

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan Visioner

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Terry dalam Ardiansyah memberi definisi bahwa “*Leadership is the relationship in which one person, or the leade, influence others to work together willingly on relatied taks to attain that which the leader desires,*” Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.¹

Sementara itu definisi kepemimpinan menurut Stogdill dalam Husaini Usman, ialah fokus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni mempengaruhi perilaku, alat untuk mempengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, bentuk dari ajakan (persuasif), bentuk dari relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang difirensial, dan pembuat struktur.² Kepemimpinan Juga dapat diartikan setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada

¹ Ardiansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, (Jakarta: fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015), 1.

² Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009), 279.

individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, sedangkan pemimpin merupakan bagian dari lambang identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan ada sebuah organisasi yang jelas, bahkan bisa dikatakan tidak akan ada organisasi, tentunya organisasi yang terbaik memiliki pemimpin yang terbaik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang sesuai dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan. Dalam kepemimpinan ada manajemen/pengelolaan yang memberikan konsep-konsep dan mengimplementasikan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan yang menjadi satu kesatuan yang integral yang tidak bisa dipisahkan, dalam merencanakan visi, misi tujuan dan rencana kerja organisasi, mengorganisasikan dan melaksanakan tugas-tugas dan membina bawahannya dengan cara memberikan sarana, masukan dan pendapat dalam mengarahkan tugas dan tanggung jawab bawahannya, mengarahkan dalam memotivasi, membuat keputusan, membimbing, membina dan melatih. Mengendalikan dalam pengawasan, evaluasi dan penilaian dan pelaporan.⁴

Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai pengaruh luar biasa terhadap proses perkembangan organisasi, sebab seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang

³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 204.

⁴ D Nurdin & I Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan dari Teori menuju Implementasi...*, 64.

lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Sehingga dalam kepemimpinan merupakan upaya mewujudkan adanya kemampuan mempengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin dan memberi kegairahan kerja terhadap orang lain, yang ada di dalam diri pemimpin sebagai orang yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberi fasilitas, teladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.⁵

Kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja sama ,bertindak mencapai tujuan organisasi, artinya kepemimpinan dijadikan sebagai alat (sarana) atau proses untuk meujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela sesuai dengan keinginan pemimpin sebagai pioner dalam organisasi, dan di dalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak mereka kelak akan menjadi pemimpin. Perilaku yang demikian, menjadikan pemimpin ini pada sisi yang lain akan menjadikan ruang otonomi untuk mengartikulasikan potensi yang ada dalam diri komponen organisasi pendidikan.⁶

Oleh sebab itu pemimpin organisasi pendidikan perlu secara jeli dan peka untuk melihat kebutuhan-kebutuhan organisasi pendidikan yang disesuaikan dengan peluang-peluang dan kebutuhan dari *stakeholders*. Sebab secara teoritis maupun praktis pemimpin adalah

⁵ Bahar Agus Setiawan & Abd. Muhith, *Transformational Leadership Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013), 19.

⁶ *Ibid.* , 163.

seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Pola ini memerlukan internalitas dari sosok pemimpin dalam menggerakkan organisasi pendidikan. Artinya organisasi pendidikan akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai ketrampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.⁷ Ada empat sifat umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang terdiri dari:

- a. *Management of attention*, yakni kemampuan mengomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian anggota organisasi.
- b. *Management of meaning*, yakni kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan yang jelas dan dapat dipakai.
- c. *Management of trust*, yakni kemampuan untuk dipercaya dan konsisten sehingga orang-orang akan memerhatikannya.
- d. *Management of self*, yakni kemampuan untuk mengetahui, menguasai, dan mengendalikan diri dalam batas kekuatan dan kelemahan diri.⁸

Secara intelektual “mendukung” (*supporting*) memiliki padanan kata dengan menyokong: membantu, dan menunjang. Memberi dukungan adalah perilaku kepemimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan dan

⁷ Bahar Agus Setiawan & Abd. Muhih, *Transformational Leadership Bidang Organisasi Pendidikan...*, 93.

⁸ Baharudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 210.

dapat diwujudkan dalam bentuk memberi pertimbangan (*consideration*), penerimaan (*recievement*), dan perhatian (*attention*) terhadap kebutuhan dan keinginan para bawahan. Kemampuan persuasif pemimpin sangat urgen dalam hal ini, artinya pemimpin secara emosional maupun kultural terlebih struktural perlu untuk mendorong komponen organisasi dalam bekerja secara lebih efektif dan sesuai dengan harapan.⁹

Secara operasional kepemimpinan bisa berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahannya agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya.¹⁰ Dari penjelasan-penjelasan di atas terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar bisa berhasil dengan baik, yaitu:¹¹

- a. Kemampuan kepala sekolah, merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya yang meliputi: *Technical skills, human skills, dan conseptual skill.*
- b. Mempengaruhi orang lain. hakikat dari kepemimpinan kepala madrasah adalah upaya mempengaruhi orang lain sehingga dapat diajak kerja sama dalam mencapai tujuan. Kepala madrasah dituntut bisa berkomunikasi dengan baik dan menjalin hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi maupun di luar organisasi., mampu

⁹ Baharudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek...*, 69.

¹⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz media, 2013), 275.

¹¹ *Ibid.* , 237.

membangun kepercayaan serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

- c. Interaksi individu dengan kelompok, kepala sekolah mampu membangun interaksi antar individu dengan kelompok, dalam organisasi dengan baik, dalam hal ini, seorang pemimpin, dituntut untuk memiliki kecerdasan emosional, motivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan mampu membina hubungan baik.
- d. Kerjasama. Kerjasama merupakan aspek yang paling penting dalam memnjalankan organisasi sekolah. kepala sekolah harus mampu membangun kerjasama internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks ini teamwork harus dibangun sesuai dengan program-program pemberdayaan di sekolah agar mampu mencapai visi dan misi sekolah dengan baik. Keja sama yang baik akan mnenentukan hasil yang baik atau mutu pendidikan yang ada di sekolah/madrasah.
- e. Tujuan. Tujuan harus dirumuskan dengan jelas dan operasional dengan visi dan misi sekolah/madrasah. Tujuan menjadi tolak ukur menentukan keberhasilan sekolah.
- f. Efektif dan efisien, Komponen ini berkaitan dengan keseluruhan program kegiatan yang telah dirumuskan oleh kepala madrasah, baik kurikuler maupun ekstrakurikuler

Pada intinya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan serta mengarahkan orang lain dalam

sebuah organisasi agar dapat secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Pengertian Visioner

Vision berasal dari bahasa Inggris yang mengandung arti penglihatan atau daya lihat, pandangan, impian, atau bayangan. Dalam bahasa Arab, kata visi dapat diwakili oleh kata *nadzor*, jamaknya *indzar*, yang berarti *seing* (penglihatan), *eye-sight* (pandangan mata), *vision* (pandangan), *look* (penglihatan), *glance* (pandangan sekilas), *sight* (pemikiran), *outlook* (pandangan), *prospect* (gambaran ke depan), *view* (peninjauan), *aspect* (bagian), *appearance* (perwujudan), *evidence* (bukti), *insight* (pandangan), *penetration* (penembusan atau perembesan), *perception* (pendapat), *contemplation* (merenung secara mendalam dan menyendiri), *examination* (pelatihan berpikir).¹² Artinya setiap visi ketika dimasukkan pada sebuah lembaga atau tempat, maka akan memberikan dampak yang signifikan dan dapat memberika pegaruh dalam bagaimaa menentukan berlangsungnya kehidupan menuju ke depan.

