



Kepemimpinan **VISIONER** Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pemimpin visioner mampu menembus 'kabut gelap' masa depan, mampu membaca gelagat zaman, mampu menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan masa depan, dan mampu merespons tuntutan masa depan. Bahkan, pemimpin visioner ini mampu berpikir dan bertindak melampaui zamannya.

Dr. NURUL HIDAYAH, M. Ag.

Pengantar: Prof. Dr. H. Mujamil Qomar, M. Ag.



Kepemimpinan
VISIONER
Kepala Sekolah

Dalam
Meningkatkan
Mutu Pendidikan



Figure 1. Schematic diagram of the mechanical assembly.

The diagram illustrates the internal components of the assembly, including the cylinder, piston, and connecting rod. The labels A through Z identify the various parts, and the numbers 1 through 50 indicate the specific dimensions and features of each component. The drawing is a detailed technical representation of the assembly, showing the relative positions and orientations of the parts.



**Seri
Disertasi**



AM
AN-HUZZ MEDIA

Kepemimpinan **VISIONER** Kepala Sekolah

Dalam
Meningkatkan
Mutu Pendidikan

Dr. NURUL HIDAYAH, M.Ag.

Kata Pengantar: Prof. Dr. H. Mujamil Qomar, M. Ag.



**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

Dr. Nurul Hidayah, M.Ag.

Editor: Nurhid
Proofreader: Aziz Safa
Desain Cover: Anto
Desain Isi: Joko P.

Diterbitkan Oleh:

AR-RUZZ MEDIA

Jl. Anggrek 126 Sambilegi, Maguwoharjo,
Depok, Sleman, Yogyakarta 55282
Telp./Fax.: (0274) 488132
E-mail: arruzzwacana@yahoo.com

ISBN: .978-602-313-062-7

Cetakan I, 2016

Didistribusikan oleh:

AR-RUZZ MEDIA

Telp./Fax.: (0274) 4332044
E-mail: marketingarruzz@yahoo.co.id

Perwakilan:

Jakarta: Telp./Fax.: (021) 7816218
Malang: Telp./Fax.: (0341) 560988

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Nurul Hidayah

KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN/Nurul Hidayah-Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016

296 hlm, 17 X 24 cm

ISBN: 978-602-313-062-7

I. Pendidikan

I. Judul

II. Nurul Hidayah

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

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS Al-Baqarah [2]: 30)

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتْلُوَكُمْ
فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS Al-An'âm [6]: 165)

Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas.

(Burt Nanus)

Persembahkan

Dengan memohon ridha dan rahmat Allah Yang Maha Terpuji, kupersembahkan buku ini untuk ayah bundaku yang mulia H. Masjhudi dan Hj. Sringatin Nur Jannah, suamiku tercinta Ahmad Roni, ananda tersayang Nimas Safriyanti Nur'aini, dan segenap khalifah Allah yang memimpikan terwujudnya kejayaan Islam. Semoga di kemudian hari, mereka adalah para pemimpin yang senantiasa mengikuti Al-Quran dan Sunnah Nabi Muhammad Saw.

Pedoman Transliterasi

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ا	a	ط	th
ب	b	ظ	zh
ت	t	ع	'
ث	ts	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	h	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	dz	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	هـ	h
ش	sy	ء	'
ص	sh	ي	y
ض	dl		

- a panjang = â
- i panjang = î
- u panjang = û

Pengantar Penerbit

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh. Tak hanya untuk memimpin, seorang pemimpin seharusnya menjadi teladan dan penggerak bagi yang dipimpinnya. Demikian halnya dengan institusi sekolah dan madrasah. Seorang kepala sekolah menjadi nakhoda bagi sekolah untuk menjadikan institusi yang dipimpinnya menjadi juara.

Sosok kepala sekolah yang visioner adalah sosok yang sangat ditunggu bagi sekolah yang bervisi maju. Kepala sekolah yang mempunyai visi ke depan, sangat memerhatikan semua aspek yang berkaitan dengan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak hanya dalam memajukan pendidikan bagi siswa-siswanya, tetapi juga memotivasi guru-guru dan bahkan mampu memberikan manfaat kepada masyarakat di sekitar sekolah. Hal ini sebagaimana yang penulis sampaikan dalam pengantar bahwa kepemimpinan visioner selalu berupaya menjadikan sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan yang efektif, bermutu, dan favorit.

Lalu, bagaimanakah sebenarnya ciri-ciri pemimpin yang visioner tersebut? Buku di tangan pembaca ini mengajak Anda untuk mengenalnya lebih jauh. Buku ini merupakan hasil disertasi dari penelitian tentang kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah

Surabaya. Tentu, banyak hal yang dapat kita ambil dari kedua pemimpin institusi pendidikan tersebut. Selamat membaca, selamat menjadi pemimpin visioner selanjutnya!

Redaksi

Pengantar Penulis

Alhamdulillahi rabbil 'alamin. Untaian kata terindah penulis ungkapkan ke hadirat Allah Azza wa Jalla, Zat Yang Mahatinggi kekuasaan-Nya lagi Mahaluas ilmu-Nya. Dengan pujian itu, semoga Allah akan senantiasa menambahkan karunia-Nya. Berkat rahmat dan ilmu-Nya pula, penulis mampu menyelesaikan buku ini.

Salawat dan salam penulis sanjungkan kepada baginda Nabi Muhammad Saw., keluarga, sahabat, dan segenap penerus ajarannya. Dengan shalawat dan salam itu, semoga kita senantiasa berada dalam naungan syafaatnya. Berkat cahaya sunnahnya pula, penulis mampu merangkai dan menguraikan hasil penelitian ini dalam bentuk sebuah buku.

Di era sekarang ini dunia pendidikan di Indonesia memiliki tantangan yang sangat besar. Arus globalisasi yang semakin kuat dan terbuka memicu semangat bagi dunia pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikannya, karena telah disadari bahwa sekolah yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas tertentu. Hal ini tampak pada usaha-usaha yang dilakukan oleh pemerintah antara lain telah dicanangkannya "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada 2 Mei 2002 oleh Menteri Pendidikan Nasional. Lebih khusus lagi setelah adanya UU No. 20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Meskipun demikian, pada kenyataannya mutu pendidikan di Indonesia secara umum masih jauh dari yang diharapkan, tidak terkecuali madrasah. Dalam situasi tersebut, peran kepemimpinan visioner dirasa sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan visioner bekerja dengan penuh perencanaan yang mempertimbangkan segala konsekuensi dan mampu memprediksi masa depan. Kepemimpinan visioner selalu bersemangat dan optimistis dalam menghadapi situasi tersulit sekalipun sehingga segala sesuatu yang direncanakan sangat dimungkinkan dapat mencapai keberhasilan, termasuk dalam memajukan lembaga pendidikan. Kepemimpinan visioner selalu berupaya menjadikan sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan yang efektif, bermutu, dan favorit dengan berbagai ide dan kreativitasnya. Dengan semangat optimistis dan bekerja yang optimal, kemajuan pendidikan dapat dicapai di tengah gelombang modernisasi.

Hal itulah yang menumbuhkan semangat dan tekad penulis untuk meneliti dan menuangkannya dalam buku yang berjudul *Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Studi Multisitus Di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya). Selanjutnya, penulis mengembangkannya dalam bentuk sebuah buku yang sekarang ada di tangan pembaca.

Penulisan buku ini terwujud berkat motivasi dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tinggi kepada ayahanda tercinta H. Masjhudi dan Ibunda tersayang Hj. Sringatin Nurjannah, yang selalu mendampingi penulis dalam doa-doanya serta suamiku terkasih Ahmad Roni, S.Ag., yang selalu ikhlas dan sabar memberikan banyak motivasi.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. H. Muhaimin, MA., sebagai Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sekaligus juga Promotor I dan penguji penulis. Dengan sabar dan teliti, beliau telah banyak memberikan perhatian, motivasi, pengarahan, dan bimbingan berharga kepada penulis terutama terkait dengan kepemimpinan visioner dan mutu pendidikan.

Secara khusus, terima kasih penulis ucapkan kepada Prof. Dr. H. Mujamil Qomar, M.Ag., selaku Promotor II dan penguji. Perhatian, semangat, ketajaman pandangan dan analisis, keteraturan logika berpikir, dan ketelitiannya sangat menunjang penulisan dan penyelesaian hasil penelitian ini. Di samping itu, terima kasih karena telah berkenan memberikan kata pengantar.

Selanjutnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D. dan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, dan Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, selaku penguji. Berkat mereka, penulis mendapatkan koreksi dan masukan berbobot yang menyempurnakan buku ini. Kepada mereka semua, penulis hanya bisa menyampaikan *jazakumullah ahsanal jazaa'*.

Penulis telah berusaha optimal dengan mengerahkan segala kemampuan dalam penulisan buku ini. Namun, tidak ada karya yang sempurna tanpa ada kritikan, masukan, dan saran yang konstruktif dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik, masukan dan saran demi sempurnanya buku ini.

Akhirul kalam, semoga buku ini bermanfaat. Atas semua kritik, masukan, dan saran, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Blitar, 19 Mei 2015

Penulis



Figure 1. Schematic diagram of the mechanical assembly.

The diagram illustrates the internal components of the assembly, including the cylinder, piston, and connecting rod. The labels A through Z identify the various parts, and the numbers 1 through 50 indicate the specific dimensions and features of each component. The drawing is a detailed technical representation of the assembly, showing the relative positions and orientations of the parts.

Kata Pengantar

Kepemimpinan Visioner dalam Lembaga Pendidikan Islam

Prof. Dr. H. Mujamil Qomar, M. Ag

Kebudayaan pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam dirasakan penting sekali, bahkan mencapai tingkat urgen. Pemimpin merupakan subjek yang paling diharapkan banyak orang, khususnya para bawahan dan/atau masyarakat, agar mampu mendorong dan mengantarkan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Setiap terjadi perguliran suksesi kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan Islam, selalu muncul harapan-harapan besar bahwa melalui kehadiran pemimpin yang baru dengan pola kepemimpinan yang baru juga mampu membawa kemajuan lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya sesuai dengan harapan mereka. Namun, harapan itu tidak selalu terwujudkan. Kadang-kadang yang terjadi justru sebaliknya. Kehadiran pemimpin baru ternyata tidak mampu mempertahankan prestasi kemajuan sebelumnya, apalagi meningkatkan kemajuan sehingga yang terjadi justru kemerosotan terus-menerus yang mendera lembaga pendidikan Islam yang sedang dipimpin.

Kondisi ini sangat mungkin terjadi dalam lembaga pendidikan Islam. Kondisi ini terkait dengan kewenangan dan kemampuan. Dari perspektif kewenangan, pemimpin memiliki kesempatan seluas-luasnya untuk melakukan inovasi-inovasi, gebrakan-gebrakan, dan terobosan-terobosan baru dalam merealisasikan kemajuan lembaga pendidikan Islam yang sedang dikendalikannya. Karena, pemimpin diberi mandat untuk melakukan pembaruan-pembaruan konstruktif terhadap lembaga tersebut. Mandat ini sering disebut *political power* (kekuatan politik).

Mandat pembaruan institusi ini tidak dimiliki oleh pendidik baik dosen, guru, maupun ustadz. Namun, dari perspektif kemampuan kemungkinan yang terjadi ada dua. Yaitu, pemimpin memiliki kemampuan yang andal dalam memajukan lembaga pendidikan Islam atau sebaliknya, pemimpin ternyata tidak memiliki cukup potensi dalam memajukan lembaga pendidikan Islam tersebut.

Ketika lembaga pendidikan Islam mendapatkan pemimpin yang andal dan memiliki kewenangan penuh dalam berkreasi memajukan lembaganya itu, lembaga pendidikan Islam tersebut bisa cepat berhasil mencapai kemajuan sesuai dengan harapan berbagai kalangan. Jika kondisi ini yang terjadi, lembaga pendidikan Islam tersebut mendapat berkah, yakni berkah pemimpin yang andal dengan kepemimpinannya yang efektif mengukir prestasi kemajuan. Suatu model kepemimpinan yang senantiasa berusaha digali dan dirintis keberadaannya baik dengan mendatangkan pemimpin dari luar maupun mengkader tenaga-tenaga profesional dari dalam lembaga pendidikan Islam itu sendiri. Hanya saja, lebih utama jika kehadiran pemimpin yang andal itu dihasilkan dari upaya pengkaderan dari dalam, sebagai wujud keberhasilan pemimpin sebelumnya.

Idealisme kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam memang demikian. Sayangnya hingga sekarang ini, masih banyak dan terlalu banyak disebutkan, adanya model-model kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam yang justru menghambat langkah-langkah menuju kemajuannya. Model-model kepemimpinan ini terealisasikan dan terekspresikan dalam bentuk model kepemimpinan feodalistik, monolit, eksklusif, dominasi keluarga, pasif, apatis, konservatif, tradisional, curiga terhadap gagasan perubahan dan pembaruan, otoriter, rutinitas, tidak memiliki kepedulian terhadap bawahan, antikritik, antisaran, antimasukan dari luar, arogan, serta merasa paling benar sendiri.

Model kepemimpinan yang kontraproduktif ini tentu sangat memprihatinkan bagi kelangsungan lembaga pendidikan Islam, mengingat model-model kepemimpinan tersebut tidak mengalami dinamika yang kondusif. Oleh karena itu, dibutuhkan pengondisian model-model kepemimpinan yang mendukung dan mewujudkan kemajuan lembaga pendidikan Islam tersebut. Mujamil Qomar menyatakan:

Untuk membenahi lembaga pendidikan Islam agar mencapai kemajuan maka dibutuhkan model-model kepemimpinan yang kondusif. Model-model kepemimpinan yang kondusif tersebut diharapkan mampu membawa perubahan besar dan positif pada lembaga pendidikan Islam sehingga hampir secara keseluruhan komponen lembaga ini mengalami pengembangan yang pesat sekali, baik menyangkut kualitas tenaga pendidik, kualitas tenaga kependidikan, jumlah peserta didik, penambahan sarana dan prasarana, potensi keuangan, penataan kurikulum, pengembangan perpustakaan, pengembangan laboratorium, penguatan jaringan kerja (*networking*), kepercayaan masyarakat, dan lain sebagainya.¹

Model-model kepemimpinan yang kondusif tersebut dalam lembaga pendidikan Islam bisa cukup bervariasi baik kepemimpinan karismatik, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan profesional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Model kepemimpinan visioner ini sebagai salah satu model kepemimpinan yang sangat diharapkan mewarnai lembaga pendidikan Islam agar lembaga pendidikan ini mengalami akselerasi dalam merealisasikan kemajuan sehingga mampu bersaing secara ketat. Bahkan, jika mungkin mampu mengungguli kemajuan-kemajuan yang diraih lembaga pendidikan lainnya, baik lembaga pendidikan negeri maupun lembaga pendidikan di kalangan Katholik yang selama ini sering bertengger di papan atas.

Kemudian, apa substansi atau hakikat kepemimpinan visioner itu? Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin mendefinisikan, "*Visionary leadership* adalah pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas yang merupakan gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya."² Sementara itu, menurut Aan Komariyah dan Cipi Triatna, kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal dirinya sendiri maupun hasil interaksi sosial anggota organisasi dan *stakeholder* sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus direalisasikan melalui

1. Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 229–230.

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

semua personel.³ Kedua pengertian ini menempatkan masa depan sebagai lambang kemajuan yang harus direalisasikan bersama-sama. Hal ini mengandung pemahaman bahwa kepemimpinan visioner mesti memfasilitasi penguatan pemikiran masa depan, wawasan masa depan, tindakan berjangka ke masa depan, dan berorientasi juga ke masa depan sebagai tipikalnya.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan visioner ini mengajarkan budaya meningkatkan kinerja dalam menyongsong kemajuan yang bisa direalisasikan dengan penuh rasa optimistis, meskipun menghadapi berbagai tantangan berat. Kepemimpinan visioner memotivasi keberanian menghadapi risiko sebagai kenyataan yang mesti dipecahkan dan dikelola secara optimal, bukan ditiadakan. Sebab, tidak mungkin risiko dimusnahkan mengingat semua pilihan tindakan maupun perilaku selalu menimbulkan risiko yang harus dihadapi. Apa pun tindakan yang kita lakukan tentu menimbulkan risiko yang harus kita pecahkan secara bertanggung jawab. Suatu pemecahan masalah yang memiliki dasar pemikiran yang jelas, argumentasi yang rasional, dan strategi yang tepat sasaran dan tepat tujuan sehingga mampu menumbuhkan persetujuan dari orang lain secara objektif.

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 Namus menyatakan bahwa pemimpin visioner merupakan pemimpin yang efektif berdasarkan karakteristik antara

3. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 82.

lain: (1) senantiasa memiliki rencana; (2) berorientasi penuh pada hasil; (3) mengangkat visi-visi baru yang menantang, menjadi kebutuhan dan terjangkau; (4) mengomunikasikan visi; (5) memengaruhi orang lain untuk memperoleh dukungan; dan (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.⁴ Sementara itu, menurut Aan Komariah dan Cipi Triatna, pemimpin visioner mempunyai karakteristik: (1) fokus ke masa depan yang penuh tantangan dan mampu menyiasatinya; (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.⁵

Visi yang menjadi pusat perhatian kepemimpinan visioner ini merupakan mimpi-mimpi indah yang akan diwujudkan di masa mendatang sehingga visi lazimnya mengandung harapan pencapaian prestasi yang ideal. Hampir semua visi pendidikan ideal sekali karena semacam cita-cita ke depan. Lembaga-lembaga pendidikan Islam mulai dari Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi rata-rata memiliki visi yang ideal. Hanya saja, banyak pimpinan lembaga pendidikan Islam maupun pegawainya yang tidak menyadari visi yang mereka rumuskan sendiri sehingga visi itu tidak ditindaklanjuti melalui misi yang konkret. Sebaik apa pun sebuah rumusan visi lembaga pendidikan Islam, apabila tidak ditindaklanjuti melalui misi yang konkret maka hanyalah sia-sia belaka.

