan para karyawan hingga kepada satpam.

Ada empat variabel yang satu sama lainnya berkontribusi dan menjadi padu untuk membentuk kepemimpinan visioner. Keempat variabel itu adalah pemimpin, pengikut/bawahan, situasi dan kondisi, serta visi dan misi organisasi. *Pertama*, peran dan profesionalitas yang dimainkan kepala madrasah mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi pendidikan dan lembaga pendidikan yang dipimpinya, Demikian juga efektivitas madrasah sejauhmana efektivitas kepala madrasah, bagaimana kepala madrasah berinteraksi dan bekerja sama dengan bawahannya, bagaimana kepala madrasah meningkatkan produktifitas bawahannya, dan bagaimana kepala madrasah dapat menjadikan madrasah berprestasi. Tentu dengan peningkatan mutu. Dalam rangka menjalankan peran sebagai kepala madrasah, Bapak Moch. Ali Chasan dapat dikatakan sebagai kepala sekolah efektif dan berhasil, hal ini diindikasikan oleh adanya peningkatan-peningkatan mutu di segala aspek MTs Negeri Kendal. Efektivitas kepemimpinan Bapak Moch. Ali Chasan tersebut karena dipengaruhi oleh faktor internal.

Jika dilihat dalam perspektif kepemimpinan, maka beliau memiliki kekuasaan dan pengaruh. Kekuasaan dan pengaruh tersebut muncul karena memiliki kekuatan pendukung baik eksternal maupun internal. Yaitu :

- a) Dilihat dari jalur pendidikan dalam disiplin keilmuan telah meraih gelar master atau program S2. Adapun pengalan yang dimiliki cukup banyak,

terutama dalam dunia pendidikan berupa pelatihan, workshop, seminar, studi banding, telah menjabat menjadi kepala madrasah lain sebelum menjadi kepala MTs Negeri Kendal, secara tidak langsung mendukung dalam menjalankan tugas dan profesinya sebagai kepala madrasah.

- b) Kepribadian dan sifat yang dimilikinya. Bapak Moch. Ali Chasan dikenal sebagai seorang yang kalem, disiplin, sabar, ikhlas dan berwawasan luas, serta mempunyai daya kreatifitas dan inovasi yang tinggi. beliau juga dikenal sebagai sosok yang patut diteladani, Bapak Moch. Ali Chasan dikenal sebagai seorang yang sabar, telaten, ulet, ikhlas, tidak sombong, pantang mundur, mempunyai komitmen tinggi, senang dengan tugas dan profesi, rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan, mempunyai semangat dalam mengembangkan lembaga, memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan (guru, karyawan dan siswa), dan sebagainya. Sifat-sifat tersebut dapat mejadi kekuatan secara internal bagi Moch. Ali Chasan dalam kepemimpinan visionernya.
- c) Etos kerja yang tinggi dan lima prinsip di MTs Negeri Kendal. Prinsip tersebut diterapkan dalam kepemimpinan beliau dalam menjalankan fungsinya sebagai kepala madrasah, misalnya memberikan keteladanan dengan masuk paling pagi, memasuki ruang kelas yang guru pengajarnya terambat dan sebagainya.
- d) Daya kreativitas yang tinggi, hal ini dibuktikan dengan selalu aktif dan intens melakukan pembaharuan-pembaharuan dan inovasi yang sebelumnya belum ada, misalnya membangun miniatur manasik haji, membuat jaringan internet, menyediakan fasilitas audio visual dan sebagainya.

Kedua, merupakan faktor eksternal adalah berupa dukungan dari bawahan/pengikut dimana Bapak Moch. Ali Chasan memimpin. Dengan kata lain Bapak Moch. Ali Chasan dalam memimpin didukung oleh kekuatan bawahan, yaitu tenaga pendidik dan siswa. Para tenaga pendidik di lembaga ini relatif dapat dikatakan profesional, mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan disiplin keilmuan, mereka juga mempunyai ketrampilan yang

berbeda sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya itu. Kenyataan ini tidak lepas dari peran Bapak Moch. Ali Chasan dalam melakukan pembinaan intensif kepada semua elemen madrasah. Sementara itu siswa-siswa pada lembaga yang dipimpinnya itu diseleksi secara baik sehingga memungkinkan bahwa mereka adalah anak yang mempunyai tingkat kemampuan dan kecerdasan yang baik yang pada akhirnya memudahkan dalam peningkatan prestasi anak didik.