Sedangkan kata visioner dapat juga dikatakan dengan visi yakni jembatan antara masa kini dan masa depan, sehingga harus realistis sekaligus idealistis. Realistis dalam arti berpijak pada kenyataan dan orang percaya bahwa mimpi itu dapat diraih. Idealistis dalam arti visi harus menyiratkan aspirasi yang tinggi agar dapat memacu orang untuk berupaya keras melakukan yang terbaik dalam rangka mencapai cita-cita

¹² Bill Hybels, *Courageous Leadership, (Kepemimpinan yang Berani)*, Terj. Anne Natanael, (Batam: 2004, PT. Gospel Press), 34-35.

yang digambarkan dalam visi.

Visi juga harus memiliki daya tarik luar biasa, agar orang terinspirasi dan termotivasi melalui visi itu. Di tangan seorang pemimpin, visi diharapkan dapat menjadi *energizer* dan menciptakan antusiasme. Pada hakikatnya, kepemimpinan yang visioner adalah kepemimpinan yang mampu untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, dan mendorong para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang menuju masa depan.¹³

Sementara itu Visionaris adalah orang yang telah mengalami *personal victory*, dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam pikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*put first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renewal*).¹⁴

3. Pengertian kepemimpinan Visioner

Vehrizal dan Arviyan Arifin mendefinisikan, "*visionary leadership* adalah pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang merupakan gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya".¹⁵

Sementara itu, menurut A. Komariyah dan C Triatna, kepemimpinan

¹³ AB Susanto, *Visi Kepemimpinan Nasional dan Reaktualisasi Visi Bangsa*, (Jakarta: artikel, 2001)

¹⁴ Stephn R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, (Mind Garden Inc, 1989), 168.

¹⁵ Veithzal Rival dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 480.

visioner merupakan, “kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemiran-pemikiran ideal dirinya sendiri maupun hasil interaksi sosial anggota organisasi dan *stakeholder* sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus direalisasikan melalui semua personel”.¹⁶

Menurut Nwankwo dan Richardson dalam Paul Mupa *visionary leadership is the leader who “wins hearts and minds” and charismatically takes the organisation into a new successful era. The process of visionary leadership involves the design of a desired future and the motivation of others in the organisation to share it and commit oneself to taking personal responsibility for its achievement.* Jadi seorang pemimpin yang visioner merupakan pemimpin yang "memenangkan hati dan pikiran" dan secara karismatik membawa organisasi ke dalam era baru yang sukses. Proses kepemimpinan visioner melibatkan desain masa depan yang diinginkan dan motivasi orang lain dalam organisasi untuk berbagi dan berkomitmen untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas pencapaiannya.¹⁷

Kepemimpinan visioner ini termasuk jajaran model kepemimpinan yang diyakini banyak orang sebagai model kepemimpinan yang membawa pemecahan bagi masa depan lembaga pendidikan Islam.

¹⁶ Aan Komariyah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah yang Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 82.

¹⁷ Paul Mupa, Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing, *Journal of Management. Development*, 31 (4), 431 – 440. Avolio ISSN (Paper)2224-5766 ISSN (Online)2225-0484 (Online) Vol.5, No.13, 2015 45.

sebab, model ini memiliki kemampuan yang sangat besar dalam memahami, menyikapi dan merespons perkembangan zaman semodern apapun. Tidak jarang, kepemimpinan visioner ini melaksanakan proyek kegiatan yang menggerakkan dan membuat penasaran orang lain, karena tidak lazim menurut ukuran zamannya.¹⁸ Mujamil Qomar menegaskan bahwa “Pemimpin visioner mampu menembus ‘kabut gelap’ masadepan mampu membaca gelagat zaman, mampu menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan masa depan, bahkan pemimpin visioner ini mampu berfikir dan bertindak melampaui zaman”.¹⁹

Kepemimpinan visioner (*Visionery leadership*), merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini. Karena sifat dasar dari suatu visi adalah untuk memberi inspirasi yang berpusat pada nilai dan dapat diwujudkan, maka dibutuhkan gambaran dan artikulasi yang unggul sehingga bisa menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang memberi inspirasi dan menawarkan tatanan baru, lebih menantang (*challenge*) namun dapat dicapai, yang dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih kompetitif. Dengan demikian pemimpin visioner harus bisa memahami

¹⁸ Hidayah, *Kepemimpinan Visioner...*, 21.

¹⁹ Mujamil Qomar, *Strategi pendidikan*, 234.

elemen-elemen visi agar terarah dalam menggambarkan arah dan langkah yang akan ditempuh oleh organisasinya.²⁰

Secara sederhana kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel.²¹

Visionary leadership dapat diartikan juga Kepemimpinan yang memiliki visi, *Visionary leadership* merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan ini menuntut kepala madrasah sebagai manajer di sekolah agar memiliki kemampuan yang visioner, yaitu kemampuan dalam melakukan inovasi dan pengembangan madrasah yang disertai dengan pandangan jauh ke depan dalam mengembangkan madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikannya secara efektif dan kompetitif. Oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan harus mampu memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang dan tantangan-tantangan yang harus di hadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan yang

²⁰ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 216.

²¹ Prim Masrokhon Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 286.

dipimpinnya. Wawasan dan pandangan tersebut harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam memajukan lembaga madrasah melalui *visionary leadership*.²²

Pemimpin visioner harus memiliki visi yang tepat sebagai pedoman bagi staf untuk bekerja yang diberikan dalam arah, termasuk kapasitas untuk memiliki inovasi yang mengarah pada perubahan di masa depan. Pemimpin harus memiliki kompetensi dalam mendefinisikan visi mereka sehingga jelas dipahami oleh orang lain. Mereka harus mengekspresikan visi mereka secara verbal dan perilaku yang praktis, dan memiliki kompetensi dalam menerapkan penjelasan mereka yang berbeda, melalui persyaratan untuk pemimpin visioner adalah sebagai berikut: (1) komunikasi visi, didorong oleh pemahaman organisasi, staf organisasi, dan lingkungan; (2) berpikiran berpikiran terbuka yang mampu merengkuh masa depan; (3) kompetensi dalam menciptakan jaringan serta kerja tim, dan mengembangkan budaya untuk dukungan kerja yang sangat baik; (4) kompetensi dalam mengembangkan interaksi dengan orang melalui komunikasi dua arah, mengenali signifikansi orang dan partisipasi, dan; (5) pengembangan kebiasaan pribadi yang dapat diandalkan, misalnya, kejelasan komunikatif, kepercayaan diri, belajar kegagalan sebagai pengalaman dalam membangun peluang, memahami

²²Prim Masrokhan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 273.

titik lemah pengikut dan menggunakan rekomendasi yang meningkatkan poin kekuatan lembaga.²³

Sehingga bagi kepemimpinan visioner, visi menjadi pusat perhatian. visi yang baik bisa diturunkan menjadi misi-misi strategis dan konduktivitas merealisasikan visi, bisa dirancang sejumlah program kegiatan yang strategis, bisa disiapkan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan, bisa dikondisikan lingkungan yang menunjang, bisa ditanggulangi ancaman-ancaman yang menghadang, bisa diimplementasikan pada serangkaian kegiatan, dan bisa disiapkan mekanisme evaluasi yang komprehensif, untuk itulah kepemimpinan visioner itu memiliki “penglihatan yang tajam” dalam melihat peluang-peluang di masa yang akan datang yang bisa dimanfaatkan guna mendorong kemajuan lembaga pendidikan Islam.²⁴ Seorang pemimpin visioner harus memahami tiga hal, yaitu konsep karakter dan unsur visi dan tujuan visi:

a. Konsep Visi

Dua kata kunci dari esensi visi yaitu daya pandang jauh ke depan. Dan daya pikir yang memiliki kekuatan dahsyat dan menerobos batas-batas visi, waktu dan tempat. Visi adalah semacam sasaran yang kuat yang dapat kita umpamakan dengan semacam sasaran kuat yang dapat kita umpamakan dengan suatu cahaya yang menyinari jalan

²³ Suwita Yodsala, dkk, The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai, Primary School, Journal International Education Studies; Vol. 7, No. 1; 2014 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039, 93.