Dengan demikian, kita bisa mencapai konsensus bahwa visi itu penting sekali bagi lembaga pendidikan Islam. Namun, yang lebih penting lagi adalah visi yang ditindaklanjuti dengan misi yang konkret. Dalam konteks pemahaman inilah, visi memiliki peranan yang sangat penting dan menentukan. Aan Komariah dan Cipi Triatna menilai betapa kekuatan visi pendidikan memengaruhi kinerja pendidikan. Visi menjadi *trigger* semangat merealisasi keunggulan pendidikan, mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menumbuhkan kinerja, bahkan merealisasi prestasi pendidikan.⁶ Alhasil, visi menyimpan berbagai kekuatan yang bisa dirangsang untuk menggerakkan semangat dan kesadaran bekerja keras

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

5. Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 81-82.

6. Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 81.

guna mencapai prestasi lembaga pendidikan Islam yang cemerlang dan mampu mengungguli lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang telah berhasil mencapai kemajuan terlebih dulu.

Bagi kepemimpinan visioner tersebut, visi itu diyakini memiliki kekuatan yang istimewa. Burt Nanus menyatakan bahwa bagi pemimpin visioner, visi yang benar mengandung kekuatan-kekuatan strategis, yaitu (1) akan menghasilkan komitmen dan memotivasi orang-orang dalam organisasi; (2) memberi arti bagi kehidupan para karyawan; (3) menentukan standar-standar keberhasilan; (4) menjembatani masa sekarang dan akan datang.⁷ Berdasarkan kekuatan-kekuatan strategis ini, visi seharusnya mendapat perhatian yang besar khususnya bagi pemimpin-pemimpin lembaga pendidikan Islam. Mereka harus ekstra hati-hati dalam merumuskan visi lembaga pendidikannya. Mereka dituntut mampu merumuskan visi yang mampu menumbuhkan pemberdayaan di kalangan pegawainya, yaitu visi yang menumbuhkan kesadaran untuk membangkitkan komitmen kerja keras mengejar kemajuan secara kolektif dan serempak.

Selanjutnya, John Kotter mengidentifikasi bahwa visi yang baik mempunyai tujuan utama, yakni (1) memperjelas arah perubahan kebijakan organisasi secara umum; (2) mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu berdasarkan arah yang benar; (3) membantu proses koordinasi tindakan tertentu dari orang-orang yang berbeda-beda.⁸ Perbedaan latar belakang kultural para pegawai berusaha diarahkan ke dalam bentuk bekerja secara sinergis mewujudkan tujuan organisasi lembaga pendidikan Islam secara bersama-sama. Hal ini memperlihatkan bahwa visi memiliki tujuan paling utama dalam mengawal kemajuan, termasuk mengawal kemajuan lembaga pendidikan Islam. Peran visi yang sangat strategis ini mengilhami pemimpin masing-masing lembaga pendidikan Islam sehingga mereka telah berpartisipasi aktif dalam merumuskan visi lembaga pendidikannya masing-masing, kendatipun seringkali mereka tidak menyadari konsekuensi-konsekuensi berikutnya.

Dengan begitu, visi menjadi pusat perhatian bagi kepemimpinan visioner. Visi yang baik bisa diturunkan dan dikembangkan menjadi misi-misi strategis

7. Burt Nanus, *Visionary Leadership*, hlm. 20–22.

8. John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hlm. 68–69.

dan kondusif 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 serangkaian kegiatan, dan bisa disiapkan mekanisme evaluasi yang komprehensif. Untuk itulah kepemimpinan visioner itu memiliki "penglihatan yang tajam" dalam melihat peluang-peluang di masa akan datang yang bisa dimanfaatkan guna mendongkrak kemajuan lembaga pendidikan Islam.

Kepemimpinan visioner ini termasuk jajaran model kepemimpinan yang diyakini banyak orang sebagai model kepemimpinan yang membawa pencerahan bagi masa depan lembaga pendidikan Islam. Sebab, model ini memiliki kemampuan yang sangat besar dalam memahami, menyikapi, dan merespons perkembangan zaman semodern apa pun. Tidak jarang, kepemimpinan visioner ini melaksanakan proyek kegiatan yang mengagetkan dan membuat penasaran orang lain, karena tidak lazim menurut ukuran zamannya. Mujamil Qomar menegaskan,

Pemimpin visioner mampu menembus 'kabut gelap' masa depan, mampu membaca gelagat zaman, mampu menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan masa depan, dan mampu merespons tuntutan masa depan. Bahkan, pemimpin visioner ini mampu berpikir dan bertindak melampaui zamannya.⁹

Oleh karena itu, kepemimpinan visioner ini sekarang ini dirasakan sebagai kebutuhan yang mendesak bagi lembaga pendidikan Islam. Sebuah kebutuhan untuk meniru dan menerapkan strategi berikut budaya kerjanya supaya mampu mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang berkemajuan dan berkeunggulan serta menjadi pusat perhatian dan harapan masyarakat luas, khususnya masyarakat Muslim sendiri. Mujamil Qomar menegaskan kembali,

Model kepemimpinan visioner sangat dibutuhkan untuk membuka 'gerbang' pencapaian kemajuan dan kesiapan bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Seluruh pegawai dalam lembaga pendidikan Islam perlu dihadapkan pada tantangan di masa depan agar memiliki kesadaran untuk meningkatkan kinerjanya demi mengejar kualitas pendidikan. Dengan cara memandang ke depan, seluruh

9. Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan*, hlm. 234.

pegawai diajak berlari mengejar, dan bahkan kalau memungkinkan mereka juga memiliki visi yang melampaui kemajuan lembaga pendidikan lainnya.¹⁰

Oleh karena itu, dibutuhkan banyak referensi yang memuat khususnya kepemimpinan visioner dalam lembaga pendidikan Islam, sebagai panduan bagi pemimpin-pemimpin lembaga pendidikan Islam baik formal maupun nonformal. Melalui referensi itu, muncul harapan yang besar agar terjadi transformasi besar-besaran di kalangan lembaga pendidikan Islam, baik pesantren, madrasah, sekolah Islam, maupun perguruan tinggi agama Islam. Yaitu, transformasi dari kondisi lembaga pendidikan Islam yang belum maju menjadi maju sekali. Bagi lembaga pendidikan Islam yang telah maju juga diharapkan mengalami transformasi, yaitu transformasi dari lembaga pendidikan Islam yang maju menjadi unggulan.

Namun sayangnya, referensi tersebut masih langka, dan salah satunya buku karya Dr. Nurul Hidayah, M.Ag yang berjudul *Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Buku ini berasal dari disertasi yang telah dipertahankan di depan dewan penguji disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan mengambil objek penelitian lapangan pada dua situs, yaitu kepemimpinan visioner di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang dan Madrasah Aliyah Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya. Kedua Madrasah Aliyah ini—di samping ada sedikit madrasah lainnya—memang fenomenal sekali, yang layak menjadi teladan bagi madrasah-madrasah lainnya yang sedang maupun akan meniti prestasi kemajuan.

Kedua Madrasah Aliyah ini menjadi kebanggaan tidak hanya masyarakat Muslim Malang dan Surabaya, tetapi masyarakat Muslim Indonesia. Bukti yang paling mudah untuk menyatakan ini adalah peserta didik kedua madrasah ini berasal dari berbagai daerah, provinsi, dan pulau di seluruh Indonesia. Serta, berasal dari berbagai latar belakang sosial-ekonomi, intelektual, profesi, dan kultural keluarga yang heterogen dan kompleks. Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang sebagai ilustrasi madrasah negeri yang berhasil meraih kemajuan yang pesat sekali. Sementara itu, Madrasah Aliyah Unggulan Pondok pesantren Amanatul Ummah Surabaya sebagai contoh madrasah swasta yang sukses mengukir prestasi unggul.

10. *Ibid.*

Lantaran sebagai ilustrasi atau contoh maka masih ada beberapa madrasah lainnya yang meraih kemajuan yang sangat membanggakan masyarakat Muslim Indonesia seperti Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Gorontalo.

Semoga kedua madrasah yang menjadi objek penelitian ini segera menularkan prestasi kemajuannya pada madrasah-madrasah maupun sekolah-sekolah Islam lainnya. Proses penularan ini telah mulai berproses. Sebab, sekarang ini banyak madrasah maupun sekolah yang menggunakan sistem *madrasi* telah berhasil mengungguli sekolah-sekolah yang asalnya dikenal maju. Hal ini sungguh fenomena yang sangat menarik karena prestasi madrasah selama ini sering dilecehkan dan dianggap menempati kelas kedua. Kalau proses penularan itu terus bergerak dinamis, madrasah akan mampu menjungkirbalikkan pandangan dan stigma negatif yang dialamatkan kepadanya secara nasional bahkan global. Sementara dalam kasus-kasus tertentu, madrasah telah mampu membuktikan kesalahan stigma negatif itu.

Akhirnya, buku karya Dr. Nurul Hidayah, M.Ag ini layak dibaca oleh mahasiswa, guru, dosen, ustadz, kepala madrasah, kepala sekolah Islam, para praktisi pendidikan Islam, dan para pemerhati pendidikan Islam guna menyerap informasi tentang kepemimpinan visioner dari Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang dan kepala Madrasah Aliyah Unggulan Pondok pesantren Amanatul Ummah Surabaya. Selamat membaca! Semoga bermanfaat, amin.

Tulungagung, 18 Agustus 2015



Figure 1. A schematic diagram of the mechanical assembly shown in the cross-section above.

The diagram illustrates the internal components of the assembly, including the crankshaft, connecting rod, and piston. The labels A through Z identify specific parts, and the numbers 1 through 50 indicate the sequence of assembly or the order of parts. The drawing is a technical representation of the assembly, showing the relative positions and connections of the various components.



Daftar Isi

Moto	5
Persembahan	7
Pedoman Transliterasi	8
Pengantar Penerbit	9
Pengantar Penulis	11
Kata Pengantar	15
Daftar Isi	25
BAB I PENDAHULUAN	29
A. Fenomena Peran Kepemimpinan Visioner di Lembaga Pendidikan	29
B. Realitas Mutu Pendidikan di Indonesia.....	42
C. Definisi Istilah.....	45
D. Penelusuran Kajian Terdahulu dan Kontribusinya.....	46
BAB II KEPEMIMPINAN VISIONER PERSPEKTIF TEORI ..	59
A. Hakikat Kepemimpinan Visioner.....	59
B. Karakteristik Kepemimpinan Visioner	72
C. Peran Kepemimpinan Visioner	75
D. Peran Kepemimpinan Visioner di Sekolah	87

BAB III	KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM PERSPEKTIF ISLAM.....	95
	A. Nabi Muhammad Saw. sebagai Seorang Visioner.....	95
	B. Prinsip Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw.	96
	C. Dasar-Dasar Kepemimpinan Visioner dalam Islam.....	102
	D. Karakteristik Pemimpin Menurut Islam.....	111
	E. Peran Pemimpin dalam Perspektif Islam	113
BAB IV	MENGENAL KONSEP MUTU PENDIDIKAN	125
	A. Hakikat Mutu Pendidikan	125
	B. Peningkatan Mutu Pendidikan.....	135
	C. Upaya Pemimpin Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	143
BAB V	MUTU PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM.....	151
BAB VI	PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER DI MADRASAH	159
	A. Peran Kepemimpinan Visioner di MAN 3 Malang.....	159
	B. Peran Kepemimpinan Visioner di MA Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya	183
	C. Temuan dan Proposisi Lintas Situs.....	206
BAB VII	PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER BERKARAKTER INTEGRITAS RELIGIUS	211
	A. Karakter Integritas Religius dalam Peran Kepemimpinan Visioner	211
	B. Peran Kepemimpinan Visioner	219
	C. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan	236
	D. Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.....	249

BAB VIII KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	267
A. Kesimpulan.....	267
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	268
Daftar Pustaka	273
Indeks	289
Biografi Penulis	295



Figure 1. Schematic diagram of the mechanical assembly.

The diagram shows the mechanical assembly in a cross-sectional view. The large circular component on the left is connected to a central shaft. This shaft is supported by a bearing or pulley on the right. The diagram includes various lines and arrows indicating dimensions and forces. The entire assembly is enclosed in a rectangular frame.

A. Fenomena Peran Kepemimpinan Visioner di Lembaga Pendidikan

Bermunculannya teori-teori tentang kepemimpinan mengindikasikan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam kemajuan lembaga. Demikian pula adanya praktik-praktik terkini tentang kepemimpinan dalam organisasi menunjukkan adanya perhatian besar terhadapnya. Perhatian ini sejalan dengan era yang ditandai dengan perubahan-perubahan dramatis dalam berbagai bidang kehidupan. Di era perubahan ini, kepemimpinan sangat penting dalam memandu peningkatan prestasi dan pengembangan sekolah.

Dalam banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama terhadap keberhasilan sekolah. Demikian pula kesadaran akan pentingnya kepemimpinan sebagai kunci keberhasilan sekolah.

Sugeng Utomo yang meneliti tentang manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif diawali dari terciptanya visi dan misi.¹¹ Edmonds meneliti sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.¹²

11. Sugeng Utomo, "Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif: Studi Multi Kasus pada Tiga SD/MI Kota Malang," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2009), hlm. 252.

12. R. Edmonds, *Some School Work Can Social Policy*, 9 (2) (New York: Cassel, 1979), hlm. 28-32.

Edmonds juga mengungkapkan bahwa organisasi yang dinamis senantiasa dipimpin oleh pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya.¹³ Demikian pula Hallinger dan Lithwood menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang efektif.¹⁴ Pullan menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah.¹⁵

Studi yang dilakukan Brown dan Anfara berfokus pada strategi-strategi yang digunakan oleh kepala sekolah menengah sebelum melaksanakan reformasi sekolah secara menyeluruh, menemukan bahwa praktik kepemimpinan visioner melibatkan eksplorasi awal terhadap area perubahan yang memungkinkan. Perubahan dan pembinaan mengenai eksplorasi tersebut meliputi dukungan, komitmen, dan kepemilikan. Waktu, keberanian untuk berubah, perencanaan yang melibatkan semua orang, keterbukaan dan apresiasi merupakan karakteristik yang disyaratkan bagi kepala sekolah menengah visioner yang menginginkan keberhasilan implementasi reformasi sekolah.¹⁶

Dalam manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan juga memegang peranan yang sangat penting. Kepemimpinan ini dianggap sebagai pemicu perubahan dalam pengembangan mutu dan prestasi pendidikan Islam (madrasah, sekolah Islam, dan pesantren).¹⁷ Kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif dapat menciptakan banyak indikasi prestasi dalam lembaga pendidikan Islam. Bahkan, pada saat yang sama, kemauan dari pemimpin itu sendiri untuk berubah dan pembaruan pola kepemimpinan efektif juga menjadi pemicu pembaruan itu sendiri.

Sementara itu, berbagai studi tentang kepemimpinan telah lama difokuskan pada kemampuan kepala sekolah dalam menyempurnakan tugas-tugas dan

13. *Ibid.*, hlm. 28–32.

14. Hallinger & K. Lithwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*, (1994), hlm. 206–218.

15. Michael Pullan, *The Meaning of Educational Change* (USA: OISE Press, 1982), hlm. 7.

16. K. Brown & V. Anfara, "Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level," Dalam *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, Vol. 87, No. 635, (2003), hlm. 16.

