

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil temuan penelitian dan analisis data lintas situs. Analisis lintas situs ini dilakukan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian dilapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai:

A. Kepala Madrasah dalam Merumuskan Visi Misi Madrasah

Kepala madrasah yang visioner harus memiliki visi. Karena Pemimpin Visioner merupakan salah satu karakteristik pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada sesuatu yang *zhaa " hiriyyah* (nampak) dalam waktu sekarang saja, akan tetapi juga memiliki perencanaan jangka panjang atau memiliki pandangan jauh ke depan dengan selalu mengedepankan pengelolaan organisasi berdasarkan rencana-rencana yang bersifat baru dan dinamis serta berfikir tentang masa depan, yang kemudian dianalisis dan diformulasikan ke dalam visi misi madrasah. Untuk memiliki visi tentunya perlu ada yang namanya perumusan visi misi.

Sebagaimana pendapat 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.¹

Merumuskan visi tidak dapat dilakukan secara individu namun juga harus ada kerja sama, jadi visi yang terbentuk bukan hanya sekedar dari kepala madrasah saja tapi hasil dari kesepakatan bersama dari seluruh *Stakeholder* madrasah. Selain itu Sebuah visi harus ada substansinya, harus jelas ideologinya, disitu tidak boleh bebas pikiran, harus ada kepentingan dalam setiap kata, karena visi adalah kepentingan yang harus ditanamkan makanya ideologi atau *values* adalah nilai yang harus ditanamkan untuk mencapai tujuan akhir, tujuan akhir manusia kan *khusnul khotimah* atau akhir yang baik maka kita harus mempunyai visi yang baik.²

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

¹ 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.

² Hasil Wawancara Kepala Madrasah Bapak Drs. H. Slamet Riyadi, M. Pd Pada hari Rabu tanggal 28 Maret 2018.

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.
- 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.³

Sementara itu Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam merumuskan Perumusan visi misi dalam meningkatkan mutu madrasah di MAN 1 Tulungagung dan MAN Kunir perumusan visi misi madrasah dilakukan dengan berbagai pertimbangan sebagai berikut: *Pertama*: Visi ini dirumuskan berdasarkan dari apa yang dibutuhkan masyarakat Saat ini dan di masa yang akan datang, *Kedua*, melihat peluang dan tantangan kemudian dibuat skala prioritasnya mana yang sesuai dengan budaya dan tujuan dari lembaga dan juga dapat dilaksanakan, *Ketiga*, merumuskan visi juga dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada dan juga tim penyusun visi misi. Sehingga visi misi yang disusun selain sesuai dengan harapan masyarakat tapi juga sesuai dengan SNP, *Keempat* dalam merumuskan visi harus sesuai dengan realita

³ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 224.

dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar tidak berlebihan sehingga kesesuaiannya dapat tercipta dan dipertanggung jawabkan,

Kelima Visi yang dirumuskan harus realistis dalam artian visi yang dirumuskan adalah visi yang diharapkan oleh seluruh *stakeholder*, sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang, *Keenam*, Rumusan visi harus selalu mengikuti perkembangan zaman namun di dalam visi namun harus juga tetap mengandung nilai-nilai sekolah dan budaya lokal yaitu melestarikan lingkungan hidup dan alam sekitarnya. Selain itu rumusan visi sekolah juga mampu menjadi inspiratif, disukai, mudah diingat, ambisius dan mampu memberikan semangat hidup bagi personel sekolah.

B. Kepala Madrasah dalam Mengkomunikasikan Visi Misi Madrasah

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

Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai yang

⁴ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif...*, 93.

terkandung pada visi madrasah yang telah dirumuskan, kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini sangat penting karena seorang pemimpin yang visioner sangat memerlukan dukungan dari para personelnnya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan. Hal ini diharapkan dapat menciptakan kesatuan tujuan.

Visi merupakan mimpi besar, di dalam visi terdapat strategi yang mana hanya akan terwujud jika mendapatkan banyak dukungan dari berbagai pihak, karena jika mimpi itu hanya disimpan sendiri ya hanya akan menjadi mimpi seperti Bunga tidur saja. Untuk itu Mimpi besar ini kemudian perlu disampaikan ke seluruh personel lembaga atau civitas lembaga. Melalui berbagai media, cara dan acara. Agar kedepannya visi dapat ditransformasikan serta diwujudkan melalui aksi pada program-program di madrasah, sebagai strategi untuk mewujudkan visi misi, jika visi misi dapat terwujud maka akan berimbas pada peningkatan mutu madrasah.⁵

Sehingga baik Kepala Madrasah di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Blitar sama-sama mengungkapkan bahwa Kepala madrasah harus senantiasa mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, dengan mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan

⁵ Hasil Wawancara Kepala Madrasah Bapak Drs. H. Slamet Riyadi, M. Pd Pada hari Sabtu 7 April 2018.

merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini dilakukan agar memiliki kesadaran betapa pentingnya memiliki pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi, dimana dalam mengkomunikasikan visi tidak hanya pada forum formal bahkan dalam *event-event* non formal tertentu bapak kepala madrasah sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui proram- program madrasah.