²⁴ Hidayah, *Kepemimpinan Visioner...*, 21.

yang sangat gelap.²⁵ Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan keandalan inti seluruh organisasi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan).

Visi menjawab pertanyaan ‘*what do we want to become ?*’. *vision statement thinking about “ what is our business in the future?”, or about “our mission in the future”*. *A vision is a statement about the future, spoken or written today; it is a process of managing the present from a stretching view of the future*. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan.

The vision must be able to give strong sense of what are the areas of business focus (beyond the boundary). Visi harus dapat memberi kepekaan yang kuat tentang area fokus bisnis. Hal ini lebih lanjut diungkapkan oleh Hax & Majluf dalam Akdon bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk :

- 1) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- 2) Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi, dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait).

²⁵ Prim Masrokhon Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 243.

3) Masyarakat sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.²⁶ Kriteria pembuatan visi meliputi antara lain:

- 1) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- 2) Visi dapat memberi arahan mendorong anggota untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- 3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- 4) Menjembatani masa kini dan masa mendatang
- 5) Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- 6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Suatu visi agar menjadi realistis, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholders. Selain keterlibatan berbagai pihak visi. Visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Hal lain yang terkadang terlihat simpel tapi sering dilupakan dalam

²⁶ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 95.

pembuatan visi, bahwa visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan komitmen jika dibuat ke dalam kalimat yang singkat.

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa visi adalah pernyataan dari organisasi tentang tujuan utama dari organisasi, kebijakan dan nilai-nilai yang dianut, sebagai pernyataan yang bersifat permanen. Visi tidak perlu *diupdate* pada setiap *planning cycle* (misalnya 1 tahun), namun visi ini merupakan subjek untuk direvisi dalam interval yang lebih lama misalnya lima tahun atau lebih.²⁷

Ketika terdapat visi pasti ada yang namanya misi, di mana dari visi yang telah kita peroleh harus kita terjemahkan ke dalam *guidelines* yang lebih pragmatis dan kongrit yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas di dalam organisasi. Untuk hal itu dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail jika dibandingkan dengan visi.

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan tentang bisnis/ produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian misi. *Mission statement are enduring statement of purpose that distinguish one business from other similar firm. A mission statement identifies the*

²⁷ Akdon, *Strategic Management for Educational Management...*, 96.

scope of a firm operations in product and market term. It addresses the basic question that faces all strategies "what is our business?"

Definisi di atas memperlihatkan bahwa pernyataan misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (*what business are we really in?*). Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi. Banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperlihatkan kepentingan dirinya saja dan mengabaikan kepentingan masyarakat, pelanggan maupun *stakeholders*.

Oleh karena itu misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan (*expressed in customer driven term*). Pernyataan misi harus:

- 1) Menunjukkan secara jelas tentang apa yang hendak dicapai.
- 2) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
- 3) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.²⁸

²⁸ Akdon, *Strategic Management for Educational Management...*, 98.

b. Karakter dan Unsur visi

Bennis dalam Buchari menyatakan bahwa *leader* bekerja, *manage to dream*: kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya ke dalam kenyataan disebut dengan *visionary leadership*.²⁹

Lock dkk, mengemukakan bahwa walaupun visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik sebagai berikut :

- 1) Ringkas, pernyataan visi harus ringkas, agar bisa dikomunikasikan dengan mudah dan sering.
- 2) Kejelasan, tingkat kejelasan dari pernyataan-pernyataan visi mempengaruhi seberapa baik visi itu dimengerti dan diterima.
- 3) Abstraksi, visi seharusnya mewakili sebuah ideal umum yang berbeda dengan sebuah pencapaian spesifik.
- 4) Tantangan, sebuah visi yang baik dirumuskan dengan pernyataan yang menantang kemampuan personel sehingga dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
- 5) Orientasi, masa depan visi adalah kualitas dari sebuah aspek organisasi.\
- 6) Subilitas, visi bukan pernyataan yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan dan keinginan organisasi dalam jangka waktu yang relatif panjang sehingga perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi.
- 7) Disukai, visi harus disukai, para pengikut harus memandang visi itu sebagai sebuah ideal yang bernilai untuk dicapai.³⁰

Komariah dan Triatna menyimpulkan ciri-ciri visi yang baik berdasarkan karakteristik di atas, sebagai berikut: (1) menjelaskan

²⁹ Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima...*, 243.

³⁰ Edwin. A. Locke And Associates, *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasila*, (Jakarta: Spektrum, 1997), 73.

arah dan tujuan; (2) mudah dipahami dan diartikulasikan; (3) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standart of excellence*; (4) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen; (5) menciptakan makna bagi anggota organisasi; (6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi; (7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi; (8) kontekstual dalam arti merhatikan secara langsung saksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.³¹

Sebuah Visi mengandung unsur *basic values*, *mission* dan *objectives*.

1) Nilai (*Basic Value*)

Qieqley mendefinisikan “nilai sebagai keyakinan yang mendasar dari organisasi”.³² Nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang tentang organisasinya meliputi pertanyaan ingin menjadi apa organisasi ini dan ingin berperan apa di kemudian hari ? sedangkan objeknya adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah ke mana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan: ingin menghasilkan apa lembaga ini? Untuk siapa ? dan dengan mutu yang bagaimana?³³

2) Misi (*Mission*)

³¹ Aan Komariyah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, 85.

³² Joseph V. Quiqley, *Vission: How Leaders Develop it, Share it and Sutain it*, (New York: McGraw-Hill, 1993), 6.

³³ Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima...*, 247.

Quiqely mendefinisikan sebagai “*what it is today and what it aspire to be*”.³⁴ Misi institusi harus konsisten dengan nilai-nilai yang dijadikan landasan dan penunjang institusi tersebut. Misi merupakan tugas pokok yang harus dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misalnya visi adalah membangun manusia yang utuh jasmani dan ruhani. Maka misinya adalah mewujudkan melalui pengelolaan pendidikan.³⁵

3) Tujuan/Sasaran (*Objectives*)

Tujuan menurut Quiqley “merupakan bagian dari visi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi yang akan dibawa”.³⁶

Tujuan diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan, dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif.

c. Tujuan Visi

Depdikbud menyatakan bahwa tujuan adanya visi adalah:

- 1) Kesatuan pandangan akan tercapai, dan dengan kesatuan itu usaha peningkatan mau dapat dilaksanakan dengan lebih efektif, serta konsistensi dan berkesinambungan;
- 2) Pemahaman masa depan lebih mantap;
- 3) Usaha-usaha peningkatan mutu dapat lebih terarah.³⁷

Bila dikaitkan dengan proses perubahan menurut Kotter, visi yang baik memiliki tujuan utama sebagai berikut: (1) menjelaskan

³⁴ Joseph V. Quiqley, *Vission: How Leaders Develop it, Share it and Sustain it...*, 6.