17. Imron Arifin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 1998), hlm. 215.

mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁸ Berselang waktu kemudian, literatur kepemimpinan memperkenalkan konsep yang lebih luas, yaitu pengertian tentang visi.¹⁹

Kepemimpinan visioner muncul sebagai karakteristik unggul dari kepala-kepala sekolah unggul.²⁰ *The U.S Department of Education Publication Guide* dalam penelitiannya pada 1987 menyatakan bahwa kepala-kepala sekolah memiliki visi yang luas, jelas, aktif, ambisius, dan berorientasi kinerja. Karakteristik ini menunjukkan bahwa kepala-kepala sekolah efektif menciptakan kondisi untuk merealisasikan visi tersebut. Pemimpin dan perannya dalam pengembangan visi diidentifikasi sebagai aspek yang krusial bagi efektivitas organisasi.²¹ Betapa pentingnya visi bagi efektivitas kepala sekolah sehingga visi merupakan kekuatan dan mimpi yang realisasinya secara terus-menerus diperjuangkan oleh kepala-kepala sekolah efektif dalam membentuk sekolah, individu, dan organisasi.²²

Brown dan Anfara menyatakan bahwa kepala sekolah visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasi, dan membangun rencana melalui tindakan bagi perubahan dalam organisasi.²³ Pemimpin visioner adalah orang yang

18. R.J. House, "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness," Dalam *Administrative Science Quarterly* (1971), hlm.16 dan 321-338; J.A. Lipham, *Effective Principal, Effective School* (Reston, VA: National Association of Secondary School Principals, 1981), hlm. 55.
19. I.W. Guthrie & R.J. Reed, *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Education* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986); J.E. Roueche & G.A. Baker III, *Profiling Excellence in America's School* (Arlington, VA: American Association of School Administrators, 1986); J.A. Stallings & G. Mohlman, *School Policy, Leadership Schools* (Mountain View, CA: Stallings Teaching and Learning Institute, 1981).
20. A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*, (Boston: Allyn & Bacon, 1980); Guthrie & Reed, *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Education* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986).
21. J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1987); A.L. Manasse, *Effective Principals: Effective at What?* (Principal, Vol. 61 No. 4, 1982) 10-15; W.I. Rutherford, *School Principals as Effective Leaders*, (Phi Delta Kappan, Vol. 67, No. 1, 1985), 31-34 ; L.T. Shieve & M.B. Shoenheit, *Vision and the Work Life of Educational Leaders*. In L.T. Hieve & M.B. Shoenheit (Eds.), *Leadership: Examining the Elusive*, (Washington DC: Association for Supervision and Currikulum Development, 1987), hlm. 93-104; W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (NewYork: Harper & Row, 1985; P. Block, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work* (San Ransisco: Jossey-Bass, 1987); S. LeSourd & M. Grady, *What is a Visionary Principal?* (NASSP Bulletin: Vol. 75, No. 107, 1988), hlm. 107-110.
22. A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives*; J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*; A.L. Manasse, *Effective Principals*, hlm. 10-15; W.I. Rutherford, *School Principals*, hlm. 31-34; L.T. Shieve & M.B. Shoenheit, *Vision and the Work Life*, hlm. 93-104.
23. K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for Change...* hlm. 16-17.

menentukan tujuan dan sasaran untuk individu dan tindakan kelompok, yang menegaskan apa yang kita usahakan untuk menjadi atau melakukan.²⁴

Terlepas dari pentingnya kepemimpinan di atas, para ahli menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia kurang mendapat perhatian. Sebab, kepemimpinan bukan merupakan salah satu masalah utama manajemen sekolah yang diteliti di Indonesia. Bahkan, tidak terdapat persyaratan formal kepemimpinan bagi orang-orang yang berniat menjadi kepala sekolah. Jalal dan Supriadi dalam Raihani menemukan bahwa kebanyakan kepala sekolah di Indonesia tidak memperoleh pendidikan yang layak untuk peran mereka sebagai kepala sekolah, dan beberapa kepala sekolah dasar hanya lulusan sekolah menengah, khususnya di daerah pedesaan.²⁵

Pengetahuan tentang kepemimpinan sekolah di Indonesia yang berbasis riset sangat kurang. Di antara literatur tentang pendidikan di Indonesia yang dapat diakses, hanya sedikit yang diarahkan pada kepemimpinan sekolah di Indonesia. Sebagian besar literatur tentang pendidikan di Indonesia yang dapat diakses, hanya berupa artikel-artikel dan buku-buku berbasis opini, yang mayoritas difokuskan pada pendidikan secara umum, atau pada persoalan-persoalan manajemen dan kurikulum.²⁶

Oleh karena itu, penulis merasa perlu mendeskripsikan hasil studi pendahuluan yang penulis lakukan di MAN 3 Malang dan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya. Kedua lembaga pendidikan merupakan lembaga pendidikan yang unggul, penuh prestasi, dan memiliki keunikan. Dalam studi pendahuluan, penulis menangkap bahwa dua kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah visioner dan menunjukkan adanya fenomena-fenomena kepemimpinan visioner.

Menurut Sashkin, pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik.²⁷ Pertama, berpikir ke masa depan. Ia memfokuskan kerja pokoknya pada rekayasa masa

24. D. Colton, *Vision* (National Forum, Vol. 65, No. 2, 1985), p. 33.

25. Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2010), hlm. 4

26. *Ibid.*

27. Marshal Sashkin, "From Visionary Leadership", in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds. Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages* (New York NY: The Free Press, 1995), hlm. 403.

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.²⁸ Peneliti melihat karakteristik ini tampak pada kedua kepala madrasah yang terpilih dalam penelitian ini. Masing-masing kepala madrasah tersebut memiliki wawasan dan gambaran masa depan yang tampak pada pemikiran-pemikiran dan visi-visinya serta perkiraan-perkiraan mengenai kebutuhan dan tantangan yang akan dihadapi siswa mereka. Untuk itu, mereka mempersiapkan semuanya melalui rencana dan tindakan nyata.

Kedua, membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah karena ia adalah pemikir strategis. Locke dkk. mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik antara lain adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang....²⁹ Selanjutnya, ia memikirkan dan merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Peneliti melihat pada masing-masing kepala madrasah tersebut merumuskan visi mereka yang jelas dan mudah dimengerti, inspiratif, dan memotivasi setiap orang untuk turut mewujudkannya bersama-sama.³⁰

Ketiga, terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi. Pemimpin visioner selalu memberdayakan orang lain (*empowering*) dan memengaruhi mereka untuk mendapat dukungan dalam mewujudkan visi.³¹ Kedua kepala madrasah terpilih dalam penelitian ini, memiliki kemampuan untuk memberdayakan secara optimal potensi-potensi karyawan yang tertuang dalam *job description*. Masing-masing karyawan bertanggung jawab terhadap tugasnya

28. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-bass Publishers, 1992), hlm. 12.

29. Edwin A. Locke and Associates, *Esensi Kepemimpinan; Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan* (Jakarta: Spektrum, 1997), hlm. 73.

30. Visi MAN 3 Malang adalah "Terwujudnya madrasah model sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan nonakademik serta akhlaq karimah." Visi MA Unggulan PP Amanatul Ummah adalah "Terwujudnya Manusia yang Unggul, Utuh, dan Berakhlaqul Karimah untuk Izzil Islam wal Muslimin dan untuk Keberhasilan Cita-Cita Kemerdekaan."

31. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-bass Publishers, 1992), hlm. 4.

dan mereka bekerja dengan profesional karena pimpinan mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan meraih prestasi.

Selain karakteristik di atas, penulis juga mengamati bahwa kedua kepala madrasah tersebut merupakan pemimpin yang berkualitas yang menurut John Adair salah satu cirinya adalah memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpin.³² Mereka juga mendukung pembelajaran siswa dan menentukan penilaian yang lebih mencerminkan hasil belajar siswa.³³ Mereka memiliki kemampuan menggunakan tujuan-tujuan sekolah untuk mengembangkan dan menghidupkan visi³⁴ melalui kerja sama dengan *stakeholder* untuk membahas sejumlah agenda pilihan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi semua siswa dan seluruh staf.³⁵ Dengan demikian, penulis berani memastikan bahwa kedua kepala madrasah tersebut, yaitu Kepala MAN 3 Malang dan Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya merupakan pemimpin visioner. Fenomena-fenomena pemimpin visioner kepala madrasah diakui oleh rekan-rekannya sebagai pemimpin yang berhasil dan memiliki pandangan *future oriented*.

Sebagai pemimpin visioner, kedua kepala madrasah tersebut telah menjalankan peran-perannya. Di MAN 3 Malang, fenomena peran kepemimpinan visioner sudah dilakukan sejak kepemimpinan Abdul Djalil yang menjabat selama 5 tahun, yaitu sejak 2000–2005. Abdul Djalil sebagai pemimpin visioner telah menjadi perintis dan pelopor inovasi yang membesarkan MAN 3 Malang dengan melakukan banyak pembangunan fisik maupun nonfisik. Pembangunan fisik seperti pembangunan gedung, ruang kelas, ruang guru, halaman parkir, perpustakaan, Masjid *al-Falah*, PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama), dan sebagainya. Pembangunan nonfisik internal meliputi membangun sumber daya guru dan pegawai seperti mendorong dan memberikan beasiswa pendidikan kepada guru dan pegawai, membangun *al-ukhuwwah al-Islamiyyah* yang kuat,

32. *Ibid.*, hlm. 82.

33. T. Guskey, "Analyzing Lists of the Effective Development to Promote Visionary Leadership," dalam *NASSP Bulletin*, Vol. 87, No. 4, (2003), hlm. 4–20.

34. J. Hoyle, "The Good News About the Preparation of School Leaders: A Professor's View," dalam *School of Leadership Review*, Vol. 1, No. 1, (2005), hlm. 1–18.

35. R. Pasi, "Introduction to the Special Issue: Leadership with Vision and Purpose," dalam *NASSP Bulletin*, Vol. 87, No. 637, (2003), hlm. 1–3.

memberi motivasi inspiratif dan kreatif, menghunjamkan semangat *rúh al-jihâd*, memberikan keteladanan yang luar biasa, dan sebagainya. Pembangunan nonfisik eksternal seperti melakukan kerja sama yang kuat dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar negeri untuk kemajuan madrasah.

Dia telah melakukan perubahan besar, yakni mengubah madrasah biasa menjadi luar biasa, madrasah yang awalnya terkesan tradisional di mata masyarakat menjadi madrasah modern, madrasah yang dahulu tidak dilirik masyarakat menjadi madrasah yang sangat diminati masyarakat.

Kemudian, pengembangan dilakukan oleh Imam Sujarwo yang memimpin selama 7 tahun. Dia memprioritaskan pada pembangunan fisik seperti gedung-gedung bertingkat, penambahan sarana dan prasarana, peningkatan pengelolaan fasilitas, dan peningkatan sumber daya manusia.

Pengembangan selanjutnya dilakukan oleh kepemimpinan Ahmad Hidayatullah yang dilantik sejak Maret 2012 sampai sekarang. Dia juga seorang pemimpin visioner yang menjalankan peran-perannya. Pertama, peran penentu arah dan sekaligus juga sebagai juru bicara tampak pada kemampuan melakukan *share vision* kepada seluruh komponen pendidikan yang ada di lingkungan MAN 3 mulai dari siswa, guru, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, tokoh agama, dan pemerintah. Visi MAN 3 Malang adalah "Terwujudnya madrasah model sebagai pusat keunggulan dan rujukan dalam kualitas akademik dan nonakademik serta akhlak karimah".

Visi tersebut ditulis dengan jelas dan mudah dipahami orang. Visi menunjukkan suatu impian besar yang ingin dicapai oleh MAN 3 Malang, yakni madrasah model yang berkualitas serta menjadi pusat keunggulan dan rujukan bagi lembaga pendidikan lain. Untuk mewujudkan hal tersebut tidak mudah karena harus melalui usaha yang penuh strategi dan proses yang panjang dan berkualitas. Menurut Nanus, salah satu karakteristik pemimpin visioner adalah kemampuan melakukan *sharing vision*.³⁶

Dia begitu antusias mendengarkan visi itu sampai seluruh komponen betul-betul memahami makna yang terkandung di dalamnya dan memberikan

36. Burt Nanus, *Visionary Leadership...* hlm. 4.

motivasi kepada mereka untuk mewujudkannya. Sebab menurutnya, visi sangat penting untuk memotivasi orang dalam berusaha mewujudkannya. Tanpa visi, orang akan terjebak pada sebuah kegiatan yang tidak tahu ke mana arahnya.³⁷

Kedua, ide-ide cemerlang kepala madrasah dalam melakukan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan seperti peningkatan sumber daya manusia yang mumpuni dari sisi akademik dan nonakademik yang disempurnakan dengan *al-akhlâq al-karimah*. Kemapanan atau kesempurnaan dalam prestasi akademik itu kemudian diwujudkan dalam misi yang salah satunya adalah menetapkan bahwa lulusan MAN 3 Malang nanti 90% bisa diterima di PTN favorit baik di dalam maupun di luar negeri.³⁸ Kesempurnaan *al-akhlâq al-karimah*, yaitu siswa MAN 3 harus mempunyai kebiasaan-kebiasaan hidup seorang Muslim yang *kaffah*, mulai dari ibadah individualnya maupun dalam pengkajian keislaman.

Dari sini terlihat peran yang dimainkan Ahmad selaku pimpinan adalah sebagai penentu arah (*direction setter*) sekaligus juga sebagai juru bicara (*spokesperson*), karena selain ia menentukan arah melalui ide-idenya, ia juga menyebarkan visi kepada seluruh komponen internal dan eksternal.

Ketiga, adanya rencana-rencana strategis yang bermutu seperti pengembangan SDM guru dan pegawai melalui pendampingan pakar, input siswa yang berkualitas, integrasi kurikulum madrasah dan ma'had, pengoptimalan fungsi dan penambahan media serta sarana dan prasarana, peningkatan sumber belajar, penataan administrasi yang baik dan sebagainya.

Keempat, Kepala MAN 3 Malang senang membuat gebrakan-gebrakan baru dan tantangan-tantangan yang memicu kinerja dengan mewujudkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Ia menampilkan budaya hidup berbeda di MAN 3 untuk menyikapi perkembangan dunia luar. Budaya hidup berbeda itu berpegang pada kultur akademik dan kultur religius. Kultur akademiknya bahwa semua hal dari luar harus dikaji dan masuk filter akademik. Kultur religiusnya adalah berpegang teguh pada Al-Quran dan Hadis. Budaya dan perubahan apa pun yang masuk, harus difilter dengan kedua budaya tersebut sehingga menjadi manis. Untuk itu, Ahmad melakukan dengan memberi contoh

37. Wawancara dengan Ahmad Hidayatullah, Kepala MAN 3 Malang 31 Oktober 2012.

38. Wawancara dengan Ahmad, tanggal 31 Oktober 2012.

kepada mereka. Seperti menciptakan GEMMA SEMI, *learning organization*, dan menanamkan kebiasaan akademik dan religius serta program-program lain dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di lembaganya.³⁹

Di sini tampak pula bahwa kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang menjalankan peran sebagai *agent of change* (agen perubahan). Ia merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi yang statis dan *status quo*. Ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru dan tantangan-tantangan yang diciptakannya tersebut.

Kelima, kemampuan Kepala MAN 3 Malang dalam memberdayakan orang-orang yang dipimpinnya secara maksimal, dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Seperti melibatkan 12 profesor dari berbagai perguruan tinggi di sekitar Malang, untuk membimbing para guru dan pegawai sesuai dengan rumpun mata pelajaran yang dilakukan secara rutin setiap Sabtu ke-2, dan mengundang para pimpinan perguruan tinggi favorit di dalam dan luar negeri untuk memberikan pengarahan kepada siswa dan guru. Selain itu, diadakan pelatihan khusus para satpam yang bertugas di MAN 3, yaitu sebanyak 9 orang satpam dengan mengundang pakar dari Kopasus supaya benar-benar para satpam dapat bekerja lebih profesional. Ahmad berusaha untuk mewujudkan program-program yang telah disusun bersama para guru untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian, tampak bahwa Kepala MAN 3 Malang merupakan pelatih yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya. Ia selalu memberikan teladan yang didasari kemampuan dan akhlak mulia. Ia selalu berpegangan pada dalil: "*Robby aulâdana bi af'âlinâ*" (*didiklah anak-anak kita dengan perbuatan kita*). Teladan ini ia lakukan dalam banyak hal mulai dari hal terkecil sekalipun supaya orang lain melakukannya pula dan menjadi kebiasaan yang positif. Seperti ketika ia membiasakan orang-orang untuk menata sandal dan sepatu saat masuk masjid dan kelas, maka ia sendiri yang mengawali menata sandalnya dan juga sandal mereka jika masuk masjid belum ditata. Ia berkeliling pada pagi, siang,

39. Wawancara dengan Ahmad tanggal 31 Oktober 2012.

sore, malam ke setiap tempat dan jika ada sandal/sepatu yang tidak ditata, maka ia yang menatanya.⁴⁰

Dari sekian program dan langkah yang sudah dan sedang ia lakukan, muncullah perubahan-perubahan yang mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan. Pertama, perubahan paradigma berpikir setiap personilnya, baik guru, pegawai, maupun siswa. Sekarang paradigma berpikirnya lebih ke arah bagaimana membangun kualitas dan mewujudkan cita-cita organisasi dibanding dengan sebelumnya yang hanya berpikir bagaimana ini disepakati sebagai pekerjaan. Kedua, paradigma berpikir untuk bekerja dengan hati dan ilmu. Kalau dulu orang masuk kerja karena takut pimpinan atau ada pengawasan, sekarang semuanya berubah berdasarkan pemahaman dirinya terhadap aturan dan tugasnya. Ketiga, perubahan-perubahan dalam pencapaian target antara lain persentase anak-anak masuk PTN dan pencapaian mutu nonakademik terlihat mulai tampak meningkat. Dari sini terlihat peran yang dimainkan Ahmad selaku pimpinan adalah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.

Fenomena peran kepemimpinan visioner juga muncul di lembaga pendidikan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya. Madrasah ini berada di lingkungan PP Amanatul Ummah Surabaya yang dikenal sebagai salah satu MA terbaik di Indonesia karena banyaknya prestasi yang diraih khususnya prestasi akademik, yakni lulusannya melanjutkan kuliah menyebar di berbagai negara serta di universitas-universitas terkemuka di Indonesia.