Ketiga, jika dilihat dari kekuatan situasi dan kondisi antara lain terletak pada identitas lembaganya yaitu madrasah dan letak geografis lembaga, kerja sama dengan masyarakat dan orang tua siswa. Dilihat dari identitas madrasah, maka kekuatannya adalah pada potensi yang dimiliki madrasah itu, yaitu bahwa madrasah merupakan lembaga yang berusaha mengimplementasikan kurikulum yang berorientasi pada kemampuan Iptek dan Imtaq, bahwa madrasah sudah menjadi milik bangsa dan umat Islam, karena memiliki akar budaya dan sejarah yang panjang, bahwa mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim yang secara tidak langsung akan mendukung simbol-simbol Islam termasuk madrasah dan pada zaman globalisasi ini madrasah mempunyai kesempatan untuk memnuhi harapan masyarakat.

Dilihat dari letak geografisnya, maka MTs Negeri Kendal sangat strategis dan nyaman serta kondusif untuk proses belajar mengajar. Bahwa terletak di kawasan Islamic Center merupakan kompleks Madrasah dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kendal, Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal dan Madrasah Aliyah Negeri Kendal. Sedangkan dilihat dari kerjasama dengan masyarakat, memiliki hubungan yang baik dengan organisasi pemerintah maupun organisasi kemasyarakatan termasuk orang tua siswa. Hubungan yang baik itu diwujudkan dengan kerjasama dalam pengembangan dan inovasi lembaga demi peningkatan kualitas di MTs Negeri Kendal.

Keempat, yakni visi dan misi organisasi. Dilihat dari visi dan misi Yang telah disebut diatas maka cukup prospektif untuk masa depan lembaga pendidikan ini, karena masyarakat akan pengguna pendidikan akan memilih

lembaga pendidikan yang memenuhi kriteria-kriteria, antara lain, agama, prestasi dan cita-cita hidup.

Dari kekuatan-kekuatan tersebut di atas bukan berarti tidak lepas dari kendala dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MTs Negeri Kendal. Antara lain adalah kesan marginalitas terhadap madrasah masih dirasakan saat ini, walaupun di sisi lain tumbuh beberapa lembaga pendidikan Islam favorit. Beberapa pendidikan Islam termasuk madrasah yang menjadi pendidikan favorit tersebut bisa jadi karena adanya pergeseran persepsi tentang madrasah secara umum atau sebaliknya persepsi tersebut hanya berlaku pada madrasah-madrasah tertentu mengaspirasikan kepentingan-kepentingan masyarakat atas itu. Kesan marginalitas madrasah, lebih banyak disebabkan karena sebagian besar madrasah lebih berorientasi pada kerakyatan, adanya pengabaian kualitas dan prestasi, dan sebagainya, sehingga akhirnya pendidikan semacam ini ditinggalkan oleh masyarakat dan hanya diminati oleh kelompok masyarakat bawah.

Persepsi pemahaman masyarakat tentang madrasah sudah mengalami pergeseran sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi secara makro yang dilakukan pemerintah dengan kebijakan-kebijakan barunya. Pada awalnya madrasah dipahami sebagai sekolah yang hanya mengajarkan agama tetapi sekarang ini persepsi masyarakat sudah berubah bahwa ternyata madrasah pada dasarnya sama dengan sekolah umum lainnya karena memiliki kurikulum yang sama, disisi lain madrasah dianggap sebagai sekolah umum plus agama. Dengan kata lain madrasah adalah sebuah sekolah yang berciri khas Islam memiliki kurikulum sama dengan sekolah umum dan memiliki kelebihan yaitu identitas keislaman, maka madrasah kemudian dianggap sebagai sebagai sekolah umum plus yang memiliki nilai lebih dibandingkan dengan sekolah umum. Maka madrasah menjadi salah satu pilihan bagi masyarakat.

Selain adanya marginalitas madrasah, kelemahan lain yaitu terdapat tenaga pendidik yang *missmatch*, adanya dualisme dalam pengelolaan pendidikan sehingga terjadi tumpang tindih dalam manajemen madrasah yang

kadang kurang menguntungkan terhadap madrasah itu sendiri. Dukungan masyarakat yang sebagian besar dari ekonomi menengah ke bawah. Belum terwujudnya *network* secara total dengan *stake holder*, dan sebagainya.