³⁵ Hidayah, *Kepemimpinan Visioner...*, 69.

³⁶ Joseph V. Quiqley, *Vission: How Leaders Develop it, Share it and Sustain it...*, 6.

³⁷ Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima...*, 244-247.

arah umum perubahan kebijakan organisasi; (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar; (3) membantu proses mengoordinasi tindakan tertentu dari yang berbeda-beda.³⁸

Kepemimpinan Visioner atau *visionary leadership* kepala madrasah memiliki konsep dasar seorang pemimpin yang dapat memiliki ide-ide untuk berinovasi karena memiliki konsep pemikiran yang jauh ke depan dan membawanya kemasa kini. Seorang pemimpin yang visioner yakni pemimpin yang memiliki visi, dan memiliki semangat untuk mengaplikasikanya secara nyata, karena menjadikan visi sebagai dasar organisasi. Untuk memiliki visi yang dapat menjadi dasar dari organisasi yang dipimpinya maka pemimpin yang visioner harus memiliki daya pandang jauh kedepan, dan berusaha untuk menggerakkan orang-orang kearah impian bersama ke arah yang jelas sehingga visi harus dirumuskan secara jelas dan realistis.

Selain memiliki visi seorang pemimpin yang visioner juga harus dapat menerjemahkan visi menjadi sebuah aksi sehingga visi yang dibuat dapat diimplementasikan ke dalam kegiatan sekolah dan program-program sekolah. dapat ditarik kesimpulan bahwa sebuah visi merupakan pandangan umum organisasi/lembaga/pemimpin terhadap cita-cita yang ingin dicapai yang dirumuskan melalui sebuah kalimat yang tegas dan efektif yang dapat mewakili cita-cita tersebut, sedangkan misi merupakan tujuan khusus organisasi/pemimpin terhadap cita-cita yang hendak

³⁸ John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) 68-69.

dicapai yang telah dirumuskan ke dalam visi yang biasanya dirumuskan kedalam beberapa kalimat yang menegaskan poin poin apa saja yang hendak dicapai pada sebuah visi yang telah dirumuskan.

B. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner ini memiliki karakteristik yang membedakan dengan karakteristik model-model kepemimpinan lainnya. Istilah kepemimpinan visioner mengekspresikan ciri-ciri khusus yang mewarnai penampilan kepemimpinannya sehingga membentuk identitas yang merefleksikan substansinya dan membedakan dengan model-model kepemimpinan lainnya. Karakteristik itu membantu kita dalam memahami substansi kepemimpinan visioner dan membedakan secara tajam dengan model-model kepemimpinan lainnya yang begitu banyak. Terutama, model-model kepemimpinan yang populer belakangan ini. Walaupun terkadang terdapat titik-titik kesamaan maupun perbedaannya sangat tipis dengan model kepemimpinan tertentu lainnya sehingga agak mengaburkan pemahaman kita. Karakteristik kepemimpinan visioner ini mengundang perhatian para ahli untuk merumuskannya.

Burt Nanus menyatakan bahwa “pemimpin visioner merupakan pemimpin yang efektif berdasakan karakteristik antara lain: (1) senantiasa memiliki rencana; (2) berorientasi penuh pada hasil; (3) mengangkat visi- visi baru yang menantang, menjadi kebutuhan dan terjangkau; (4) mengkomunikasikan visi; (5) mempengaruhi orang lain untuk memperoleh dukungan; dan (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk

mewujudkan visi.³⁹ Sementara itu, menurut Aan Komariyah dan Cepi Trianita, “pemimpin visioner mempunyai karakteristik: (1) fokus ke masa depan yang penuh tantangan dan mampu menyisiatinya; (2) menjadi agen perubahan yang unggul; (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (4) menjadi pelatih profesional; (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan”.⁴⁰

Menurut Shaskin, “pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik yaitu⁴¹, berpikir ke masa depan, membangun dan menggambarkan visi yang jelas, dan terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi.” *Pertama*, berpikir ke masa depan, ia memfokuskan kerja pokoknya pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Ia juga mampu dan cerdas dalam menyiasati masa depan, yakni memperkirakan dan menyiapkan diri atas perubahan yang terjadi akibat globalisasi, reformasi dan pelaksanaan pemerintahan terhadap organisasi yang dipimpinnya di masa depan. *Kedua*, membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta menggunakan metode untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas inspiratif, dan menggugah karena ia adalah pemikir strategis. *Ketiga*, terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi, pemimpin visioner selalu memberdayakan

³⁹ Burt Nanus, *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*, (San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers, 1992), 4.

⁴⁰ Komariyah & Triatna, *Visionary Leadership...*, 81-82.

⁴¹ Marshal Saskhin, *From Visionary Leadership, in Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds. Westview Press, 1999. As edited by J. Thomas Wren. *The Leaders Companion; Insights on Leadership Through the Ages*, (New York : The Free Press, 1995), 403.

orang lain (*empowering*) dan mempengaruhi mereka untuk mendapat dukungan dalam mewujudkan visi.

Peter dan Austin dalam Sagala mengemukakan perlunya pemimpin yang memiliki visi dan misi atau disebut dengan pemimpin visioner dalam setiap institusi, yang dekat dengan pelanggan/masyarakat, memiliki gagasan inovatif, dan punya semangat kerja tinggi.⁴²

Visionariy adalah mereka yang telah mengalami *Persanal Victory*. Dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam fikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*pur first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renerwal*).⁴³ Menurut Andrians, seorang visioner kesadaran terhadap besarnya ponensi yang belum teraktualisasikan dengan baik, ciri manusia visioner ada dua adalah:

1. Memiliki rasa tidak puas melihat *status quo* dan kemapanan yang dibarengi dengan suatu pandangan yang amat tajam mengenai kemungkinan menciptakan relasi baru di masa depan.
2. Visioner adalah kemampuan untuk melihat sebuah ide, impian, masa depan sebagai sebuah kenyataan.⁴⁴

⁴² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: CV. Alfabeta, 2013). 164.

⁴³ Harefa, Andrians, *Menjadi Manusia Pembelajar (On Becoming a Learner), Pemberdayaan Diri, Transformasi organisasi, dan Masyarakat Lewat Proses Pembelajaran*. (Jakarta: Kompas, 2000), 168.

⁴⁴ *Ibid.*, 170-171.

Selain itu seorang pemimpin yang visioner memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Berwawasan ke masa depan : pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai.
2. 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. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting.
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan: pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi diembannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dipimpinya.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya: pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti

nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan tauladan.

7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif: pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri.
8. Inovatif: dalam berfikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif.⁴⁵

Selain hal-hal di atas seorang *visionary leadership* juga memiliki karakter yakni memiliki komitmen dalam mencari peluang-peluang yang menantang, berani mencoba dan mengambil resiko sebagai upaya mencapai visi. Hal-hal tersebut di ataslah yang erat kaitannya dengan karakteristik kepemimpinan visioner.

C. Langkah-langkah Kepemimpinan Visioner Pendidikan

Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*) adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.⁴⁶ Visi harus disegerakan sehingga tetap sesuai

⁴⁵ Ade Irawan, Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di sekolah dasar, *jurnal administrasi pendidikan* vol.xxii no.2 oktober 2015 , 109.