MA Unggulan PP Amanatul Ummah didirikan dan dipimpin oleh seorang yang sangat visioner dan unik, yaitu Dr. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA yang sekaligus juga pendiri dan pengasuh PP Amanatul Ummah. Tanda-tanda visionernya dan keunikannya tampak sekali. Pertama, pada perannya sebagai penentu arah (*direction setter*). Sebagai penentu arah, ia menciptakan visi dan misi. Mau dibawa ke mana lembaga pendidikan yang ia dirikan dan pimpin itu? Yaitu, satu visi dan misi untuk semua lembaga pendidikan yang ada di bawah yayasan PP Amanatul Ummah. Visi MA Unggulan PP Amanatul Ummah adalah

40. Wawancara dengan Ahmad tanggal 31 Oktober 2012 di MAN 3 Malang.

“Terwujudnya manusia yang unggul, utuh, dan berakhlaqul karimah untuk *Izzil Islam wal Muslimin* dan untuk keberhasilan cita-cita kemerdekaan”.

Visi tersebut sangat jelas dan menandakan sebuah impian besar dan pemikiran yang jauh tentang masa depan yang dicita-citakan. Terwujudnya manusia yang unggul, utuh, dan berakhlaqul karimah membutuhkan strategi, persiapan, dan proses yang panjang dan berkualitas. Semuanya ditujukan untuk kebangkitan Islam dan kaum muslimin serta keberhasilan cita-cita kemerdekaan. Hal ini menunjukkan suatu tujuan besar dan mulia yang ingin dicapai. Sashkin dan Sashkin menyatakan bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah berpikir masa depan dan mampu menciptakan serta menggambarkan visi secara jelas.⁴¹

Visi tersebut merupakan salah satu keunikan lembaga ini. Keunikannya terletak pada isi dan makna visi yang diciptakan, yakni visi yang mendunia. Impian yang ingin diwujudkan adalah kejayaan Islam dan kaum muslimin di atas bangsa-bangsa lain di dunia serta terwujudnya cita-cita kemerdekaan Indonesia.⁴²

Kyai Asep sangat merindukan masa kejayaan Islam, yaitu pada masa Daulah Abbasiyah. Dia ingin masa itu kembali dinikmati oleh kaum muslimin nantinya. Oleh karena itu, visi besarnya Kyai Asep sesungguhnya tidak hanya untuk kebesaran dan kemajuan lembaganya saja, tetapi juga kemajuan Islam dan Indonesia. Untuk itu, Kyai Asep selalu berusaha membangun sinergi melebarkan sayap mengajak lembaga-lembaga pendidikan lain untuk bersama-sama mewujudkan cita-cita besarnya.

Adapun misinya adalah “Melaksanakan sistem yang berlaku di lembaga unggulan PP Amanatul Ummah secara ketat dan bertanggung jawab”. Ketat dalam proses dan bertanggung jawab terhadap hasil. Menurut Kyai Asep, bahwa mengenai ketatnya proses karena dia ingin menghasilkan para ulama dan konglomerat yang bisa menerangi dunia dan Indonesia. Para pemimpin dunia dan pemimpin bangsa, mengupayakan terwujudnya kesejahteraan dan tegaknya keadilan. Sementara itu, para konglomerat besar memberikan kontribusi maksimal

41. Marshal Sashkin, *From Visionary Leadership*..., hlm. 403.

42. Wawancara dengan Dr. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA pada 14 Oktober 2012.

terhadap terwujudnya kesejahteraan Indonesia. Kemudian, para profesionalis yang berkualitas dan bertanggung jawab.⁴³

Visi tersebut kemudian dikomunikasikan kepada semua komponen internal dan eksternal lembaga secara terus-menerus dan penuh semangat, dalam berbagai kesempatan baik secara formal maupun informal. Kemampuannya dalam berinteraksi dan berkomunikasi kepada semua orang merupakan kemampuan dalam menjalankan peran sebagai juru bicara (*spokesperson*) yang baik.

Kedua, Kyai Asep senang membuat program-program baru yang unggul sebagai pilihan strateginya di lembaganya. Kemudian, ia wujudkan program-program unggulan tersebut dalam rangka mewujudkan visi dan misinya, yaitu MA Unggulan PP Amanatul Ummah bergerak dengan pola pikir yang luar biasa yakni keluar dari pakem standar (*out of the box*). Antara lain adalah *the 24-hour-care system*, sistem layanan pendidikan selama 24 jam penuh, dengan alokasi waktu 1) pelajaran pendidikan agama Islam (*muaddalah*) berbasis kurikulum *al-Azhar* Mesir, 2) pelajaran umum berbasis kurikulum nasional dan *Cambridge University*, 3) shalat wajib, shalat tahajud, shalat hajat, dan shalat duha, 4) aktivitas pribadi, 5) muatan lokal dan keterampilan khusus, dan 6) kegiatan ekstrakurikuler. Semua dikontrol secara ketat.⁴⁴

MA Unggulan Amanatul Ummah juga melaksanakan program *dauroh* (pengkajian dan pembelajaran ulang) mulai dari kelas 1 sampai kelas 3 yang dilaksanakan pada semester akhir yang dilakukan 10 kali diakhiri dengan evaluasi-hasil melalui pengulangan umum (*general rehearsal*). Program ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa semua peserta didik telah memahami kurikulum nasional, memiliki kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, dan semua peserta didik telah dilayani dengan tuntas dan utuh.⁴⁵

Standar layanan pendidikan yang utuh dan tuntas juga merupakan pilihan strateginya. Yaitu, proses belajar mengajar harus menghasilkan lulusan yang dapat bersaing memperebutkan kursi pada jenjang lebih tinggi sesuai dengan minat dan bakatnya masing-masing, tanpa perlu lagi mengikuti les pada lembaga bimbingan

43. Wawancara dengan Dr. KH. Asep 14 Oktober 2012.

44. Profil Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya, hlm. 7-8.

45. *Ibid.*, hlm. 8.

belajar di tempat lain. Hal yang termasuk layanan yang tuntas dan utuh adalah mengurus dan membimbing para siswa untuk mendapatkan beasiswa masuk PTN ternama baik dalam maupun luar negeri tanpa harus merepotkan para wali siswa.

Strategi lain adalah adanya program matrikulasi bagi seluruh siswa baru. Dengan program ini, perbedaan potensi antarsiswa akan menjadi rendah sehingga memudahkan para pendidik untuk melaksanakan seluruh Satuan Acara Pembelajaran (SAP) yang telah direncanakan sehingga menghasilkan lulusan yang kompetitif. Menurut Kyai Asep, sejauh ini belum dijumpai sekolah yang menyelenggarakan program matrikulasi tersebut.⁴⁶ Dengan demikian, Kyai Asep sebagaimana tersebut adalah wujud dari perannya yang maksimal sebagai agen perubahan (*agent of change*).

Ketiga, Kyai Asep juga sangat pintar menjadi pelatih dan motivator bagi seluruh guru, pegawai, dan siswa-siswanya. Hal ini tampak pada kondisi mereka yang loyal, disiplin, profesional, dan penuh semangat dalam mengajar dan belajar. Keprofesionalan guru dibentuk melalui pelatihan-pelatihan. Sementara itu, motivasi diberikan melalui dua cara, yaitu motivasi yang diberikan kepada setiap lembaga pendidikan yang dipimpinnya yang berjumlah 7 lembaga dan motivasi gabungan. Motivasi kepada tiap lembaga selalu diberikan secara rutin satu minggu sekali secara bergiliran sesuai dengan jadwal. Motivasi gabungan diberikan secara bersama setiap malam setelah shalat Isya' di Pondok Pesantren Surabaya dan setelah shalat Subuh di Pacet Mojokerto. Selain itu, masih ada motivasi-motivasi yang diberikan setiap saat secara insidental baik kepada guru, pegawai, maupun para siswa. Motivasi yang diberikan tidak hanya berupa kata-kata, tetapi juga diwujudkan dalam bentuk pemberian *reward*. Seperti, gaji yang besar yakni Rp. 67.000,00 per jam dan hadiah-hadiah bagi siswa berprestasi.⁴⁷

Oleh karena keunikan dan keunggulannya, MA Unggulan PP Amanatul Ummah mengalami kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini semakin

46. Profil Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya, hlm. 9.

47. Wawancara dengan Dr. KH. Asep tanggal 14 Oktober 2012.

besar. Lahirnya kepercayaan masyarakat ini tidak lain adalah karena MA Amanatul Ummah telah menunjukkan kinerja yang mengesankan dari waktu ke waktu.⁴⁸

B. Realitas Mutu Pendidikan di Indonesia

Salah satu tema penting dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah masalah peningkatan mutu pendidikan. Hal ini terbukti dengan banyaknya para ahli yang meneliti tentang mutu pendidikan dari tahun ke tahun. Misalnya, adalah hasil penelitian Suhadi Winoto⁴⁹, telah menemukan peran komite dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan pelaksanaan program, dan strategi pemberdayaan komite. Mukhamad Abdullah⁵⁰ menghasilkan penelitian tentang pengelolaan dan pelaksanaan MPM di tiga MTsN berjalan efektif. Upaya pengendalian mutu berjalan sesuai harapan. Pengelola ketiga MTsN berupaya untuk meningkatkan mutu. Suwandi⁵¹ meneliti peran guru dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, evaluasi program, dan strategi guru dalam pelaksanaan program. Implikasi dari ketiga penelitian tersebut bagi penulis adalah sebagai rujukan terkait dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan.

Seiring dengan perkembangan yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era persaingan yang semakin bebas seperti saat ini, sekolah yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas tertentu. Oleh sebab itu, lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas lama-kelamaan akan ditinggalkan orang dan tersingkir dengan sendirinya karena tidak mampu lagi bertahan.

Berbagai usaha dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional, telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada 2 Mei 2002,

48. Profil Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya, hlm. 11.

49. Suhadi Winoto, "Peran Komite Sekolah dalam proses manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2007), hlm. 188.

50. Mukhamad Abdullah, *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi*, *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2007), hlm. 381.

51. Suwandi, "Peran Guru dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2010), hlm. 307.

dan lebih fokus lagi setelah adanya UU No. 20 tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 tahun 2005⁵² tentang Standar Nasional Pendidikan.⁵³ Standar Nasional Pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan SDM untuk mempersiapkan bangsa Indonesia memasuki era kesejagatan dalam kesemrawutan global.⁵⁴ Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga, dengan proses pembelajaran, guru akan berfokus pada hasil (*output*) yang harus dicapai, tidak sekadar memenuhi target administratif yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).⁵⁵

Mutu pendidikan berkaitan dengan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum di dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selain itu, mutu pendidikan dapat dikatakan baik apabila memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Terpenuhinya standar minimal pendidikan yang merupakan Standar Nasional Pendidikan merupakan prasyarat untuk meningkatkan mutu pendidikan termasuk madrasah.⁵⁶ Sejak lahirnya UU No. 20 Tahun 2003 tersebut yang diikuti oleh PP No. 19 Tahun 2005, madrasah memiliki kedudukan yang sama dengan sekolah umum. Oleh karena itu, peningkatan mutu madrasah harus dilaksanakan seiring dengan undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut. Hal ini karena kiprah madrasah sangat besar telah memberikan kontribusi dalam pendidikan nasional di Indonesia. Ia tetap eksis di tengah keterbatasan dan turut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.⁵⁷

Realitas yang muncul bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih jauh dari yang diharapkan, apalagi jika dibandingkan dengan negara lain. Hasil

52. PP. No. 19 Tahun 2005 sekarang telah dilakukan beberapa perubahan yang dinyatakan dalam PP. No. 32 Tahun 2013.

53. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 31.

54. *Ibid.*, hlm. V.

55. E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 18.

56. Ahmadi H. Syukran Nafis, *Pendidikan Madrasah Dimensi Profesional dan Kekinian* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010), hlm. 43.

57. *Ibid.*, hlm. 35.

Survei *Political and Economic Risk Consultancy (PERC)* pada 2000 tentang mutu pendidikan di kawasan Asia, menempatkan Indonesia di peringkat 12 di bawah Vietnam.⁵⁸ Selama ini ekspansi sekolah tidak menghasilkan lulusan dengan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk membangun masyarakat yang kukuh dan ekonomi yang kompetitif di masa depan. Bukti ini ditunjukkan dengan rendahnya kemampuan murid kelas 8 (SMP kelas 2) dibandingkan dengan negara tetangga Asia pada ujian-ujian internasional di tahun 2001, bahwa ekspansi partisipasi sekolah di Indonesia tidak diikuti dengan peningkatan kualitas.⁵⁹

Laporan UNESCO November 2007, menyebutkan peringkat Indonesia di bidang pendidikan turun dari 58 ke 62. Dalam peringkat 130 negara tersebut, Malaysia berada di urutan 56 dan Korsel ke-5. Rendahnya mutu pendidikan Indonesia juga tercermin pada kesulitan perubahan mencari tenaga kerja. Daya saing Indonesia menurut World Economic Forum 2007–2008 berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN, seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura di urutan ke-7. Kondisi ini disebabkan oleh kualitas sumber daya manusia juga yang menjadi faktor penyebab rendahnya daya saing di samping infrastruktur, birokrasi, lingkungan, perangkat dan penegakan hukum.⁶⁰

Demikian pula halnya dengan peningkatan mutu pendidikan di madrasah, ternyata terdapat banyak problematika. Banyak madrasah yang tidak memenuhi Standar Nasional Pendidikan, seperti tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang distandarkan,⁶¹ *unqualified and mismatch*, dan belum PNS,⁶² serta sarana dan prasarana yang masih terbatas.⁶³

Memang upaya peningkatan mutu pendidikan saat ini sudah menjadi komitmen bersama dari seluruh rakyat Indonesia, termasuk peningkatan mutu pendidikan pada madrasah. Namun, peran kepala madrasah sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepala madrasah harus berupaya

58. Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 1.

59. Peningkatan Kualitas Pendidikan, *Journal of Education*, t.th., hlm. 2.

60. Endang Herawan, "Pengendalian Mutu Pendidikan: Konsep dan Aplikasi," dalam *Jurnal Ilmiah UPI*: 2012 diakses dari internet pada 3 Oktober 2012.

61. Ahmadi H. Syukran Nafis, *Pendidikan Madrasah...* hlm. 43.

62. *Ibid.*, hlm. 35

63. *Ibid.*, hlm. 39.

menjadikan madrasah sebagai madrasah yang efektif, bermutu, dan favorit. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya.⁶⁴

Berdasarkan deskripsi di atas, penulis bermaksud untuk membukukan hasil penelitian yang penulis lakukan di lembaga pendidikan, yaitu MAN 3 Malang dan MA Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya, mengenai peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pembahasan diawali dengan fenomena kepemimpinan visioner dan mutu pendidikan, teori-teori yang mendukung kajian ini, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji tentang peran-peran yang dilakukan kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan.

C. Definisi Istilah

Maksud dari "peran kepemimpinan visioner" adalah seperangkat hak dan kewajiban yang telah dijalankan oleh seorang yang memiliki kedudukan/status sebagai pemimpin visioner. Pemimpin visioner ditandai dengan beberapa karakteristik, yaitu berpikir ke masa depan, membangun dan menggambarkan visi secara jelas dan mengembangkan metode untuk mencapai visi, serta terlibat bersama orang lain untuk memulai dan mendapatkan dukungan untuk visi.

Sementara itu, maksud dari "mutu pendidikan" adalah kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁶⁵ Mutu pendidikan mengacu pada mutu proses dan mutu hasil.⁶⁶ Mutu proses meliputi proses pembelajaran, bahan ajar, metodologi pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi, dukungan administrasi sekolah, dan sarana prasarana. Mutu hasil, meliputi mutu akademik dan mutu nonakademik.⁶⁷

64. *Ibid.*, hlm. 44.

65. Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 6.

66. Crosby, Philip B., *Quality is Free* (New York: New American Library, 1979), hlm. 58.

67. Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah* (Palembang: t.p., 2008), hlm. 12.

Jadi, yang dimaksud dengan “Peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan” dalam penelitian ini adalah membahas seperangkat hak dan kewajiban yang telah dijalankan oleh seorang yang memiliki kedudukan/status sebagai pemimpin visioner dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen pendidikan yang meliputi mutu input, proses, dan hasil sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut standar yang berlaku.

Standar yang digunakan dalam penilaian mutu ini adalah delapan standar pendidikan yang termaktub dalam UU Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 Nomor 20 Pasal 35 Ayat 1 yang meliputi (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan.⁶⁸

D. Penelusuran Kajian Terdahulu dan Kontribusinya

Penelitian tentang kepemimpinan sebetulnya telah banyak dilakukan oleh para ahli, baik kepemimpinan pada perusahaan-perusahaan maupun kepemimpinan pada lembaga-lembaga pendidikan formal dan nonformal. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan memang menjadi sesuatu yang sangat menarik untuk dikaji. Apalagi di masa mendatang, perilaku kepemimpinan yang ideal sangat menentukan kemajuan terhadap suatu lembaga atau organisasi.