C. Kepala Madrasah dalam Mentransformasikan Visi Misi Madrasah untuk mewujudkan mutu pendidikan.

Transformasi visi dilakukan dengan cara mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi 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 memnjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.⁶

Kepala Madrasah dalam mentransnformasikan visi misi melalui sosialisasi atau mengkomunikasikan visi atau juga dikatakan *sharing vision* kepada seluruh anggota lembaga atau *stakeholder* hal ini bertujuan untuk menyamakan visi misi agar kepala madrasah dalam pelaksanaan

⁶ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif...*, 93.

mewujudkan visi, karena dari kesamaan maka akan membuat semua anggota lembaga pendidikan saling bahu membahu dalam mewujudkan visi misi tersebut, dengan sebuah komitmen yang nyata.

Dengan bekal pemahaman yang yang jelas tentang visi dan tujuan diharapkan visi dapat ditransformasikan sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/ kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi.

Sehingga Kepemimpinan Visioner Kepala madrasah harus selalu mampu bekerja sama dengan orang lain untuk mendukung visi. Qs. Tha Ha (20); 44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

Artinya: *Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut*.⁷

Berdasarkan Surat At-Taha ayat 44 di atas dalam mentransformasikan visi misi kepala madrasah harus bisa menjadi pribadi yang komunikatif. Sehingga dapat mentransformasikan visi misinya melalui tutur bahasa yang lemah lembut agar mudah diingat atau dapat dipatuhi. Berdasarkan penelitian yang peneliti dapatkan dari MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Blitar Seorang kepala madrasah yang visioner untuk mewujudkan visi misinya, tentunya perlu adanya dukungan dari seluruh *stake holder*. Sehingga

⁷ *Ibid.*, 480.

perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota stakeholder 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.

Sebagai mana Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 1 Tulungagung dan di MAN 3 Blitar dalam mentransformasikan Visi Misi melalui *sharing vision* kepada *team work* dengan dibentuknya struktur organisasi sekolah, sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi sehingga berimplikasi pada peningkatan mutu madrasah.

D. Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Visi Misi Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Visi misi bukanlah sekedar kata-kata indah yang menarik untuk dibaca, akan tetapi sebuah visi perlu adanya pelaksanaan hal ini agar tidak hanya sekedar menjadi kata mutiara tanpa makna, untuk itu perlu ditransformasikan dan diterjemahkan ke dalam aksi, agar dapat menjadi *trigger* bagi lembaga pendidikan, dan dapat membawa perubahan pada lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam, sehingga dapat

membantu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kemudian dalam menerjemahkan visi ke dalam aksi itu sendiri banyak cakupannya.

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan atribut kepemimpinan dan pembuatan keputusan yang strategik, efektif dan efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.⁸ 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.⁹

Sehingga untuk mensosialisasikan dan mentransformasikan lembaga pendidikan Islam kepada masyarakat, kepala madrasah mencoba mengawali dengan membentuk lembaga pendidikan dengan desain dan tampilan yang berbeda dengan menawarkan juga program-program unggulan yang dapat menjadi ciri khas sekaligus *branding* dari lembaga pendidikan sebagai bentuk upaya mewujudkan visi lembaga pendidikan Islam. yang tentunya tidak kalah kualitasnya dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Dengan

⁸ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam...*, 276.

⁹ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 227.

lebih menitikberatkan pada peradaban dan kebudayaan Islam agar masuk pada pola integrasi antara pengetahuan umum dan agama.

Visi yang realistis merupakan visi yang diharapkan oleh semua Lembaga Pendidikan, namun terkadang ada banyak kendala bagi setiap lembaga pendidikan dalam tahap pengimplementasiannya. Sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang., sehingga Visi misi tentunya harus dapat diterapkan oleh para anggota warga madrasah berdasarkan struktur organisasi dengan arahan kepala madrasah dengan melalui berbagai strategi yang telah terencana di mana salah satunya adalah dengan mewujudkan visi sejalan dengan beberapa program prioritas atau unggulan.¹⁰

Selain melalui strategi visi misi juga diimplementasikan melalui tujuan dan target yang telah dirumuskan oleh kepala madrasah ini terlihat bahwa MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Blitar bertujuan untuk secara realistis meraih target dengan kondisi yang dimiliki. Selain itu target merupakan sasaran dengan skala prioritas segera dicapai, kepala madrasah tidak terlalu berangan-angan hal yang jauh, namun ia berupaya memadukan potensi yang selama ini dimiliki Aliyah kemudian analisa untuk dijadikan sebagai bagian penataan target Madrasah ini kedepan agar mencapai tujuan yang telah dicita-citakan bersama. Karena bagian penting dari tujuan umum yang hendak dicapai, agar sekolah memiliki tingkat

¹⁰ Berdasarkan temuan hasil penelitian di MAN Tulungagung 1 dan MAN Kunir

kekonsistenan dan efektifitas. Realisasi program yang telah dilakukan merupakan hasil dari pengembangan kurikulum yang diakui oleh kepala madrasah merupakan hal yang memberi berpengaruh yang besar bagi peningkatan mutu pendidikan.

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 kerjakan¹¹

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

¹¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, 919.

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*.¹²

Seorang pemimpin visioner akan senantiasa mengembangkan mutu dari lembaganya dengan mengadakan perbaikan, serta melakukan pengontrolan secara terus menerus dan berkesinambungan. Sehingga mereka ingin madrasah yang mereka naungi tidak hanya berhenti atau statis tapi harus dinamis mengikuti perkembangan zaman. Serta terus *meningkatkan kualitas mereka mulai dari input, proses, output dan outcome*. ,melelui berbagai setrategi dan snantiasa melakukan pembaharuan agar lembaga yang dipimpinnya dapat selalu berkembang.

¹² Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan...*, 148-157.