⁴⁶ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership...*, 81.

dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Sudah menjadi tanggung jawab dan tugas pemimpin untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyegerakan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi lembaga pendidikan.⁴⁷

Pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala madrasah dapat menempuh strategi, antara lain 1. Penciptaan, 2. Merumuskan, 3. Mensosialisasikan, 4. Menstranformasikan serta, 5. Implementasi Visi.⁴⁸

1. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, pertemuan keilmuan, kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (mindset) tertentu. Dengan demikian visi tersebut

⁴⁷ Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima ...*,250.

⁴⁸ Prim Masrokhan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 286.

terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi “*insight*”, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*”.⁴⁹

Terdapat dua tahapan dalam penciptaan visi yakni *Trend Watching* dan *Evisioning*. *Trand Watching* adalah kemampuan tingkat tinggi untuk memprediksikan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan melalui kepekaannya menangkap signal-signal dan perubahan sebagai peluang. Sementara *Evisioning* adalah kemampuan pimpinan untuk menciptakan visi berdasarkan pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.⁵⁰ serta harus ada campur tangan dari komite atau personel untuk memberikan masukan dalam penciptaan visi.

2. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam *statement* atau pernyataan yang jelas dan tegas agar dapat menjadi komitmen semua personil. Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dengan kalimat-kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah/madrasah dalam jangka panjang (5-10 tahun). Secara lengkap perumusan visi yang baik harus:

- a. Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan dan kebutuhan dan harapan *stakeholder* sekolah/madrasah.

⁴⁹ Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima* ...,250.

⁵⁰ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*..., 221.

- b. Menggambarkan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. Spesifik hanya khusus untuk sekolah/madrasah tertentu.
- d. Mampu memberikan inspirasi.
- e. Jangan mengasumsikan pada sistem yang sama.
- f. Terbuka untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan organisasi yang ada, medologi, fasilitas, dan proses pembelajaran.⁵¹

Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksanaan, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan serta realistik. Visi yang demikian itu harus mencakup hal-hal berikut:⁵²

- a. Visi yang mampu merangsang kreativitas kepala madrasah, guru. Staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah.
- b. Visi yang menumbuhkan kebersamaan bagi kepala madrasah, guru. Staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah untuk tumbuh secara profesional.
- c. Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik unit ke format berfikir kolegalitas, komprehensif dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima orang lain.
- d. Visi yang mampu merangsang sikap dan sifat dalam aneka perbedaan dalam diri kepala madrasah, guru. Staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.

⁵¹ *Ibid.* , 224.

⁵² Prim Masrokhan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 285-286.

- e. Visi yang mampu merangsang seluruh anggota dari hanya bekerja secara performa ke kinerja riil yang bermashlahat, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu.

Menurut Danil dan Daniels dalam Komariah dan Triatna menyatakan kejelasan perumusan visi melalui tiga fase proses, yaitu: a) *discovery* berarti validasi, internalisasi, dan rasionalisasi atas proses globalisasi; b) *visualization* adalah menggambarkan atau penjelasan konsep-konsep dalam membangun visi global; c) *actualization* adalah sebuah pernyataan visi global yaitu perumusan dan pemasyarakatan visi dalam organisasi.⁵³

3. Sosialisasi visi

Visi harus disosialisasikan dan komunikasikan agar seluruh civitas akademik lembaga dapat menjalankannya dengan baik. Sosialisasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi intensif dan efektif sebagai upaya *shared visison* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Visi perlu sosialisasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil.

4. Transformasi Visi

Transformasi visi dilakukan dengan cara mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi

⁵³ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif...*, 93.

melalui Misi diharapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kepala madrasah harus dapat mentransformasikan visi dengan baik, karena visi merupakan komponen sentral dari semua *great leadership*. Terminologi *great leadership* merujuk pada orang-orang yang duduk pada posisi pimpinan yang benar-benar piawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.

5. Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan atribut kepemimpinan dan pembuatan keputusan yang strategis, efektif dan efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.⁵⁴ Dalam mengimplementasikan visi di perlukan strategi dan taktik. Setelah visi teridentifikasi dan ditentukan, maka pemimpin harus mampu menjelaskan dan memperagakan visi agar dapat diterima oleh anggota dan dapat dilaksanakan. Sehingga di sinilah letak kemampuan atau keterampilan seorang pemimpin untuk memberikan keyakinan menyeluruh kepada komponen organisasinya tentang apa yang ingin dicapai dalam perjalanan organisasi yang dipimpinnya. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.⁵⁵

⁵⁴ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam...*, 276.

⁵⁵ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 227.

Visi harus dapat diwujudkan dalam kerja kepemimpinan yang terangkum dalam empat pilar di antaranya:⁵⁶

a. Penentu arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai pembaharuan-pembaharuan dan struktur baru. *Visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju. Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis posisi misalnya dengan analisis SWOT yang kemudian *disharing* kan dengan personil lainnya. Peran kepemimpinan visioner dalam hal ini untuk membimbing dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam pengimplementasikan visi sekolah.

b. Agen perubahan

Visionary leadership berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk dapat melakukan perubahan di lingkungan internal, dengan memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menterjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Peran kepemimpinan yang memiliki visi adalah untuk menjadi pelopor inovasi dan meenjadi

⁵⁶ Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*,253-255.

trigger/pelopor bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

c. Juru bicara

Kepemimpinan visioner berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya lagi adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengakses dunia luar dan memperkenalkan serta mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang berimplikasi pada kemajuan organisasi. Peran kepemimpinan visioner menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan dan mampu berkomunikasi secara emphatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

d. Pelatih

Kepemimpinan visioner berperan sebagai pelatih, sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Sebagai pelatih yang efektif pemimpin harus mengkomunikasikan, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang lain untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, dan perilaku yang harus ditampilkan oleh organisasi dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Ini

semua menuntut pemimpin sebagai pakar/ahli yang bertugas sebagai pelatih yang dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. peran kepemimpinan visioner untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan dasar manajemen sekolah dan mengharapkan adanya peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi serta kepemimpinan yang tugas pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh dengan tantangan. Kemudian menjadikan dirinya sebagai agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional serta dapat membimbing personil lainnya kearah profesionalisme kerja yang diharapkan.⁵⁷

Penciptaan dan perumusan Visi sekolah dilakukan secara mendalam dengan menganalisa kondisi saat ini dengan dinamika perubahan-perubahan yang terjadi dan prediksi-prediksi tantangan di masa depan serta mengandung nilai-nilai sekolah dan budaya lokal. Visi dirumuskan oleh tim sekolah dengan melibatkan unsur-unsur yang berkompeten dibidang pendidikan dengan melibatkan *stakeholder*. Kemudian rumusan visi dikomunikasikan dan ditransformasikan agar dapat diimplementasikan sehingga visi dapat menjadi komitmen yang inspiratif, mudah diingat, dan mampu memberikan semangat hidup bagi personel sekolah yang kemudian akan berorientasi perbaikan di masa kini dan masa depan

⁵⁷ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif...*, 81.