Sedangkan kepemimpinan visioner di MTs Negeri Kendal memiliki ciri-ciri yang sesuai dengan visi misi MTs Negeri Kendal antara lain sebagai berikut :

- 1) Merumuskan visi dan misi MTs Negeri Kendal, selalu berorientasi ke depan berdasarkan visi misi.
- 2) Mampu mengubah visi ke dalam aksi, sehingga visi tidak hanya slogan semata.
- 3) Bertindak sebagai motivator kepada bawahan, sehingga bawahan dapat mencapai prestasi yang gemilang.
- 4) Berani bertindak dalam meraih tujuan, kebijakan ini diambil selaras dengan visi misi madrasah dan untuk meningkatkan kualitas, serta tentu saja strategi tersebut dibarengi dengan antisipasi.
- 5) Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai aset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka.
- 6) Menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya. Menjadi teladan atas peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama.
- 7) Berpegang erat kepada nilai-nilai Islam berlandaskan al Qur an dan hadits, sebagaimana latar belakang madrasah ini yaitu Islam.
- 8) Kepala MTs Negeri Kendal sangat peduli kepada orang lain, terbuka pada kritik dan saran.
- 9) Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif dengan selalu berevaluasi demi meningkatkan pelayanan mutu.

B. Analisis Terhadap Mutu Pendidikan di MTs Negeri Kendal

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan

stakeholder pada biaya sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus. Untuk mewujudkan hal tersebut, MTs Negeri Kendal senantiasa mengevaluasi diri, selalu terbuka terhadap kritik dan saran demi meminimalisir kelemahan-kelemahan yang ada baik eksternal maupun internal.

Madrasah yang berkualitas adalah madrasah yang meningkatkan mutu pendidikan. Mutu di MTs Negeri Kendal meliputi *input*, proses, *output* dan *outcome*. Adapun indikator-indikator mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*, di MTs Negeri Kendal, yaitu :

- 1) *Input* MTs Negeri Kendal dinyatakan bermutu karena siap berproses. Indikator *input*, meliputi karakteristik siswa, merupakan siswa tamatan MI/SD yang telah diseleksi. Guru, yaitu mayoritas lulusan S1. Fasilitas dan perlengkapan, meliputi ruang kelas, ruang guru, perpustakaan, ruang laboratorium, ruang komputer, ruang menjahit, tempat manasik haji, aula dan sebagainya. Materi pendidikan yang selalu aktual serta kapasitas manajemen yang memadai.
- 2) Proses MTs Negeri Kendal bermutu karena mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan). Indikator proses, meliputi keseimbangan teori dan praktik pada proses pembelajaran, terdapat alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik, waktu tersebut digunakan seoptimal mungkin dalam kegiatan belajar mengajar ataupun pelatihan-pelatihan yang lain demi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Indikator yang lain adalah perilaku administratif, dalam hal pengarsipan, surat menyurat diatur dengan baik, pemberitahuan suatu program menggunakan media surat, pendataan inventarisasi barang yang digunakan setelah kegiatan.
- 3) *Output* MTs Negeri Kendal dinyatakan bermutu karena hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. Indikator *output* yakni berupa hasil-hasil dalam perolehan peserta didik dan dinamika sistem sekolah, hasil-hasil yang berhubungan dengan prestasi belajar, hasil-hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, keadilan dan kesamaan. Yakni

hasil dari ujian nasional siswa adalah 100% lulus dengan nilai yang memenuhi standar kelulusan, adanya hafalan *juz 'amma, amsilatut tashrifiiyyah* dan sebagainya merupakan bekal bagi siswa. Penanaman akhlakul karimah yang terbina sejak kecil dapat membentuk pribadi luhur setelah lulus. Senantiasa menjaga nama baik almamater yang mendidiknya walaupun telah lulus nanti, mencerminkan seorang pribadi muslim yang diperhungkan masyarakat.

- 4) *Outcome* MTs Negeri Kendal dinyatakan bermutu karena banyak pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas. Indikator *outcome* ini meliputi, jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya dan prestasi belajar di madrasah tinggi. Tentunya madrasah memberi pengarahan anak untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, maka dari itu mayoritas lulusan melanjutkan ke jenjang berikutnya sesuai dengan minat siswa. Namun bila masalah ekonomi yang menghambatnya siswa sehingga ada yang tidak dapat meneruskan, maka MTs Negeri Kendal telah memberi bekal ketrampilan sebagai contoh menjahit, sehingga dapat di lanjutkan ke pendidikan luar sekolah untuk mengasah ketrampilan merintis kewirausahaan.