Di sini akan penulis uraikan beberapa hasil peneliti terdahulu yang telah mengkaji kepemimpinan visioner, antara lain adalah sebagai berikut: K. Brown & V. Anpara dalam penelitiannya yang berjudul *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level* menemukan tentang pemimpin visioner dalam tindakan melibatkan eksplorasi awal, diskusi dan edukasi tentang isu yang terlibat, dan dukungan, komitmen serta kepemilikan. Selain itu, keberanian untuk mengubah, rencana untuk melibatkan semua, dan keterbukaan serta penghargaan untuk mengeksplorasi secara menyeluruh merupakan karakteristik

68. Departemen Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI* (Jakarta: Dirjen Pendaiss, 2006), hlm. 24.

pokok pemimpin visioner yang ingin berhasil melaksanakan reformasi.⁶⁹ Hasil penelitian ini, meskipun dibatasi pada kepala sekolah visioner tingkat menengah, secara teori sangat membantu penulis mengenai hal-hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah visioner dalam proses untuk mengubah dan karakteristik pemimpin visioner.

Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, dalam penelitiannya berjudul *Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation* menemukan sembilan *metathemes* muncul tentang para pemimpin visioner: 1) tahu seluruh organisasi, 2) membangun budaya kerja tim, 3) memotivasi *stakeholders*, 4) tahu peran dalam proses perubahan, 5) membangun hubungan, 6) mengomunikasikan, 7) berpendapat dengan peran menantang, 8) pengetahuan SD, dan 9) spesialis SDM. Sembilan *metathemes* tersebut semuanya harus dimiliki dan menjadi karakteristik kepala sekolah visioner yang menginginkan perubahan/reformasi bagi sekolah.⁷⁰ Penelitian ini menawarkan perspektif teoretik tentang pentingnya menjadi pemimpin visioner bagi kepala sekolah yang ingin mendukung pembelajaran siswa dan menawarkan bagaimana menjadi pemimpin yang visioner. Penelitian ini sekaligus menjawab masalah tentang banyaknya lulusan sekolah kepemimpinan khususnya di ELCC Texas yang tidak memiliki keterampilan seorang pemimpin visioner. Kelemahan penelitian ini tidak disertai tentang langkah yang harus dilakukan untuk bisa menjadi pemimpin visioner. Namun, penelitian ini memberikan sumbangan teori bagi peneliti tentang beberapa *metathemes* pada pemimpin visioner sehingga penulis menjadi lebih jelas dalam mengklasifikasi karakter para kepala madrasah yang menjadi subjek penelitian ini.

Kelly Rouse Riesenmy dalam artikel jurnal yang berjudul "The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership" menemukan bahwa para pemimpin visioner mentransfer

69. K. Brown & V. Anfar, "Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level," Dalam *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, Vol. 87, No. 635, (2003), hlm. 1.

70. Janene Hemmen, Stacey Edmonson, dan John R. Slate, "Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation," Dalam *International Journal of Educational Leadership Preparation*, Vol. 4, No. 2, (2009), hlm. 1.

pengetahuan kepada pengikut dan menginspirasi mereka untuk berpikir dan berperilaku dengan cara yang sama.⁷¹ Hasil penelitian ini menjelaskan dampak pemimpin visioner bagi para pengikut mereka yang ternyata berdampak positif. Penulis tidak menemukan penjelasan tentang upaya-upaya yang dilakukan pemimpin visioner dalam mentransfer pengetahuannya dan bagaimana para pengikut begitu taat. Namun, penulis merasa mendapatkan sumbangan berharga dari hasil studi ini, yaitu teori tentang hubungan yang signifikan antara pemimpin visioner dan pengikut yang bisa penulis jadikan sebagai salah satu landasan teori.

Iseu Tresiana dalam penelitiannya, "Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan" menemukan bahwa kepemimpinan visioner dan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin efektif kepemimpinan visioner dan manajemen pengetahuan dipersepsikan dosen, semakin kuat budaya organisasi di lingkungan Universitas Kuningan. Kepemimpinan visioner, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi.⁷² Studi ini memberikan kontribusi kepada penulis berkenaan dengan kepemimpinan visioner sebagai bagian penting untuk menentukan arah perubahan organisasi.

Ali Mohammad Jubran Saleh dan Samih Mahmoud Al-Karasneh, dalam artikel jurnal yang berjudul "Visionary Leadership as an Approach to Social Studies Teacher Preparation Programmer 'Reform: Participants' Perspectives." Kepemimpinan visioner sebagai pendekatan untuk mereformasi ke arah *programmer* guru IPS di sekolah-sekolah di Yordania. Hal ini dapat dilakukan dengan mendirikan lingkungan belajar kolaboratif baik di universitas dan sekolah-sekolah, dan dengan membimbing dan mendukung para peserta (fakultas, staf,

71. Kelly Rouse Riesenmy, "The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership," Dalam *Emerging Leadership Journeys. School of Global Leadership & Entrepreneurship*, Vol. 1 Iss. 2, ISSN 1930-806X, (Regent University, 2008), pp. 62-77.

72. Iseu Tresiana, "Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan," Dalam *Jurnal: Equilibrium*, (2009), Vol. 5, No. 9 p. 42-62.

kepala sekolah, guru, dan siswa).⁷³ Kelemahan dari penelitian ini adalah tidak ada penjelasan tentang cara-cara melakukan pendekatan dengan kepemimpinan visioner. Meski demikian, hasil penelitian ini bisa memperkaya teori bagi penulis berkenaan dengan pentingnya menggunakan pendekatan kepemimpinan visioner dalam melakukan upaya perubahan/reformasi organisasi.

Wasim Abbas dan Imran Asghar dalam karyanya yang berjudul *The Role of Leadership in Organizational Change, Relating the Successful and Innovative Leadership* mengatakan bahwa pemimpin visioner dan inovatif membawa dampak pada perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dan lebih sukses.⁷⁴ Penelitian ini tidak menjelaskan apakah pemimpin visioner itu bisa diciptakan dan bagaimana cara menciptakannya karena menurut penulis hal itu penting untuk melahirkan lebih banyak pemimpin visioner. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami peran kepemimpinan, kompetensi, dan kemampuannya. Pekerjaan pemimpin visioner dapat menginspirasi organisasi untuk berpikir tentang kualitas visi dan pendekatan inovatif pemimpin, yang dapat menyebabkan organisasi untuk lebih baik mengelola proses perubahan organisasi dan dapat meningkatkan peluang keberhasilan menuju mutu pendidikan yang lebih baik.

R. Pasi dalam penelitiannya yang berjudul "Introduction to the Special Issu: Leadership with Vision and Purpose" menemukan juga bahwa proses pengembangan visi sekolah merancang tujuan dan harapan terhadap budaya, iklim, program, dan kebijakan.⁷⁵ Karya ini tidak disertai dengan studi lapangan, tetapi bagi penulis karya ini sangat membantu untuk menjelaskan pentingnya visi bagi sekolah.

T. Guskey dalam penelitiannya yang berjudul "Analyzing Lists of the Effective Development to Promote Visionary Leadership" menyatakan bahwa para

73. Ali Mohammad Jubran Saleh dan Samih Mahmoud Al-Karasneh, *Visionary Leadership as an Approach to Social Studies Teacher Preparation Programmer' Reform: Participants' Perspectives* (Yordania: Procedia and Behavioral Sciences, 2009), hlm. 877-889.

74. Wasim Abbas, Imran Asghar, "The Role of Leadership in Organizational Change, Relating the Successful and Innovative Leadership." Dalam big.diva-portal.org/smash/get/diva2:326289/FULLTEXT01 (University of Gavle: Faculty of Engineering and Sustainable Development, 2010). Diakses pada 29 Januari 2013.

75. R. Pasi, "Introduction to the Special Issu: Leadership with Vision and Purpose," dalam *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87, (2003), (637), hlm. 1-3.

pemimpin visioner bersemangat untuk meningkatkan kegiatan pengembangan profesional serta cara-cara untuk meningkatkan upaya pengembangan profesional. Pengembangan profesional memengaruhi peningkatan pengetahuan dan perubahan praktik instruksional guru sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa.⁷⁶ Hasil studi ini bermanfaat bagi penulis untuk mendukung teori mengenai kepemimpinan visioner dan peran mereka dalam meningkatkan pengembangan profesional diri pemimpin dan para bawahannya.

M. Kemal Demirci, Nuray Mercan, Emine Oyur dan Bayram Alamur menulis dalam jurnal tentang "Learning Organisations of the Future and Visionary Leadership 'If One does not Know to which Port One Issailing, no Wind is Favorable'." Hubungan yang positif antara kepemimpinan visioner (perencanaan, kepemimpinan organisasi visioner, dan kepemimpinan visioner kreatif) dan organisasi belajar (belajar terus-menerus, dialog dan penelitian, pembelajaran sebagai sebuah tim, sistem berbagi, karyawan diberdayakan, serta hubungan antara sistem dan kepemimpinan mendukung). Dalam organisasi belajar yang memiliki kualifikasi, akan lebih mudah untuk menunjukkan pengembangan visi dan kualifikasi kepemimpinan visioner.⁷⁷ Kontribusi hasil studi ini bagi penulis adalah memperkaya teori tentang hubungan yang positif antara kepemimpinan visioner dan organisasi belajar. Hal ini berarti peran kepemimpinan visioner dalam memajukan lembaga pendidikan adalah kuat.

Selain beberapa jurnal internasional di atas, juga terdapat beberapa penelitian dari disertasi tentang kepemimpinan visioner. Salah satunya adalah disertasi Isnada Waris Tasrim dalam penelitiannya yang berjudul "Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multi Kasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)" tahun 2011. Hasil temuannya tentang kepemimpinan visioner dalam proses perubahan adalah sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan visioner dalam pembentukan visi didasari hal-hal berikut: (1) nilai personal pemimpin dan

76. T. Guskey, "Analyzing Lists of the Effective Development to Promote Visionary Leadership," Dalam *NASSP Bulletin*, Vol. 87, No. 4, (2003), hlm. 4-20.

77. M. Kemal Demirci, Nuray Mercan, Emine Oyur, dan Bayram Alamur, "Learning Organisations of the Future and Visionary Leadership 'If One does not Know to which Port One Issailing, no Wind is Favorable,'" Dalam *European Journal of Social Sciences* (Turkey, ISSN 1450-2267), Vol. 35, No. 1, (2012), pp. 102-108.

nilai dasar organisasi, dan (2) dalam menetapkan arah yang jelas bagi organisasi dilandasi oleh berbagai pertimbangan. Kedua, kepemimpinan visioner dalam mentransformasi visi dilakukan melalui (1) upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi dan (2) mengidentifikasi area perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. Ketiga, kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dilakukan melalui (1) pengembangan profesionalisme guru dan (2) pembangunan budaya.⁷⁸ Hasil penelitian ini memiliki kelemahan tentang tidak dijelaskannya karakteristik khusus yang mesti dimiliki oleh pemimpin visioner sehingga menyulitkan para pembaca dalam memahami karakter tentang pemimpin visioner. Implikasi dari hasil penelitian ini bagi penulis berkenaan dengan teori-teori tentang kepemimpinan visioner.

Disertasi terbaru karya Muh. Hambali yang berjudul “Kepemimpinan Visioner (Studi Multi Kasus di SD Al-Ya’lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang)” menghasilkan temuan sebagai berikut. Pertama, tentang karakteristik kepemimpinan visioner, yaitu mempunyai jiwa integritas, jiwa adaptasi dan penentu arah, berpikir positif, serta disiplin dan tradisi kompetisi. Kedua, kepemimpinan visioner dibangun berdasarkan kekuatan personifikasi pribadi pemimpin dan referensi kepemimpinan dalam mengartikulasi visi yang telah disepakati bersama.⁷⁹ Hasil studi ini memiliki beberapa kelemahan antara lain kurangnya kajian teori tentang kepemimpinan visioner, tidak jelas tentang *grand theory* yang dipakai, dan kurangnya kajian mengenai hasil studi terdahulu. Bahkan, ada hasil studi yang kurang pas dicantumkan dalam penelitian ini. Implikasi dari hasil studi ini bagi penulis adalah memperkaya teori tentang karakteristik kepemimpinan visioner.

Adapun penelitian terdahulu tentang mutu pendidikan, di antaranya adalah penelitian Suhadi Winoto dalam disertasinya yang berjudul “Peran Komite Sekolah dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan” juga telah

78. Isnada Waris Tasrim, “Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multi Kasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga),” *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2011), hlm. xiii.

79. Muhammad Hambali, “Kepemimpinan Visioner (Studi Multi Kasus di SD Unggulan al-Ya’lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang),” *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Pascasarjana UIN Maliki Malang, 2012), hlm. xii.

menemukan tentang peran komite dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan pelaksanaan program, dan strategi pemberdayaan komite dalam peningkatan mutu pendidikan.⁸⁰ Studi ini tidak menjelaskan bagaimana hubungan yang harus dijalin antara kepala sekolah dengan komite sekolah. Padahal, komite sekolah selalu terkait dengan kepala sekolah sebagai pimpinan yang menggerakkan dan mengatur segala sesuatu untuk kemajuan sekolah. Meski demikian, hasil studi ini sangat membantu penulis untuk memperkaya teori tentang peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh komite sekolah.

Suwandi dalam disertasinya yang berjudul "Peran Guru dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar" meneliti tentang peran guru dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, evaluasi program, dan strategi guru dalam pelaksanaan program.⁸¹ Penelitian ini subjek minornya sama dengan penelitian milik Suhadi Winoto. Jika Suhadi Winoto memiliki peran komite, Suwandi memiliki peran guru. Uraian mengenai hasil penelitian disimpulkan terlalu panjang, tidak jelas, dan tidak fokus sehingga menyulitkan pembaca untuk memahami dan menarik kesimpulan. Namun bagi penulis, hasil studi tersebut bisa memperkaya teori tentang manajemen mutu pendidikan.

Mukhamad Abdullah dalam disertasinya yang berjudul "Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi" menghasilkan temuan tentang pengelolaan dan pelaksanaan MPM di tiga MTsN berjalan efektif. Upaya pengendalian mutu berjalan sesuai harapan. Pengelola ketiga MTsN berupaya untuk meningkatkan mutu.⁸² Studi ini kering teori tentang manajemen mutu pendidikan. Justru yang banyak dicantumkan adalah

80. Suhadi Winoto, "Peran Komite Sekolah Dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SMP Nusa Bangsa Malang dan Mts Harapan Bangsa Malang)," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2007), hlm. 188.

81. Suwandi, "Peran Guru dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2010), hlm. 307.

82. Mukhamad Abdullah, "Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2007), hlm. 381.

teori tentang strategi pengelolaan. Meski demikian, hasil studi ini berimplikasi bagi penulis untuk menambah wawasan kajian teori tentang manajemen mutu pendidikan mulai dari pengelolaan dan pelaksanaan, upaya pengendalian mutu, sampai upaya peningkatan mutu yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pengelola yang lain.

Disertasi AB. Musyafa' Fathoni yang berjudul "Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multisitus di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, Bina Insani Kediri, SDIT Al-Hikmah Blitar)" menghasilkan tiga temuan. Pertama, mutu dalam perspektif pengelola sekolah adalah wujud dari kebaikan sesuatu yang tercermin dalam ketercapaian standar atau indikator mutu melalui proses yang baik sehingga memenuhi harapan pelanggan dan memberikan nilai manfaat bagi pelanggannya. Kedua, SDI yang bermutu minimal memenuhi 12 standar mutu. Ketiga, langkah-langkah pencapaian standar mutu, antara lain *planning, implementing, dan controlling*.⁸³ Kelemahan dari disertasi ini adalah kurangnya teori-teori tentang mutu dan mutu pendidikan. Padahal intinya adalah membahas bagaimana upaya meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, konsep tentang implementasi teori mutu dalam pendidikan juga tidak dibahas dalam studi ini sehingga seperti ada yang putus di tengah jalan. Namun bagi penulis, hasil studi ini bisa memperkaya teori terkait dengan upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan.

Disertasi terbaru adalah milik Munardji yang berjudul "Peran Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus tentang Kepala Madrasah sebagai Motivator dan Inovator pada MTsN Ponorogo, MTsN Tulungagung, dan MTsN Kediri II)" menemukan tentang peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator yang dilandasi nilai spiritual berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Semakin baik peran kepala madrasah, semakin baik mutu pendidikan madrasah yang dipimpinnya.⁸⁴ Kelemahan disertasi ini

83. AB. Musyafa' Fathoni, "Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multisitus di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, Bina Insani Kediri, SDIT Al-Hikmah Blitar)," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan, (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2009), hlm. I-ii.

84. Munardji, "Peran Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus tentang Kepala Madrasah sebagai Motivator dan Inovator pada MTsN Ponorogo, MTsN Tulungagung, dan MTsN Kediri II)," *Disertasi*, Tidak dipublikasikan (Malang: UIN Maliki Malang, 2013), hlm. ii.

terlalu berani menyatakan tidak sejalan dengan teori motivasi Maslow yang tidak dilandasi dengan nilai spiritual. Seharusnya justru temuan ini menyempurnakan teori sebelumnya. Namun, berkenaan dengan teori peningkatan mutu sangat memberikan sumbangan berarti bagi penulis.