D. Kepemimpinan Visioner Prespektif Islam

Kepemimpinan visioner berdasarkan Islam tidak terlepas dari tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh Rasulullah SAW., sebagai suri tauladan bagi ummat Islam se-dunia dan menjadi hujjah atau pedoman bagi pengikut-Nya. Islam memandang kepemimpinan visioner berdasarkan al-Qur'an dan al-Hadits antara lain Adanya kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam yang telah dipraktekkan Nabi Muhammad SAW., selama berada di Madinah. Karena kota Madinah merupakan sebuah kota di mana Rasulullah SAW., telah mampu mengembangkan dan mengaktualisasikan kepemimpinannya dengan skala yang lebih besar serta didorong langsung oleh antusias masyarakat yang menginginkan seorang pemimpi yang dapat mejadi tauladan. Nabi Muhammad SAW, sebagai visioner ditandai dengan adanya: 1) visi kebesaran/keagungan, 2) misi agung di muka bumi, 3) tujuan, sasaran dan target dalam mencapai risalah Isalam, 4) rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan 5) ajaran untuk membagi kekalifahan.⁵⁸

Kepemimpinan visioner kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Masa depan bagi Umat Islam adalah Akhirat. Percaya kepada hari Kiyamat adalah rukun Iman yang Ke-lima. Allah dan RasulNya telah mengharuskan kepada kita untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi hari Akhir Nanti. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang berkualitas, salah satunya cirinya adalah memiliki

⁵⁸ Islamail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencotoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaa Manajemen Modern*, (Bandung: Mizan, 2011), 19.

antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinya. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan adanya perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.⁵⁹

Firman Allah Swt dalam Qs. Al-Hasyr (59): 18:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: 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.⁶⁰

Ayat tersebut menjelaskan bahwa sebagai orang yang beriman diajarkan untuk memiliki sifat yang visioner, untuk selalu memperhatikan yang diperbuatnya hari ini dalam rangka untuk mencapai kehidupan yang lebih baik di hari esok/ atau masa depan. Adapun dasar-dasar kepemimpinan Visioner dalam Islam adalah sebagai berikut:⁶¹

1. Kepemimpinan Visioner adalah kepemimpinan yang bervisi. Visi agung dalam Islam adalah Tauhid. QS Al-Ikhlās (112); 1-4:

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ۝ اللَّهُ الصَّمَدُ ۝ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ۝
وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ

Artinya: 1. Katakanlah: "Dia-lah Allah, yang Maha Esa. 2. Allah adalah Tuhan yang bergantung kepada-Nya segala sesuatu. 3. Dia

⁵⁹ Hidayah, *Kepemimpinan Visioner...*, 101.

⁶⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, 919.

⁶¹ Hidayah, *Kepemimpinan Visioner...*, 102.

tiada beranak dan tidak pula diperanakkan, 4. dan tidak ada seorangpun yang setara dengan Dia."⁶²

Ayat tersebut merupakan sebuah visi agung yang diemban oleh Rasulullah kala menjalankan tugasnya sebagai Rasul Allah untuk mentauhidkan Umat dan sekaligus menjadi pemimpin kala itu. Sehingga dapat dilihat betapa visionernya beliau memiliki visi dan berusaha keras untuk mewujudkannya.

2. Kepemimpinan Visioner memiliki dan mengemban Strategi dan perencanaan yang tepat untuk mencapai visi. QS. Al-Hasyr (59) ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*Artinya: 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*⁶³

Ayat di atas menjelaskan tentang bagaimana orang beriman yang bertakwa kepada Allah hendaknya memperhatikan apa yang telah dilakukannya agar dapat mengambil hikmah dari yang telah lalu dan dapat menjadi lebih baik di masa yang akan datang atau hari esok. Jika ditarik ke dalam ranah kepemimpinan visioner hendaknya seorang pemimpin senantiasa mengevaluasi tentang apa yang telah dicapai dan hendaknya dari hasil evaluasi tersebut dapat memiliki perencanaan

⁶² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, 1118.

⁶³ *Ibid.*, 919.

sekaligus strategi baru untuk senantiasa memperbaiki mutu dari sebuah lembaga pendidikan yang dinaunginya.

3. Kepemimpinan Visioner selalu bekerja sama dengan orang lain untuk mendukung visi. Qs. Tha Ha (20); 44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: *Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut*".⁶⁴

Seorang pemimpin yang visioner untuk mewujudkan visi misinya, tentunya perlu adanya dukungan dari seluruh stake holder. Sehingga perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota setakeholder sekolah. dalam ayat tersebut tentunya dijelaskan dengan menggunakan komunikasi yang baik, agar dapat terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dengan seluruh stakeholder sehingga visi dapat diwujudkan dengan bersama-sama dan menjadi tanggungjawab bersama atau komitmen bersama.

4. Kemimpinan visioner memiliki kemampuan yang baik untuk menjadi penentu arah/ pemberi petunjuk. Qs. Al-Anbiya'(21); 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: *Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah*.⁶⁵

⁶⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, 480.

⁶⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*,504.

Berdasarkan ayat tersebut di atas seorang pemimpin yang visioner hendaknya dapat menjadi penunjuk arah sekaligus penentu arah dari tujuan lembaga Madrasah melalui kebijakan lembaga yang terterencana pada program kerja. Sehingga sebuah lembaga pendidikan ibarat sebuah kendaraan dan visi merupakan sebuah roda dan penggeraknya adalah seorang pemimpin. Sehingga sangat penting seorang pemimpin itu visioner karena bergerak atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan untuk kedepannya sangatlah bergantung pada pemimpinnya.

E. Mutu Lembaga Pendidikan Islam

1. Konsep Mutu Pendidikan

Konsep manajemen mutu pada dasarnya dikembangkan di dunia bisnis untuk menjaga eksistensi perusahaan dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat. Mutu sebagai konsep sudah lama dikenal, tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini. Berbicara tentang mutu, menurut Sallis, tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.⁶⁶

Menurut Umiarso & Imam Gojali mutu sekolah adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik

⁶⁶Edward Sallis, *Total Quality Management Management In Education* (Manajemen Mutu Pendidikan) Diterjemahkan oleh Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Jogjakarta: IrCisoD,2010),61-62

yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu⁶⁷

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Abdul Hadis, dan Nurhayati, dalam Manajemen Mutu Pendidikan menurut para ahli yaitu:

- a. Menurut Juran , mutu produk merupakan kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.
- b. Menurut Crosby mutu harus *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi .
- c. Menurut Deming mutu merupakan kesesuaian kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

⁶⁷ Umiarso, Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 125.

- d. Menurut Feigenbaum mutu merupakan kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila memberikan kepuasan kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- e. Menurut Garvi dan Davis mutu merupakan suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.⁶⁸

Edward Salis menyatakan bahwa “definisi mutu memiliki dua aspek, yaitu 1) menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan 2) memenuhi kebutuhan pelanggan”.⁶⁹ Cara yang *pertama* sering disebut dengan mutu yang sesungguhnya (*quality in fact*) atau juga disebut dengan sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang secara konsisten sesuai dengan standar atau spesifikasi tertentu. Penyesuaian dengan spesifikasi sering disimpulkan sesuai dengan tujuan dan manfaat, kadangkala definisi ini sering dinamai dengan tujuan dan manfaat.

Cara yang *kedua* sering disebut dengan mutu sesuai dengan persepsi (*quality in perception*) atau sering juga disebut mutu yang dirasa (*percieved quality*) dari sebuah produk bisnis atau jasa yang menjadi faktor utama dalam mempengaruhi kesuksesan produk atau jasa tersebut. Mutu ini disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang

⁶⁸ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Penerbit AlfaBeta, 2010) ,84-85.