Mutu pendidikan adalah relatif bahwa mutu dapat dikatakan ada, apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Sehingga tidak dipungkiri bahwa untuk menarik perhatian masyarakat bahwa MTs Negeri Kendal adalah bermutu maka tampilannya harus menarik, fasilitas-fasilitas diperbanyak dan diperbaharui serta melakuakn sosialisasi. Biaya pendidikan MTs Negeri Kendal termasuk terjangkau, serta sesuai dengan kebutuhan para *stakeholder*, maka lembaga ini sudah dinyatakan bermutu. Produk atau layanan yang memiliki mutu dalam konsep relatif ini tidak selalu mahal dan eksklusif.

Pada aplikasi dari mutu maka pada kepemimpinan visioner di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal yaitu *pertama*, redefinisi tugas. Untuk memudahkan kerja bagi semua unsur pendidikan, maka diperlukan pembagian tugas (*job description*) yang jelas. Sekaligus sebagai upaya

menghindari adanya *overlapping* diantara masing-masing unsur tersebut. Sehingga dalam kontrol dan evaluasi serta penanggulangan masalah dapat dilaksanakan sesuai dengan plot masing-masing peran. Adanya pembagian tugas juga menghindari monopoli pemimpin yang kurang memberi ruang berkreaitivitas bagi bawahannya.

Kedua, profesionalisme pimpinan lembaga pendidikan. Pada tingkat lokal atau lapis kelembagaan, para pemimpin lembaga pendidikanlah yang paling bertanggungjawab dalam tumbuhkembangnya prakarsa, partisipasi, inovasi, dan kreativitas dalam pengembangan kelembagaan. Maka dari itu setiap ada saran dan kritik dari warga MTs N Kendal selalu dikomunikasikan dengan pimpinan, sehingga tidak hanya menunggu instruksi dalam berinovasi dari pemimpin. Begitu juga sebagai pemimpin yang profesional, Bapak Moch Ali Chasan terbuka terhadap segala kritik dan saran dari bawahannya.

Ketiga, berorientasi pada proses dan produk. Untuk meningkatkan hasil belajar salah satu hal penting adalah memperhatikan proses belajar mengajar. Proses pembelajaran yang bagus akan diyakini akan menghasilkan produk yang bagus pula. Sebagaimana disebut diatas bahwa dalam proses belajar mengajar tidak hanya menekankan teori saja namun juga diseimbangkan dengan praktik dengan fasilitas yang tersedia. *Keempat*, berorientasi pada perubahan mental. Setiap aktivitas kependidikan, sesuatu yang harus menjadi perhatian utama adalah hasil yang ingin dicapai. Dalam perubahn mental, siswa MTs Negeri Kendal sedang memasuki masa puber atau masa transisi dari anak-anak ke dewasa sehingga banyak perubahan terjadi pada dirinya, baik laki-laki maupun perempuan, baik perubahan fisik maupun non fisik. Maka pembinaan mental sangat diperlukan untuk membentuk pribadi yang kokoh dan berakhlakul karimah. Karena ahlakul karimah sebagai porsi paling penting dalam sistem pendidikan Islam.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan selalu berusaha semaksimal mungkin dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dilihat secara garis besar antara lain sebagai berikut.

1. Program peningkatan mutu sumber daya manusia di MTs Negeri Kendal selalu diupayakan dan diselaraskan dengan visi misi dan tujuan madrasah. Program ini ditujukan pada kepada guru dan karyawan agar mereka dapat lebih optimal dalam menjalankan tugas-tugas kependidikan.
2. Program pembinaan prestasi siswa dan pembinaan kehidupan sosial bagi siswa dan guru atau karyawan.
3. Layanan pendidikan yang diberikan adalah sesuai dengan kurikulum yang berlaku sekarang yaitu kurikulum KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), juga menyediakan fasilitas ruang praktik, seperti ruang laboratorium IPA, Bahasa, ruang komputer, ruang menjahit, manasik haji, ruang serba guna, lapangan olah raga, perpustakaan dan sebagainya.

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN PENUTUP

A. Simpulan

Setelah penulis mengkaji dan mengadakan analisis tentang kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal maka dapat ditarik kesimpulan bahwa

1. Kebijakan yang diambil kepala madrasah dalam mencapai visi, misi dan tujuan MTs Negeri Kendal diantaranya adalah kepala MTs Negeri Kendal menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, merumuskan kembali visi dan misi MTs Negeri Kendal dan berprinsip pada lima prinsip MTs Negeri Kendal, yaitu Tertib dan disiplin, Ahlakul Karimah, Ibadah, Ukhuwah Islamiyah, dan Profesional.
2. Upaya merealisasi kepemimpinan visioner untuk kemajuan MTs Negeri Kendal adalah dengan kepala MTs Negeri Kendal melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, kepala MTs Negeri Kendal mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah, kepala MTs Negeri Kendal melakukan dorongan bagi tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi dan peran sebagai pemberi informasi.