Meskipun penelitian tentang kepemimpinan visioner telah banyak dihasilkan, penelitian terhadap fenomena kepemimpinan visioner tetap saja mengundang daya tarik, terutama bagi pribadi peneliti. Dari perspektif pengembangan ilmu, kesinambungan penelitian mutlak diperlukan. Menurut Syamsul Arifin, penting disadari terhadap adanya dua hal pokok dalam kajian filsafat ilmu, yaitu *context of discovery* dan *context of justification*. *Context of discovery* adalah bahwa ilmu pengetahuan tidak terjadi, ditemukan, dan berlangsung dalam kevakuman. Ilmu pengetahuan selalu ditemukan dan berkembang dalam konteks ruang dan waktu tertentu, dalam konteks sosial tertentu. Adapun *context of justification* adalah konteks di mana kajian ilmiah dan hasil-hasilnya akan selalu diuji berdasarkan kategori dan kriteria yang murni ilmiah. Semua faktor di luar ilmiah harus ditinggalkan. Satu-satunya yang dipentingkan adalah bukti empirik dan penalaran logis-rasional dalam membuktikan kebenaran suatu tesis atau teori.⁸⁵

Berdasarkan pada kedua konteks di atas, apa yang dihasilkan oleh para peneliti terdahulu, terbuka peluang untuk dikritik melalui mekanisme penelitian ilmiah pada masa-masa yang akan datang. Hal yang mendasari pemikiran ini adalah karena penelitian terdahulu sangat dibatasi oleh ruang dan waktu sehingga teori yang dihasilkan akan selalu dipertanyakan relevansinya sebagai pisau analisis terhadap perubahan suatu fenomena.

Untuk itulah, dalam kesempatan ini penulis bermaksud untuk meneliti peran kepemimpinan visioner dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sebab, dari beberapa penelitian terdahulu yang penulis ungkap, sejauh yang penulis ketahui belum ada yang meneliti peran kepemimpinan visioner dalam hubungannya dengan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, posisi penulis dalam penelitian ini adalah mencari model tentang peran kepemimpinan visioner dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

85. Syamsul Arifin, *Ideologi Praksis Gerakan Sosial Kaum Fundamentalists* (Malang: UMM Pers, 2010), hlm. 9-10.

Tabel: 1.1 Penelitian tentang Kepemimpinan Visioner dan Mutu Pendidikan

No	Nama Pengarang dan Tahun	Judul dan Tempat Penelitian	Komponen	Pendekatan & Lingkup Penelitian	Temuan
1	K. Brown & Anfar, 2003, volume 87, nomor 16, 16-34	"Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level." National Association of Secondary School Principals Bulletin	Kepemimpinan visioner	Deskriptif Kualitatif	Pemimpin visioner dalam tindakan melibatkan eksplorasi awal, diskusi, dan edukasi tentang isu yang terlibat, dan dukungan, komitmen serta kepemilikan. Selain itu, keberanian untuk mengubah, rencana untuk melibatkan semua, dan keterbukaan serta penghargaan untuk mengeksplorasi secara menyeluruh merupakan karakteristik pokok pemimpin visioner yang ingin berhasil melaksanakan reformasi.
2	J a n e n e H e m m e n , S t a c e y Edmonson, John R. Slate, 2009, volume 4 no. 2.	"Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation"	Kepemimpinan visioner	Deskriptif Kualitatif	Sembilan <i>metathemes</i> muncul tentang para pemimpin visioner: 1) tahu seluruh organisasi, 2) membangun budaya kerja tim, 3) memotivasi stakeholders, 4) tahu peran dalam proses perubahan, 5) membangun hubungan, 6) mengomunikasikan, 7) berpendapat dengan peran menantang, 8) pengetahuan SD, dan 9) spesialis SDM.
3	Kelly Rouse Riesenmy, 2008, vol. 1 Iss. 2, pp. 62-77. ISSN 1930-806X	"The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership." Emerging Leadership Journeys. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.			Para pemimpin visioner mentransfer pengetahuan kepada pengikut dan menginspirasi mereka untuk berpikir dan berperilaku dengan cara yang sama.
4	Iseu Tresiana, 2009, vol. 5, no. 9 p. 42-62	P e n g a r u h Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan. Equilibrium.	Kepemimpinan visioner, Budaya organisasi, Manajemen pengetahuan dan Komitmen organisasi	Deskriptif Kuantitatif	1. Kepemimpinan visioner dan Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin efektif kepemimpinan visioner dan manajemen pengetahuan dipersepsikan dosen, semakin kuat budaya organisasi di lingkungan Universitas Kuningan. 2. Kepemimpinan visioner, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi.

5	Ali Mohammad Jubran Saleh dan Samih Mahmoud Al-Karasneh, 2009.	"Visionary Leadership as an Approach to Social Studies Teacher Preparation Programmer Reform: Participants' Perspectives. <i>Procedia and Behavioral Sciences.</i> " Yordania.	Kepemimpinan visioner	Deskriptif Kuantitatif	Kepemimpinan visioner sebagai pendekatan untuk mereformasi ke arah programmer guru IPS di sekolah-sekolah di Yordania. Hal ini dapat dilakukan dengan mendirikan lingkungan belajar kolaboratif baik di universitas dan sekolah-sekolah, dan dengan membimbing dan mendukung para peserta (fakultas, staf, kepala sekolah, guru, dan siswa).
6	W a s i m Abbas, Imran Asghar, 2010, University of Gavle	"The Role of Leadership in Organizational Change, Relating the Successful and Innovative Leadership. Faculty of Engineering and Sustainable Development."	Kepemimpinan visioner	Kualitatif Mikro	Pemimpin visioner dan inovatif membawa dampak pada perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dan lebih sukses.
7	R. Pasi, 2003, volume 87 nomor 637, 1-3	"Introduction to the Special Issue: Leadership with Vision and Purpose." <i>NASSP Bulletin.</i>		Kualitatif Mikro	Proses pengembangan visi sekolah merancang tujuan dan harapan terhadap budaya, iklim, program, dan kebijakan
8	T. Guskey, 2003, volume 87 nomor 4, 4-20	"Analyzing Lists of the Characteristics of Effective Development to Promote Visionary Leadership." <i>NASSP Bulletin</i>	Kepemimpinan visioner	Kualitatif Mikro	Para pemimpin visioner bersemangat untuk meningkatkan kegiatan pengembangan profesional serta cara-cara untuk meningkatkan upaya pengembangan profesional. Pengembangan profesional memengaruhi peningkatan pengetahuan dan perubahan praktik instruksional guru sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa.
9	M. Kemal Demirci, Nurray Mercan, Emine Oyur, Bayram Alamur, 2012, vol. 35, no. 1, pp. 102-108. ISSN 1450-2267.	"Learning Organisations of the Future and Visionary Leadership 'If One does not Know to which Port One Issailing, no Wind is Favorable'." <i>European Journal of Social Sciences, Turkey.</i>		Deskriptif kuantitatif	Hubungan yang positif antara kepemimpinan visioner (perencanaan, kepemimpinan organisasi visioner, kepemimpinan visioner kreatif) dan organisasi belajar (belajar terus-menerus, dialog, dan penelitian, pembelajaran sebagai sebuah tim, sistem berbagi, karyawan diberdayakan, hubungan antara sistem dan kepemimpinan mendukung). Dalam organisasi belajar yang memiliki kualifikasi, akan lebih mudah untuk menunjukkan pengembangan visi dan kualifikasi kepemimpinan visioner.

10	Isnada Waris Tasrim, 2011	"Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multi Kasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)." Tempat penelitian: SD Global, SD Anugerah dan SD Berdikari.	Kepemimpinan Visioner dan Proses Perubahan	Kualitatif Mikro	Kepemimpinan visioner dalam proses perubahan yaitu, pertama, Kepemimpinan Visioner dalam pembentukan visi didasari oleh: (1) nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi (2) dalam menetapkan arah yang jelas bagi organisasi dilandasi oleh berbagai pertimbangan. Kedua, Kepemimpinan visioner dalam mentransformasi visi dilakukan melalui (1) upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi. (2) mengidentifikasi area perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. Ketiga, Kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dilakukan melalui (1) pengembangan profesionalisme guru (2) pembangunan budaya.
11	Muh. Hambali, 2012	"Kepemimpinan Visioner (Studi Multi Kasus di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang)."	Kepemimpinan visioner	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik kepemimpinan visioner yaitu, mempunyai jiwa integritas, jiwa adaptasi dan penentu arah, berpikir positif, disiplin, dan tradisi kompetisi. 2. Kepemimpinan visioner dibangun berdasarkan kekuatan personifikasi pribadi pemimpin dan referensi kepemimpinan dalam mengartikulasi visi yang telah disepakati bersama.
12	Suhadi Winoto, 2007	"Peran Komite Sekolah Dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SMP Nusa Bangsa Malang dan Mts Harapan Bangsa Malang)." Disertasi.	Komite sekolah dan manajemen mutu pendidikan	Kualitatif Mikro	Peran komite dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan pelaksanaan program, dan strategi pemberdayaan komite.
13	Suwandi, 2010	"Peran Guru dalam manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar (Studi Multisitus di SDN Sumberbrantas III, SDN Kepampang VII dan SDN Panggungrejo IV)." Disertasi.	Guru dan manajemen peningkatan mutu	Kualitatif Mikro	Peran guru dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, evaluasi program, dan strategi guru dalam pelaksanaan program.

14	Mukhamad Abdullah, 2007	"Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, madrasah Tsanawiyah Negeri terpadu dan Madrasah Tsanawiyah negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)." Disertasi.	Manajemen peningkatan mutu pada MTsN	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan dan pelaksanaan MPM di tiga MTsN berjalan efektif. 2. Upaya pengendalian mutu berjalan sesuai harapan. 3. Pengelola ketiga MTsN berupaya untuk meningkatkan mutu.
15	AB. Musyafa' Fathoni, 2009	"Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multisitus di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, Bina Insani Kediri, SDIT Al-Hikmah Blitar)"	Mutu pendidikan dan sistem penjaminan mutu	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutu dalam perspektif pengelola sekolah adalah wujud dari kebaikan sesuatu yang tercermin dalam ketercapaian standar atau indikator mutu melalui proses yang baik sehingga memenuhi harapan pelanggan dan memberikan nilai manfaat bagi pelanggannya. 2. SDI yang bermutu minimal memenuhi 12 standar mutu. 3. Langkah-langkah pencapaian standar mutu, antara lain planning, implementing, dan controlling.
16	Munardji, 2013	"Peran Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus tentang Kepala Madrasah sebagai Motivator dan Inovator pada MTsN Ponorogo, MTsN Tulungagung, dan MTsN Kediri II)"	Kepala Madrasah dan Mutu Pendidikan	Deskriptif Kualitatif	Peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator yang dilandasi nilai spiritual berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Semakin baik peran kepala madrasah, semakin baik mutu pendidikan madrasah yang dipimpinnya.

BAB II

KEPEMIMPINAN VISIONER PERSPEKTIF TEORI

Penelitian tentang kepemimpinan mengindikasikan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Teori-teori dan praktik-praktik terkini dalam organisasi menunjukkan adanya perhatian besar pada bidang kepemimpinan. Perhatian ini sejalan dengan era yang ditandai dengan perubahan-perubahan dramatis dalam berbagai bidang kehidupan. Di era perubahan ini, kepemimpinan sangat penting dalam memandu peningkatan prestasi dan pengembangan sekolah.

A. Hakikat Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan atau kekalahan, kegemilangan atau kelesuan di antara orang-orang dalam organisasi atau negara-bangsa. Ismail Noor mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tidak berhasil atau bahkan bisa bertahan.⁸⁶ Nanus juga menyatakan bahwa kepemimpinan visioner krusial bagi *top management* juga sangat mendesak bagi *lower management*.⁸⁷ Dengan kata lain, organisasi modern membutuhkan kepemimpinan visioner di seluruh organisasi.⁸⁸

86. Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern* (Bandung: Mizan, 2011), hlm. 65.

87. Burt Nanus, *Visionary Leadership...*, hlm. 179.

88. *Ibid.*, hlm. 154.

Kepemimpinan juga penting untuk membantu organisasi-organisasi dalam mengembangkan visi baru yang menggambarkan apa yang diinginkan oleh organisasi, kemudian menggerakkan perubahan organisasi menuju visi baru tersebut. Sekolah merupakan komunitas pembelajar. Semua *stakeholder* di sekolah harus mempertahankan *core bussiness* sekolah, yakni proses pembelajaran yang memiliki dua fungsi. Pertama, menjadikan setiap warga sekolah sebagai pembelajar efektif. Kedua, memastikan sejumlah pandangan ke depan untuk memilih pengetahuan-pengetahuan yang relevan dengan masa depan. Dalam kaitan ini, ada pertanyaan yang belum terjawab tentang bagaimana sekolah merancang proses pembelajaran yang berorientasi ke masa depan? Apakah ada kekuatan pendorong yang mengarahkan sekolah ke satu titik yang terarah? Maka, jawabannya adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya, dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah.⁸⁹

Pemimpin sekolah perlu memprediksikan bagaimana dunia ini berkembang dengan segala perubahan dalam struktur-struktur sosial karena dia sadar bahwa semua siswanya akan hidup di masa yang akan datang. Aspek terpenting dari pemimpin sekolah bahwa dia harus memiliki kemampuan menggiring visi sekolah kepada semua anggota komunitas sekolah. Dia perlu meyakinkan bahwa visi yang diinginkan adalah benar-benar gambaran masa depan yang pasti. Dia juga perlu membangun rasa kepemilikan terhadap visi dan meyakinkan bahwa seiring perubahan-perubahan di lingkungan, visi ini terus dipertahankan. Dia meyakinkan pula bahwa setiap anggota memahami kebutuhan akan evolusi dan arah perubahan-perubahan terjadi. Oleh karena itu, pemahaman bahwa perubahan bersifat konstan merupakan bagian terpenting dari visi.

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh dunia pendidikan, khususnya perkembangan meningkatnya mutu pendidikan ke arah

89. Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 80.

yang lebih baik, kepemimpinan visioner dianggap mampu mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian, menuju mutu pendidikan masa depan yang lebih baik.

Kepemimpinan begitu kuat memengaruhi kinerja organisasi sehingga sangat rasional jika keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak memiliki perencanaan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Tilaar mengungkapkan bahwa salah satu penyebab keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*.⁹⁰ Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan memengaruhi kinerja pendidikan. Visi menjadi *trigger* semangat untuk meraih kemenangan pendidikan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan.⁹¹

Orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Visi dirumuskan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealitas, tetapi rumusan visi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik di antara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan dunia pendidikan dalam rangka peningkatan kualitas adalah kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kemudian, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.⁹²

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat

90. H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya...* hlm. 33.

91. Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 81.

92. *Ibid.*, hlm. 81-82.

dibanding saat ini. Visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.⁹³

Menurut Rivai dan Arviyan, kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.⁹⁴

Rivai juga mengatakan bahwa kepemimpinan visioner bisa digambarkan dalam istilah lain, yakni kepemimpinan transformasional dan karismatik,⁹⁵ sehingga menurutnya kepemimpinan visioner memiliki kelemahan, yaitu proses memengaruhi dari atas ke bawah. Pemimpin adalah sumber utama kebijakan dan perintah, dan cenderung menguasai sorot utama, sementara pengikutnya menghilang menuju bayangan sehingga ini bisa menimbulkan ketergantungan anggota dengan pemimpin. Kekuatan pemimpin berdasar pada kemampuannya menciptakan komitmen pada pengikut terhadap visi pemimpin sehingga akan menjadi suatu masalah manakala visi yang diciptakan tidak benar atau tidak etis.⁹⁶

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinya. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan

93. S.P. Robbins, *Organizational Behavior, 6th Edition* (New Jersey: Prentice Hall, Inc. Internet Edition, 1993), hlm. 473.

94. Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 480.

95. *Ibid.*, hlm. 68.

96. *Ibid.*, hlm. 68-70.

stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua *personel*.

Seorang pemimpin visioner harus memahami tiga hal, yaitu konsep visi, karakteristik, dan unsur visi serta tujuan visi.⁹⁷

1. Konsep Visi

Visi dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. Sinamo mendefinisikan bahwa visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan (*what we want to have*).⁹⁸ Visi adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas fisik, waktu, dan tempat.⁹⁹ Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya.¹⁰⁰ Masa depan adalah masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Meskipun demikian, visi masa depan harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepala sekolah karena di sekolah masa depan itu diperjelas dan diwujudkan. Paling tidak, visi masa depan yang dikembangkan akan menjadi referensi mengontrol kekuatan-kekuatan yang dapat dijadikan sebagai *banchmark* untuk menentukan posisi kita dalam arus globalisasi. Dalam kaitan ini, visi masa depan yang jelas akan memberikan wawasan global yang dapat dijadikan dasar dalam bertindak di era globalisasi saat ini.¹⁰¹

Selanjutnya, berkenaan dengan daya pikir yang memiliki kekuatan dahsyat dan menerobos batas-batas fisik, waktu dan tempat sebagaimana yang dikemukakan oleh Gisela Hageman bahwa bervisi tidak hanya dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, serta menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan

97. Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 82.

98. Jansen Sinamo, "Menciptakan Visi Motivatif (In Search of Powerful Vision)," dalam *Majalah Manajemen*, No. 120, Agustus, 1998, hlm. 9.