⁶⁹ Edwar Sallis, *Total Quality Managemen in Education ...*, 54.

melihatnya. Didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Pengelolaan suatu pendidikan bermuara kepada mutu sekolah, mutu sekolah yang mencakup *input*, *proses*, *output* dan *outcome*, diharapkan ideal sesuai dengan standar pelayanan minimal PP nomor 15 tahun 2010.⁷⁰

2. Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan di madrasah harus diperhatikan dan ditingkatkan menjadi lebih baik dan berkualitas. Hal ini merupakan tantangan yang harus direspons secara positif oleh lembaga pendidikan Islam. mutu dalam bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila siap berproses yang sesuai dengan standar nasional pendidikan. Proses pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan. Sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. *Output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam bidang akademik maupun non akademik tinggi.

Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap dalam dunia kerja maupun lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut dan *stakeholders* merasa puas terhadap lulusan dari lembaga pendidikan tersebut. Peningkatan mutu harus dimulai dengan komitmen yang tinggi dari seluruh civitas akademik lembaga pendidikan dan

⁷⁰ Diding Nurdin & Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan dari Teori menuju Implementasi*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2015), 46.

didukung oleh masyarakat pengguna pendidikan. komitmen yang tinggi merupakan prasyarat pertama yang harus dimiliki oleh sekolah atau madrasah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.⁷¹

Seringkali dalam upaya peningkatan mutu pendidikan digunakan teori tentang peningkatan mutu milik Juran yang dikenal dengan *Trilogi Juran*. Adapun langkah-langkah proses peningkatan mutu dalam trilogi Juran meliputi perencanaan (*planning*), Pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*).⁷² Adapun penjabarannya sebagai berikut:

a. Perencanaan Mutu.

Perencanaan ini melibatkan serangkaian langkah-langkah universal, yaitu :

- 1) Menentukan siapa pelangganya
- 2) Menentukan kebutuhan pelanggan
- 3) Mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan
- 4) Mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk itu.
- 5) Mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi

b. Pengendalian mutu

Proses ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengevaluasi kinerja mutu nyata

⁷¹ Masrokan, *Manajemen Mutu sekolah...*, 136.

⁷² J.M Juran, *Kepemimpinan Mutu*, Edisi Indonesia (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 22

2) Membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu

3) Bertindak berdasarkan perbedaan

c. Peningkatan

Proses ini adalah cara-cara menaikkan kinerja mutu ke tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya (terobosan), dengan langkah-langkah:

1) Membangun prasarana yang diperlukan untuk menjamin peningkatan mutu tahunan

2) Mengendali kebutuhan khusus untuk peningkatan proyek peningkatan

3) Untuk setiap proyek, membentuk satu tim proyek dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa proyek meraih keberhasilan

4) Memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosis penyebabnya, merangsang penetapan cara penyembuhannya, menetapkan kendali untuk mempertahankan perolehan.

Sementara itu dalam Manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah

b. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik.

c. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

- d. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah.
- e. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat

Berdasarkan prinsip manajemen mutu sekolah di atas dapat dipahami suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kualitatif dan kuantitatif serta memberdayakan pada semua komponen sekolah secara berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Selain itu dalam manajemen mutu sekolah terkandung aspek-aspek, antara lain mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi yang melibatkan proses diagnosis dan partisipasi semua pihak sekolah (kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan pakar). Adapun teknik penyusunan program peningkatan mutu sekolah dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik, yaitu *school review*, *benchmarking*, *quality assurance*, dan *quality control*.⁷³

a. *School review*

School review adalah suatu proses di mana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional (ahli) untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan. *School review* akan menghasilkan rumusan tentang

⁷³ Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan...*, 148-157.

kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi siswa, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang.

b. *Benchmarking*

Benchmarking yaitu suatu kegiatan untuk menetapkan standard target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok, ataupun lembaga. *Benchmarking* menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar: seberapa baik kondisi kita? Harus menjadi seberapa baik kita? Bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut?

Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Tentukan fokus
- 2) Tentukan aspek/variable atau indicator
- 3) Tentukan standar
- 4) Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi
- 5) Bandingkan standar dengan kita
- 6) Rencanakan target untuk mencapai standar
- 7) Rumuskan cara-cara program untuk mencapai target.

c. *Quality Assurance*

Maksud utama dari *quality assurance* adalah untuk menjamin kepuasan kepada customer dengan diberikannya barang atau jasa supplier. *Adapun quality assurance* akan menghasilkan informasi yang merupakan umpan balik bagi sekolah serta memberikan jaminan

untuk orang tua siswa bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

d. *Quality Control*

Quality Control merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Quality control memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

Adapun Strategi peningkatan mutu MBS diantaranya adalah sebagai berikut :⁷⁴

- a. Komitmen kepala sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Membentuk *Teamwork* sebagai penggerak mutu.
- c. Merumuskan visi dan misi sekolah berbasis pada mutu
- d. Membuat evaluasi diri (*selft evaluation*)
- e. Membuat perencanaan sekolah atau madrasah berbasis pada mutu
- f. Memberdayakan seluruh komponen sekolah dalam melaksanakan program-program mutu.
- g. Melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu kinerja.
- h. Melaksanakan perbaikan secara terus menerus (*Continues Quality Improvment*)

Mutu dalam konteks pendidikan mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan.⁷⁵ Peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh

⁷⁴ *Ibid.* , 167.

input dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah menurut Subagio “terdiri dari *man, money, and policy*”⁷⁶

Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, Aminatuz Zahro menegaskan bahwa harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional. Untuk dijadikan indikator evaluasi dari keberhasilan peningkatan mutu. Pemikiran yang seperti ini telah berhasil menimbulkan pola pendekatan baru yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki sekolah sehingga tujuan dapat tercapai.⁷⁷ Adapun Standar mutu pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah tertuang dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 35 bahwa Standar Nasional Pendidikan terdiri atas standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan.⁷⁸

⁷⁵ E. Mulyasa, *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah ...*, 157.

⁷⁶ Subagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2002), 22.

⁷⁷ Aminatuz Zahro', *Total Quality Management: Teori dan Praktik manajemen untuk mendongkrak mutu pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014), 21.

⁷⁸ Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional)*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), 23.

Jadi dalam meningkatkan mutu sebuah lembaga pendidikan maka harus dengan adanya komitmen dari segenap personil lembaga pendidikan. Selain itu juga harus dibarengi dengan kepemimpinan yang kuat dan inovatif sehingga mutu dapat selalu ditingkatkan secara berkesinambungan dan kontinu.

I. Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dan hal demikian diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Berikut penulis jabarkan dalam tabel penelitian terdahulu:

No	Nama, Jenis karya Ilmiah, Tahun , Instansi, Judul, Level	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	5	6
1	Shanty Natasy Sinay, Jurnal 2017, BINUS School Serpong Tangerang Selatan, Kepemimpinan Visioner, Iklim Sekolah, <i>Continuing professional development</i> dan Kepuasan Kerja Guru di SMP seluruh Kota Cimahi, Jurnal Pendidikan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 42,2%, iklim sekolah berkontribusi sebesar 65,8% dan <i>Continuing Professional Development</i> berkontribusi sebesar 12,3%. Secara bersama-sama, kepemimpinan visioner, iklim sekolah dan <i>Continuing Professional Development</i> berkontribusi sebesar 67,4% sedangkan 32,6% .	<p>Pertanyaan Penelitian:</p> <p>Bagaimana kontribusi Kepemimpinsn Visioner terhadap <i>Continuing professional development</i> dan Kepuasan Kerja Guru di SMP ?</p> <p>Pendekatan penelitian:</p> <p>Metode <i>descriptive</i> dan <i>explanatory</i>. Tipe penyelidikan yang dilakukan adalah <i>causalities</i>.</p>	Penelitian ini Sama-sama mengkaji tentang kepemimpinan visioner
2	Panji Asnyoto, Jurnal 2012, Universitas Negeri Surabaya, Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam upaya Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus	<p>1. Visi sekolah dirumuskan secara mendalam dengan melakukan analisa kondisi saat ini dengan dinamika perubahan-perubahan yang terjadi dan prediksi-prediksi tantangan di masa depan serta mengandung nilai-nilai sekolah dan budaya lokal.</p> <p>2. Implementasi visi pada jurusan teknik komputer jaringan sebagai upaya</p>	<p>Pertanyaan Penelitian :</p> <p>1. Bagaimana visi sekolah dirumuskan ?</p> <p>2. Bagaimana visi sekolah diimplrmentasikan ?</p> <p>Jenis Penelitian : Studi Kasus</p>	<p>Pendekatan Penelitian:</p> <p>Kualitatif</p> <p>Teknik Pengumpulan Data</p>