B. Saran-saran

Berdasarkan permasalahan yang penulis bahas dalam skripsi ini, yaitu Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal, maka penulis memberikan saran sebagai berikut.

1. Kepala Madrasah supaya tetap mengedepankan keunggulan dalam Iptek dan Imtaq, agar lebih banyak siswa berprestasi menurut visi yang telah dirumuskan.
2. Hendaknya seluruh komponen MTs N Kendal tetap memahami visi dan misi madrasah untuk kemajuan organisasi.

C. Penutup

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga selesailah penyusunan skripsi ini dengan harapan semoga bermanfaat bagi siapapun yang membacanya.

Pembahasan-pembahasan skripsi ini tentunya tak luput dari kesalahan dan ketidaksempurnaan, namun juga diyakini dalam skripsi terdapat hal-hal baik dan semoga hal-hal yang baik tersebut dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Semoga Allah selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua. *Amin.*

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- , *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- , *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur an dan Terjemahnya*, Semarang: PT. Thoha Putra, 1998
- Hasan, Iqbal, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- <http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan-visioner.html>
- <http://www.ssep.net/director.html>
- <http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2005/0705/19/1103.html>
- Imam Bukhori, *Shahih Bukhari*, Libanon: Dar al Kutub al Ilmiyah, t.t.
- Jalal, Fasli, dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Mitra Gama Widya, 2001
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Marno, *Islam By Management and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007

- Mas'ud, Abdurrahman, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yoyakarta: Pustaka Pelajar, 2002
- Margono,S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Rineka Cipta, 1995.
- Moeloeng, L. Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004.
- Nanus, Burt, *Kepemimpinan Visioner*, terj. Federik Ruma, Jakarta: Prenhallindo, 2001.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT.Toko Gunung Agung, 1997.
- _____ dan Martini, Mini, *Penelitian Terapan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya,1995
- S. Arcara, Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Sagala, Saiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV Alfabeta, 2000.
- Sallis, Edwar, *Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir Al Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian al Qur an*, vol. 14, Jakarta: Lentera Hati, 2004.
- Sholeh, Munawar, *Politik Pendidikan*, Jakarta: Grafindo, 2005.
- Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidika Islam*, Jakarta: PT.Ciputat Press, 2005.

Tholkhah, Imam dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.

Thomson, Sir Gerd Frey, *A Modern philosophy of Education*, London, 1957.

Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.

Zulkarnain, *Transformasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat keterangan Penunjukan Pembimbing
- 2 : Surat keterangan ko.kurikuler
- 3 : Transkrip ko.kurikuler
- 4 : Piagam Passka
- 5 : Piagam DAI

DAFTAR RIWAYAT PENDIDIKAN

Nama : Anik Mufaizah
Tempat tanggal lahir : Semarang, 4 Oktober 1985
Alamat : Jl. Kyai Abu Nasrun, RT 02/RW 01, Polaman,
Kecamatan Mijen, Kota Semarang 50217
Pendidikan : - MI Al Hikmah Polaman Mijen Semarang (lulus 1997)
- MTs Al Hikmah Polaman Mijen Semarang (lulus 2000)
- MAN Kendal (lulus 2003)
- Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang (lulus 2008)

Demikian daftar riwayat pendidikan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Semarang, Juli 2008

Anik Mufaizah
NIM. 3103037

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimanakah visi, misi dan tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
2. Bentuk kepemimpinan apa yang Bapak terapkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
3. Apakah terjadi perubahan visi dan misi pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal di kepemimpinan Bapak ?
4. Siapakah yang merumuskan perubahan visi dan misi pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
5. Bagaimanakah kebijakan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal dalam mencapai visi, misi dan tujuan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
6. Target-target apa yang telah dicapai pada kepemimpinan Bapak ?
7. Bagaimanakah karaktereistik mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
8. Program-program apakah yang dicanangkan untuk meningkatkan mutu Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?
9. Bagaimanakah upaya merealisasikan kepemimpinan visioner untuk kemajuan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal ?