	di SMK 2 Surabaya). Jurnal Penelitian	peningkatan mutu melalui program inovasi meliputi muatan lokal jurusan,		Observasi Wawancara Dokumentasi
3	MJ.Hari Marsongko, Tesis 2009, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus Tentang Manajemen Kepala Sekolah Di SD Muhamadiyah Wonorejo Polokarto).	1.Peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo . 2.Peningkatan mutu kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri kepala sekolah serta bagaimana bisa mengelola Input ,Proses , Output Pembelajaran 3.Secara keseluruhan kondisi Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai EMASLIM kecuali Inovator	Pertanyaan Penelitian : 1. Bagaimana gambaran kondisi pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah? 2. Bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai? 3. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya ? Pendekatan Penelitian : Kualitatif deskriptif Studi kasus	Teknik Pengumpulan Data: wawancara mendalam, observasi langsung, angket dan mencatat dokumen. Uji validitas data : Trianggulasi sumber, triangulasi metode.
4	Asmuni, Tesis 2015, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Kemimpinan Visioner dalam pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di	1. Karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasim adalah memiliki pandangan jauh ke depan. 2. Mewujudkan visi ke dalam aksi melalui tiga landasan yakni IMTAK, IPTEK, AKMAL 3. Berimplikasi pada pengembangan mutu guru, menjadi sekolah percontohan	Pertanyaan Peneliti : 1. Bagaimana Karakteristik pemimpin visioner ? 2. Bagaimana upaya Yayasan Bani Hasim dalam mewujudkan visi menjadi aksi dalam mengembangkan pendidikan	Pendekatan Penelitian: Kualitatif Teknik Pengumpulan Data:

Yayasan Bani Hasim Singosari Malang)	nasional, memberdayakan <i>lifeskill</i> pada peserta didik dsb	Islam? 3. Bagaimana Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim? Jenis Penelitian : Studi Kasus Uji Keabsahan Data: Kredibilitas,; transferability, dependability, confirmability.	Wawancara mendalam, Observasi berpartisipasi, Dokumentasi.
5 H Hersan, Tesis 2017, UIN Raden Intan Lampung, Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Menggala	kepemimpinan visioner kepala sekolah SMAN 1 Manggala telah menjalankan perannya secara aktif dan optimal yang berkarakter integritas religius yaitu kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Dengan menjalankan organisasi dengan penuh semangat, jujur, tulus, ikhlas dan berakhlak mulia. 2. kepala SMAN 1 Menggala menerapkan peran-perannya sebagai pemimpin antara lain yaitu: sebagai penentu arah, sebagai agen perubahan sebagai motivator dan sebagai model dalam meningkatkan mutu SMAN 1 Manggala.	Pertanyaan Penelitian: 1. Bagaimana peran Kepemimpinan Visioner kepala SMAN 1 Menggala sebagai penentu arah dalam mendisiplinkan guru, pegawai dan siswa? 2. Bagaimana peran Kepemimpinan Visioner kepala SMAN 1 Menggala dalam meningkatkan fasilitas sekolah? Jenis Penelitian: Studi Kasus Keabsahan Data: Peningkatan ketekunan dalam penelitian dan menggunakan bahan referensi.	Pendekatan Penelitian: Kualitatif Teknik pengumpulan Data: Observasi, wawancara mendalam dan kajian dokumen.

<p>6 Nurul Masrofah, Tesis 2018, IAIN Tulungagung, Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multisitus di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Blitar)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah dalam merumuskan visi berdasarkan pandangan jauh kedepan, berdasarkan dari latar belakang budaya organisasi. 2. Kepemimpinan Visioner kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi misi bertujuan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung di dalam visi misi yang mana dilakukan melalui berbagai macam media, cara dan acara. 3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam mentransformasikan Visi Misi melalui <i>sharing vision</i> kepada <i>team work</i> dengan dibentuknya struktur organisasi Madrasah. 4. Kepemimpinan Visioner kepala madrasah mengimplementasikan visi melalui program-program unggulan yang direncanakan secara strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah 	<p>Pertanyaan Penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kepala madrasah merumuskan visi madrasah ? 2. Bagaimana kepala madrasah mengkomunikasikan visi madrasah? 3. Bagaimana kepala madrasah mentransformasikan visi dalam meningkatkan mutu madrasah ? 4. Bagaimana kepala madrasah mengimplmentasikan visi dalam meningkatkan mutu madrasah ? <p>Jenis Penelitian: Studi Multisitus</p>	<p>Pendekatan Penelitian : Kualitatif</p> <p>Teknik pengumpulan Data: Observasi, wawancara mendalam dan kajian dokumen.</p> <p>Uji validitas data: Trianggulasi sumber dan metode</p>
--	---	--	--

Secara Umum Kajian penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa adanya beberapa kesamaan dan perbedaan dari penelitian yang telah disebutkan diatas dan belum ada yang mengulasan secara jelas tentang persamaannya adapun persamaanya yaitu : Pada penelitian ini sama-sama yang dikaji adalah kepemimpinan visioner dan peningkatan mutu pendidikan.. Akan tetapi terdapat beberapa pembeda diantaranya Penelitian-penelitian ini dilaksanakan pada lokasi yang berbeda-beda. tidak dilaksanakan pada tempat yang sama khususnya Madrasah. Sebagian yang lain dilaksanakan pada sekolah umum. Sehingga fokus penelitiannya serta tujuannya pun juga berbeda. Maka dari itu, peneliti tergugah untuk mengadakan penelitian yang mana belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya, dengan judul kepemimpinan visisoner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu Lembaga Pendidikan Islam

J. Paradigma Penelitian

kepemimpinan kepala madrasah merupakan subjek penggerak dari objek-objek yang ada di dalam sebuah lembaga pendidikan. Sementara visimerupakan roda dari sebuah lembaga pendidikan. Sehingga pemimpin yang memiliki visi dan mampu untuk mengartikulasikannya memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, karena mutu atau tidaknya suatau lembaga tergantung pada mutu atau kualitas yang dimiliki oleh pemimpinnya. Pemimpin yang visioner merupakan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menggambarkan dengan jelas bagaimana orientasi kedepannya sebuah lembaga. Sehingga untuk meningkatkan mutu dalam lembaga perlu seorang pemimpin yang

visioner, agar lembaga dapat bermutu yang dapat dilihat peningkatan mutunya melalui *input*, *proses*, *output* dan *outcome*. Adapun paradigma Tesis ini digambarkan sebagai berikut:

Bagan Gambar 1. 1 Paradigma Penelitian