99. Gaffar, *Perencanaan Pendidikan, Teori dan Metodologi* (Jakarta: P2LPTK, 1994) hlm. 22.

100. H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya ...* hlm. 33.

101. *Ibid.*, hlm. 74.

kemampuan untuk mencapai sasaran. Visi adalah semacam sasaran kuat yang dapat diumpamakan dengan cahaya yang menyinari kegelapan.¹⁰²

Nanus menyatakan bahwa bagi pemimpin visioner, visi mempunyai beberapa kekuatan, yaitu: 1) Visi yang benar akan menghasilkan komitmen dan memberi motivasi kepada orang-orang dalam organisasi; 2) Visi yang benar memberi arti bagi kehidupan para karyawan; 3) Visi yang benar menentukan standar-standar keberhasilan; 4) Visi yang benar menjembatani masa sekarang dan akan datang.¹⁰³

Menurut Bennis bahwa *The first basic ingredient of leadership is a guiding vision* (visi merupakan unsur pertama dalam kepemimpinan.¹⁰⁴ W. Bennis dan B. Nanus mengatakan untuk memilih arah, seorang pemimpin pertama-tama harus mengembangkan suatu pencitraan (visi) mental mengenai bentuk organisasi yang mungkin dan diinginkan untuk masa depan. Poin terpenting di sini adalah bahwa sebuah visi mengartikulasikan sebuah pandangan mengenai masa depan organisasi yang realistis, bisa dipercaya, dan atraktif, suatu kondisi yang lebih baik untuk beberapa hal penting dibandingkan dengan yang sekarang ada. Visi merupakan target yang memberikan berbagai petunjuk.¹⁰⁵

Mulyadi mengatakan bahwa visi adalah pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan, suatu keadaan yang akan diwujudkan dan belum pernah dialami sebelumnya.¹⁰⁶ Menurut Beach, *vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*¹⁰⁷ (visi merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau dapat pula berupa perubahan). Sallis menjelaskan bahwa pernyataan visi mengomunikasikan pokok-

102. Gisela Hageman, *Motivasi Untuk Pembinaan Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 1993), hlm. 8.

103. Burt Nanus *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 20-22.

104. Warren Bennis, *On Becoming A Leader* (Addison-Wesley, 1992), hlm. 39.

105. W. Bennis dan B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), hlm. 89.

106. Mulyadi, "Perumusan Misi, Visi, Core Believe, dan Core Values Organisasi," dalam *Manajemen Usabawan Indonesia*, No. 01/th/XXVII Januari 1998, hlm. 3.

107. Lee Roy Beach, *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning* (New Jersey: Prentice Hall, Inc. Engliwaad Clifts, 1993), hlm. 50.

pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan pokok tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga.¹⁰⁸

Singkatnya, visi adalah rumusan dari salah satu gabungan ketiga hal berikut: 1) apa yang harus kita capai (*what must we attain*), 2) apa yang harus kita punyai (*what must we have*), dan 3) kita harus menjadi apa di masa depan (*what must we become*).¹⁰⁹

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa visi adalah pemikiran yang ideal tentang masa depan organisasi/lembaga sebagai kunci utama dalam rangka mengadakan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik sesuai dengan cita-cita organisasi tersebut.

2. Karakteristik dan Unsur Visi

Visi adalah gambaran masa depan yang lebih baik, mendekati harapan, atraktif, dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan organisasi dari posisinya sekarang ke masa datang. Visi merupakan jembatan masa kini dan masa depan sehingga perumusannya harus didasarkan pada karakteristik yang mapan. Sashkin menegaskan bahwa visi memiliki tiga unsur utama, yaitu (1) visi berkaitan dengan kepribadian dan keterampilan kognitif pemimpin; (2) visi tersebut merefleksikan kemampuan untuk dapat mengembangkan visi organisasi; (3) kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi tersebut.¹¹⁰

Nanus menekankan ciri-ciri visi yang baik/benar sebagai berikut: (1) Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat waktunya; (2) Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi; (3) Visi menjernihkan maksud dan arah; (4) Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen; (5) Visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami; (6) Visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya, dan apa yang mampu dicapainya; (7) Visi bersifat ambisius.¹¹¹

108. Edward Sallis, *Total Quality Management In Education* (Manajemen Mutu Pendidikan). Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Jogjakarta: IrCisoD, 2010), hlm. 96.

109. Jansen Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner Bagaimana Menjadi Pemimpin Kredibel dan Visioner di Alam Reformasi Era Global* (Jakarta: Institut Dharma Mahardika, 2002), hlm. 162.

110. M. Sashkin & Molly G. Sashkin, *Prinsi-Prinsip Kepemimpinan* (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 96-103.

111. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 36-38.

Locke dkk. mengatakan bahwa walaupun visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu sebagai berikut.¹¹²

- 1) Ringkas; pernyataan visi harus ringkas, agar bisa dikomunikasikan dengan mudah dan sering.
- 2) Kejelasan; tingkat kejelasan dari pernyataan-pernyataan visi memengaruhi 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; masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi.
- 6) Stabilitas; 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.

Komariah dan Triatna menyimpulkan ciri-ciri visi yang baik berdasarkan karakteristik di atas, sebagai berikut; (1) Memperjelas 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 memerhatikan secara saksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.¹¹³

112. Edwin A. Locke and Associates, *Esensi Kepemimpinan; Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan* (Jakarta: Spektrum, 1997), hlm. 73.

113. Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 85.

Visi mengandung unsur *basic values, mission, dan objectives*. *Basic values* adalah nilai dasar atau falsafah yang dianut. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pernyataan mau menjadi apa organisasi ini di kemudian hari dan akan berperan sebagai apa? Sementara itu, *objectives* adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah ke mana organisasi dibawa yang meliputi, mau menghasilkan apa, untuk apa, dan dengan mutu yang bagaimana.

Mulyadi menghubungkan visi dengan misi, *core beliefs* (keyakinan inti/dasar organisasi, dan *core values* (nilai-nilai inti organisasi). Mulyadi mengatakan bahwa misi sebagai titik tolak visi. Artinya, sebelum merumuskan visi, organisasi harus memiliki misi sehingga visi yang akan dirumuskan semakin jelas.¹¹⁴

1) Nilai (*Values*)

Mengartikan nilai secara tegas dan jelas bukan hal yang mudah sebab nilai sangat relatif dan tak berwujud bagi setiap orang. Beberapa ahli mengemukakan pengertiannya sesuai dengan konteks dan istilahnya masing-masing. Namun demikian, terdapat rambu-rambu yang dapat ditangkap sebagai nilai. Danandjaja mengungkapkan tiga hal yang perlu dikemukakan tentang nilai. Pertama, pengertian bahwa nilai itu mempunyai pengaruh atau dampak pada perilaku seseorang. Kedua, mengenai apa yang sebenarnya dipengaruhi oleh nilai. Ketiga, pengertian mengenai adanya "tata tingkat preferensi" nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan akhir tertentu.¹¹⁵

Dalam kaitannya dengan organisasi, Quigley mendefinisikan nilai sebagai keyakinan yang mendasar dari organisasi.¹¹⁶ Dengan kata lain, keadaan akhir eksistensi secara pribadi atau sosial lebih diinginkan daripada cara bertindak akhir eksistensi yang berlawanan atau yang sebaliknya.¹¹⁷

Danundjaja menunjukkan beberapa karakteristik nilai, sebagai berikut:
(1) Tidak dapat diobservasi secara langsung; (2) Mempunyai unsur kognitif,

114. Mulyadi, *Perumusan Misi...* hlm. 3-4.

115. Danandjaja, J., *Antropologi-Psikologi: Teori, Metode, dan Sejarah Perkembangannya* (Jakarta: Rajawali, 1986), hlm. 10-14.

116. Joseph V. Quigley, *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it* (New York: McGraw-Hill, 1993), hlm. 6.

117. Rokeach, Ball, Sandra, *Theories of Mass Communication* (New York-London, 1974), hlm. 5.

afektif dan psikomotor; (3) Tidak berperan terlepas dari organisme biologis dan lingkungan sosialnya; (4) Nilai lebih mengenai yang seharusnya diinginkan (*the desirable*) daripada nilai yang sebenarnya diinginkan (*the desired*); (5) Terorganisasi menurut hierarki dalam sistem kepribadian seseorang; (6) Berhubungan dengan perilaku aktual seseorang, sebagai fungsi dari tekad pribadi dan faktor-faktor situasional.¹¹⁸

Nilai mempunyai fungsi utama sebagai berikut: (1) Sebagai ukuran baku yang mengarahkan kegiatan seseorang; (2) Sebagai rencana umum untuk menyelesaikan konflik dan mengambil keputusan; (3) Sebagai fungsi motivasi.

Nilai-nilai organisasi merupakan prinsip operasional dan arahan untuk mencapai visi dan misi organisasi.¹¹⁹ Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan, keyakinan, dan aspirasi lembaga. Perlu diingat, nilai-nilai tersebut harus selaras dengan lingkungan tempat lembaga beroperasi. Suatu lembaga harus memutuskan nilai-nilai apa yang akan dianutnya dengan memerhatikan beberapa hal sebagaimana dikemukakan Sallis: (1) Prioritas pertama adalah peserta didik; (2) Operasionalkan standar tertinggi dan integritas profesional; (3) Bekerja dalam suatu tim; (4) Komitmen terhadap perbaikan berkesinambungan; (5) Bekerja untuk meyakinkan kesempatan yang sama bagi setiap orang.¹²⁰

Miller sebagaimana dikutip Quiqley mengatakan bahwa terdapat lima nilai dasar *corporate*, yaitu (1) *Innovation*, (2) *Excellence*, (3) *Participation*, (4) *Ownership*, dan (5) *Leadership*.¹²¹ *Innovation* adalah kemampuan mendesain pemecahan masalah dan solusi inovatif yang dapat membuahkan hasil untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menghadapi tantangan bisnis. *Excellence* adalah mengkreasi nilai untuk memberi pelayanan kepada pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas dan memberikan yang terbaik pada semua tugas yang harus dikerjakan beserta cara pengerjaannya. *Participation* adalah bekerja

118. Danandjaja, *Antropologi-Psikologi...* hlm. 22.

119. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 97.

120. *Ibid.*

121. Joseph V. Quiqley, *Vision: How Leaders...* hlm. 20.

sama dalam tim ketika setiap orang memberikan kontribusi sesuai dengan tingkatan kapabilitasnya. *Ownership* merupakan komitmen untuk secara bersama-sama menanggung risiko yang terjadi atau menikmati keuntungan yang diperoleh. *Leadership* adalah kemampuan untuk tampil terbaik dalam rangka memberdayakan dan membangun dedikasi anggota untuk mencapai visi organisasi.

2) Misi (*Mission*)

Quiqley mendefinisikan misi sebagai *what it is today and what it aspires to be*.¹²² Misi institusi harus konsisten dengan nilai-nilai yang dijadikan landasan dan perjuangan institusi tersebut. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi membebaskan dari kegelapan, kemiskinan, ketakutan, dan ancaman. Misalnya, membangun manusia yang utuh jasmani dan ruhani. Misi diwujudkan melalui pengelolaan pendidikan.

Suatu misi memiliki ciri sebagai berikut: (1) Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu yang panjang; (2) Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi; (3) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan kepada masyarakat luas; (4) Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara; (5) Menunjukkan produksi yang menjadi andalan; (6) Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang akan diupayakan untuk memuaskan para pelanggan.¹²³

3) Tujuan/Sasaran (*Objectives*)

Tujuan menurut Quiqley merupakan bagian dari visi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi yang akan dibawa.¹²⁴ Tujuan diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan, dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif.

Tujuan organisasi menurut Etzioni adalah sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan, yaitu organisasi bermaksud untuk merealisasikannya

122. *Ibid.*, hlm. 6.

123. S.P. Siagaan, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1983), hlm. 32.

124. Joseph V. Quiqley, *Vision: How Leaders...* hlm. 6.

dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang ketika organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.¹²⁵

Secara umum, tujuan dan sasaran harus memerhatikan aspirasi individu, masyarakat, sosial, ekonomi, dan politik. Perumusan tujuan yang *visible* dan komprehensif memberikan banyak kegunaan bagi para perencana. Tujuan, menurut Bedeian memiliki fungsi penting yang bervariasi, sebagai berikut: (1) Pedoman bagi kegiatan; (2) Sumber legitimasi, yaitu kegiatan yang mengarah kepadanya mendapat dukungan, baik materiil maupun spiritual; (3) Standar pelaksana sehingga tujuan yang dirumuskan secara jelas memberikan kejelasan bagi standar penilaian pelaksanaan kegiatan; (4) Sumber motivasi; (5) Dasar rasional pengorganisasian.¹²⁶

Tujuan tidak memberikan gambaran secara operasional. Oleh karena itu, perlu ditentukan sasaran-sasarannya. Sasaran organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang ingin dicapai. Sasaran yang baik harus memiliki kriteria sebagai berikut: (1) Sasaran harus mengandung arti; (2) Masuk akal; (3) Menantang; (4) Dikaitkan dengan sistem ganjaran; (5) Spesifik dan dapat diukur; (6) Konsisten.¹²⁷

Quiqley menawarkan lima ranah tujuan korporat, yaitu 1. *Quality*, 2. *Growth*, 3. *People*, 4. *Etical conduct*, dan 5. *Financial*.¹²⁸ *Quality* berkaitan dengan kualitas layanan tertinggi yang diberikan kepada pelanggan untuk menjamin kepuasan. *Growth* merupakan prakarsa untuk menjamin pertumbuhan jangka panjang dan mengembangkan pangsa pasar. *People* merupakan prakarsa untuk menjamin bahwa karyawan tetap menjunjung misi organisasi. *Etical conduct* adalah kebijakan untuk mengelola bisnis secara konsisten terhadap minat publik. *Financial* berupa komitmen untuk mencapai prestasi dan hasil-hasil optimal melalui penjagaan dan pertumbuhan organisasi serta memaksimalkan nilai dari pihak-pihak yang berkepentingan.

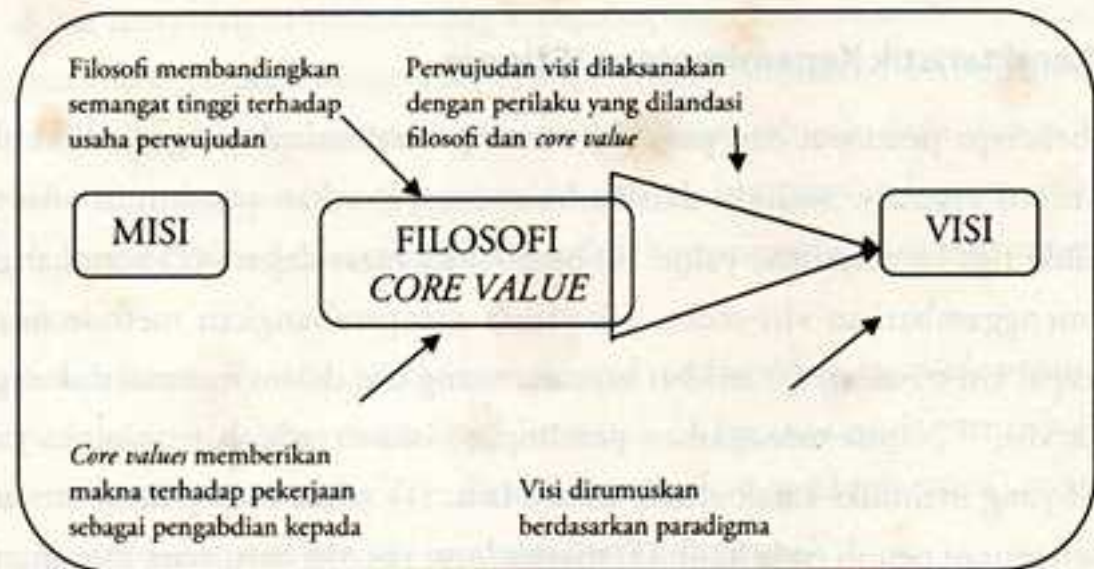
125. Amitai Etzioni, *Modern Organizational* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), hlm. 6.

126. Bedeian, G., Arthur. *Organizations, Theory and Analysis* (Universitas Michigan: Dryden Press, 1980), hlm. 79-80.

127. Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 89.

128. Joseph V. Quiqley, *Vision: How Leaders...* hlm. 41.

Dari penjelasan di atas, Mulyadi menggambarkan hubungan antara visi, misi, dan nilai adalah sebagaimana berikut:



Gambar 2.1 Hubungan visi, misi, dan nilai.¹²⁹

3. Tujuan Perumusan Visi

Bila dikaitkan dengan proses perubahan, menurut Kotter, visi yang baik memiliki tujuan utama sebagai berikut: (1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi; (2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar; (3) Membantu proses mengoordinasi tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.¹³⁰

Mulyadi menjelaskan tujuan dirumuskannya visi sebagai berikut: (1) Menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi melalui pendekatan yang mendasar; (2) Menjadikan karyawan berdaya untuk mengendalikan perilakunya sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan; (3) Visi yang akurat memberikan jaminan bagi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.¹³¹

Dari pendapat para ahli tentang hakikat pemimpin visioner di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pemimpin visioner adalah pemimpin yang bervisi. Mereka mampu menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan/membagikan,

129. Mulyadi, "Perumusan Visi, Misi, Core Believe, dan Core Values Organisasi," dalam *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 01, 1998, hlm. 11.

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

131. Mulyadi, *Perumusan Misi...* hlm. 5.

mensosialisasikan, mentransfer, dan mengimplementasikan visi. Pemimpin visioner tidak hanya berkata, tetapi juga berbuat.

B. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Sashkin dan Sashkin menyebutkan pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) berpikir ke masa depan, (2) membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut, (3) terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi.¹³² Nanus menegaskan pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif yang memiliki karakteristik antara lain: (1) selalu mempunyai rencana; (2) berorientasi penuh pada hasil; (3) mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa dijangkau; (4) mengomunikasikan visi; (5) memengaruhi orang lain untuk mendapat dukungan; (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.¹³³

Senada dengan Sashkin dan Sashkin, serta Nanus, Aan Komariyah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik: (1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan; (2) menjadi agen perubahan yang unggul; (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (4) menjadi pelatih profesional; (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.¹³⁴

Adeyemi menyebutkan karakteristik pemimpin visioner yang ideal, antara lain: 1) imajinatif dan berpengalaman: intuitif dan analitik; 2) mencari keunggulan; 3) berorientasi pada aksi; 4) pemberdayaan; 5) cermat mengambil

132. Sashkin, Marshall, "From 'Visionary Leadership'," In *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds. (Westview Press, 1989). As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages* (New York, NY: The Free Press, 1995), hlm. 403.

133. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-bass Publishers, 1992), hlm. 4.

134. Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 81-82.

risiko; 6) independen; 7) semangat untuk berprestasi; 8) berorientasi pada *reward*; 9) optimis; dan 10) *powerful*.¹³⁵

Rivai dan Arviyan memandang kepemimpinan visioner sebagai pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, serta mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggung jawabkan.¹³⁶

Selanjutnya, Brown dan Anfara mengidentifikasi karakteristik pemimpin visioner dalam tindakan mencakup lima hal: 1) berani untuk mengubah; 2) berencana melibatkan orang lain; 3) terbuka untuk mengeksplorasi; 4) memberi dukungan; 5) membangun kepercayaan dan konsensus.¹³⁷

Sementara itu, John Adair seperti dikutip Aan mengemukakan kepemimpinan visioner sama dengan kepemimpinan yang berkualitas yang memiliki ciri-ciri, yaitu: 1) memiliki integritas pribadi; 2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya; 3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi; 4) memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi; dan 5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan.¹³⁸

Janene Hemmen dkk. dalam analisis kualitatifnya menemukan sembilan *metathemes* terdapat pada pemimpin visioner, yaitu: 1) tahu keseluruhan organisasi, 2) membangun budaya kerja tim, 3) memotivasi *stakeholder*, 4) tahu peran dalam proses perubahan, 5) membangun hubungan, 6) mengomunikasikan, 7) menantang peran, 8) memiliki pengetahuan sumber daya, dan 9) membutuhkan sumber daya khusus.¹³⁹

135. S.L. Adeyemi, "Profile of The Succesfull Visionary Leader," *Makalah* (Ilorin: Departement of Bussiness Administration University of Ilorin, t.th.)

136. Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 480.

137. K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level* (National Association of Secondary School Principals Bulletin, Vol. 87, No. 635, 2003), hlm. 6-12.

138. Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 82.

139. Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, "Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation," (2009), Volume 4 No. 2.

Sinamo mensyaratkan seorang pemimpin visioner haruslah memiliki kredibilitas. Kredibilitas mencakup tiga pilar, yaitu integritas, otoritas, dan kapabilitas.¹⁴⁰ Integritas dimaknai sebagai pemimpin yang memiliki karakter dan perilaku positif. Otoritas berarti seorang pemimpin mampu memakai kekuasaannya secara etik-adil, benar, dan baik bagi komunitasnya. Kapabilitas berarti ia sanggup dan cakap memimpin secara profesional.¹⁴¹

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, ada beberapa titik kesamaan dan ada yang saling melengkapi. Oleh karena itu, penulis menarik kesimpulan mengenai karakteristik pemimpin visioner yang terbagi menjadi tujuh karakteristik, sebagai berikut.

1. Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan. Wawasan yang *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya. Visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
2. Pemikir dan perencana yang strategis. Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah. Locke dkk. mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik di antaranya adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang....¹⁴² Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran.
3. Inovatif dan berani mengambil risiko. Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta mental tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berpikir *out of the box* (berpikir di luar kotak).¹⁴³ Mereka memiliki kemampuan untuk berpikir cepat ketika memecahkan masalah karena

140. Jansen H. Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner* (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2002), hlm. x-xi.

141. *Ibid.*, hlm. xi.

142. Edwin A. Locke and Associates *Esensi Kepemimpinan; Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan* (Jakarta: Spektrum, 1997), hlm. 73.

143. Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, "Principals' Perceptions of..." Volume 4 No. 2.

pemikiran mereka yang luas dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan risiko untuk mewujudkan visi.

4. Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat "lompatan mental" yang mengambil "apa yang sekarang" menjadi "apa yang bisa atau seharusnya".
5. Optimis dan antusias. Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan bahwa kebanyakan hal itu mungkin. Ia memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak kontrol dan keyakinan bahwa "keberhasilan terutama ke saya".¹⁴⁴
6. Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Komunikator yang baik (*good communicator*). Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh *stakeholder* gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan masyarakat baik verbal maupun nonverbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua pemangku kepentingan untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan.¹⁴⁵ Sebagai seorang komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya untuk masa depan, seorang pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif.

C. Peran Kepemimpinan Visioner

1. Peran Kepemimpinan Visioner Perspektif Interaksionis Simbolik

Peran (*role*) merupakan aspek dinamis dari kedudukan (*status*). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, berarti dia menjalankan suatu peran. Perbedaan antara kedudukan dan peran

144. S.L. Adeyemi, "Profile of The Succesfull Visionary Leader," *Makalah* (Ilorin: Departement of Bussiness Administration University of Ilorin, t.th.).

145. Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, "Principals' Perceptions of ..." Volume 4 No. 2.

adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya.¹⁴⁶

Abu Ahmadi mendefinisikan peran sebagai suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu berdasarkan status dan fungsi sosialnya.¹⁴⁷ Horton & Hunt memberikan penjelasan mengenai peran, bahwa peran adalah perilaku yang diharapkan seseorang yang memiliki status.¹⁴⁸ David Berry menjelaskan konsep peran mengandaikan seperangkat harapan. Kita diharapkan untuk bertindak dengan cara-cara tertentu dan mengharapkan orang lain untuk bertindak dengan cara tertentu pula. Berry mengatakan "bila individu-individu menempati kedudukan-kedudukan tertentu maka mereka merasa bahwa setiap kedudukan yang mereka tempati itu menimbulkan harapan-harapan (*expectations*) tertentu dari orang-orang di sekitarnya".¹⁴⁹

Menurut Suhardono, makna dari kata *peran* dapat dijelaskan melalui beberapa cara. Pertama, suatu penjelasan historis, konsep peran semula dipinjam dari kalangan yang memiliki hubungan erat dengan drama atau teater yang hidup subur pada zaman Yunani Kuno atau Romawi. Dalam hal ini, peran berarti karakter yang disandang atau dibawakan oleh seorang aktor dalam sebuah pentas dengan lakon tertentu. Kedua, pengertian menurut ilmu sosial, peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan oleh seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam suatu struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut. Ketiga, suatu penjelasan yang lebih bersifat operasional menyebutkan bahwa suatu peran akan memenuhi keberadaannya jika berada dalam kaitan posisional yang menyertakan dua perilaku peran yang komplementer.¹⁵⁰

Pengertian peran pada kelompok pertama merupakan pengertian yang dikembangkan oleh paham strukturalis. Sementara itu, pengertian peran pada

146. Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Pers, 1982), hlm. 243.

147. Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial* (Surabaya: PT. Bina Ilmu, 1982), hlm. 50.

148. Paul B Horton dan Chester L. Hunt, *Sosiologi*, Edisi Keenam, Alih Bahasa Aminudin Ram dan Tita Sobari (Jakarta: Erlangga, 1991), hlm. 118-119.

149. David Berry, *Pokok-pokok Pikiran Dalam Sosiologi* (Jakarta: Rajawali, 1982), hlm. 99.

150. Edy Suhardono, *Teori Peran: Konsep, Derivasi, dan Implikasinya* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), hlm. 3.

kelompok kedua merupakan pengertian yang dikembangkan oleh paham interaksionis. Paham strukturalis (perspektif makro) lebih mengaitkan antara peran-peran sebagai unit kultural dan mengacu ke perangkat hak dan kewajiban yang secara normatif telah dicanangkan oleh sistem budaya. Sistem budaya tersebut menyediakan suatu sistem posisional yang menunjuk pada suatu unit dari struktur sosial, yaitu suatu "... *location in a system of social relationship*". Pada intinya, konsep struktur menonjolkan suatu konotasi pasif-statis, baik pada aspek permanensi maupun aspek saling kait antara posisi satu dengan lainnya.¹⁵¹

Paham interaksionis (perspektif mikro) lebih memperlihatkan konotasi aktif-dinamis dari fenomena peran; terutama setelah peran tersebut merupakan suatu "perwujudan peran" (*role performance*), yang bersifat lebih hidup serta lebih organis, sebagai unsur dari sistem sosial yang telah diinternalisasi oleh *self* individu dari individu pelaku peran. Dalam hal ini, pelaku peran sadar akan struktur sosial yang didudukinya. Oleh karena itu, ia berusaha untuk selalu tampak "mumpuni" dan dipersepsi oleh pelaku lainnya sebagai "tak menyimpang" dari sistem harapan yang ada dalam masyarakatnya.¹⁵²

Memahami makna peran menurut kedua sudut pandang di atas, maka peran dalam kaitannya dengan kepemimpinan harus dilihat dari perspektif mikro/paham interaksionis yang lebih memperlihatkan konotasi aktif-dinamis. Sebab, peran pemimpin dalam paham interaksionis memusatkan perhatiannya pada proses interaksi yang memengaruhi perilaku sosial dan lebih memandangi individu (mikro) merupakan agen yang aktif dalam membentuk perilakunya sendiri.

Tidak dapat dimungkiri bahwa perilaku seseorang sangat diwarnai oleh banyak faktor, serta persepsinya tentang faktor-faktor tersebut. Persepsi yang dimiliki itu pulalah yang turut menentukan bentuk sifat dan intensitas peranannya dalam kehidupan organisasional. Keanekaragaman kepribadian itulah, justru yang menjadi salah satu tantangan yang paling berat untuk dihadapi oleh setiap pimpinan. Lalu, kemampuan menghadapi tantangan itu pulalah salah satu indikator terpenting, bukan saja daripada efektivitas kepemimpinan seseorang, melainkan juga mengenai ketangguhan organisasi yang dipimpinnya.

151. *Ibid.*

152. *Ibid.*

Oleh karena itu, penting di sini dijelaskan mengenai paham interaksionis. Ada banyak aliran mengenai paham interaksionis ini. Namun dalam penelitian ini, penulis menggunakan Teori Interaksionis Simbolik (*Symbolic Interaction Theory*) dari George Herbert Mead dalam mengkaji peran kepemimpinan visioner yang lebih dekat kaitannya dengan penelitian ini. Teori Mead ini menekankan pada interaksi dengan tiga konsep dasar, yaitu pikiran (*mind*), diri (*self*), dan masyarakat (*society*).¹⁵³ Pikiran adalah kemampuan untuk menggunakan simbol yang mempunyai makna sosial yang sama. Yaitu, tiap individu harus mengembangkan pikiran mereka melalui interaksi dengan individu lain. Hubungan antara gerak-isyarat (*gesture*) tertentu dan maknanya, memengaruhi pikiran pihak-pihak yang sedang berinteraksi. Dalam terminologi Mead, gerak-isyarat yang maknanya diberi bersama oleh semua pihak yang terlibat dalam interaksi merupakan "satu bentuk simbol yang mempunyai arti penting" (*a significant symbol*). Kata-kata dan suara lainnya, gerakan-gerakan fisik, bahasa tubuh (*body language*), baju, status, kesemuanya merupakan simbol yang bermakna. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh simbol yang dikeluarkan orang lain, demikian pula perilaku orang lain tersebut. Melalui pemberian isyarat berupa simbol, kita mengutarakan perasaan, pikiran, maksud, dan sebaliknya dengan cara membaca simbol yang ditampilkan orang lain, kita menangkap pikiran, perasaan orang lain tersebut.¹⁵⁴ Interaksi simbolik pada fokus pikiran (*mind*) ini tidak dapat dilepaskan dari proses komunikasi, karena awalnya makna itu tidak ada artinya sampai pada akhirnya dikonstruksi secara interpretif oleh individu melalui proses interaksi, untuk menciptakan makna yang dapat disepakati bersama.

Dalam konteks pemimpin visioner, implementasi pikiran adalah bagaimana pemimpin memaknai dirinya, kedudukannya, dan orang lain (bawahannya) melalui proses-proses interaksi. Apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan pemimpin berawal dari proses interaksi dan komunikasi yang dilakukannya bersama orang-orang di sekitarnya dan lingkungannya sehingga membentuk perilaku pemimpin dalam menjalankan perannya.

153. George Ritzer dan Douglas J Goodman, *Teori Sosiologi Modern*, Edisi Keenam (Jakarta: Kencana, 2007), hlm. 271.

154. *Ibid.*, hlm. 276–279.

Diri (*self*) adalah kemampuan untuk merefleksikan diri tiap individu dari penilaian sudut pandang atau pendapat orang lain. Diri (*self*) menjalani internalisasi atau interpretasi subjektif atas realitas (objektif) struktur yang lebih luas. "Diri" benar-benar merupakan internalisasi seseorang atas apa yang telah "digeneralisasi orang lain" atau kebiasaan-kebiasaan sosial komunitas yang lebih luas. Dia merupakan produk dari "saya" atau impulsif dari diri, dan "aku", atau sisi sosial manusia. Oleh karena itu, setiap diri seseorang terdiri dari biologis dan psikologis "saya", dan sosiologis "aku". Diri ini berkembang ketika orang belajar "mengambil peran orang lain" atau masuk ke dalam pertandingan (*games*) ketimbang permainan (*play*).¹⁵⁵ Implementasi "konsep diri" dalam kepemimpinan visioner adalah bahwa seorang pemimpin visioner dalam menjalankan perannya wajib mengakui peran orang-orang di sekelilingnya. Apa yang dilakukan oleh pemimpin tidak terlepas oleh perbuatan yang dilakukan oleh orang-orang yang mendukungnya. Keberhasilan pemimpin dalam menjalankan perannya adalah juga merupakan dukungan dari pihak-pihak terkait dalam organisasi yang dipimpinya.

Masyarakat (*society*) adalah jejaring hubungan sosial yang diciptakan, dibangun, dan dikonstruksikan oleh tiap individu di tengah masyarakat. Tiap individu tersebut terlibat dalam perilaku yang mereka pilih secara aktif dan sukarela, yang pada akhirnya mengantarkan manusia dalam proses pengambilan peran di tengah masyarakatnya. Menurut Mead, keseluruhan sosial yang berproses tanpa henti mendahului pemikiran dan diri individu. Peran masyarakat sangat penting dalam membentuk pikiran dan diri. Namun, pikiran dan dirilah yang lebih aktif dalam membentuk lingkungan sosialnya.¹⁵⁶

Implementasi teori Interaksi Simbolik Mead bagi pemimpin adalah apa dan bagaimana pemimpin itu menjalankan perannya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya. Interaksi dan komunikasi sangat penting maknanya bagi pemimpin dalam teori ini karena hasil dari interaksi dan komunikasi baik melalui simbol bahasa maupun *gesture* akan melahirkan pemikiran, makna, dan tindakan sang pemimpin dalam mewujudkan cita-cita organisasi yang dipimpinya. Oleh karena

155. Margaret M. Poloma, *Sosiologi Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), hlm. 257.

156. George Ritzer dan Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi...* hlm. 271-272.

itu, supaya pemimpin bisa memiliki pemikiran dan tindakan yang tepat, ia harus mengetahui dan memahami lingkungan organisasinya secara menyeluruh.

Dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang dan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya, implementasi teori Interaksi Simbolik melahirkan apa dan bagaimana kedua pemimpin visioner di dua lembaga tersebut menjalankan perannya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya. Bagaimana mereka memahami lingkungan dan komponen pendidikannya. Bagaimana mereka memaknai dirinya, kedudukannya dan para bawahannya melalui proses-proses interaksi dan komunikasi yang mereka bangun. Bagaimana mereka bertindak untuk mewujudkan visi dan misinya bersama dengan para bawahannya sehingga mutu pendidikan menjadi meningkat. Mengenai apa saja peran-peran kepemimpinan visioner akan dijelaskan pada subbab di bawah ini.

2. Beberapa Peran Kepemimpinan Visioner

Menurut Burt Nanus,¹⁵⁷ kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat peran sebagai berikut.

a. Penentu Arah (*Direction Setter*)

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan.

Sebagai penentu arah, pemimpin mesti menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi. Ia harus mampu

157. Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (New York: Jossey-Bass, 1992), hlm. 12-14.

menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai suatu kemajuan riil oleh semua orang dalam organisasi.¹⁵⁸ Sebab, pemimpin merupakan faktor penentu dalam meraih kesuksesan bagi sebuah organisasi. Pemimpin yang sukses akan mampu mengelola organisasi, dapat memengaruhi orang lain secara konstruktif, dan mampu menunjukkan arah serta tindakan benar yang harus dilakukan secara bersama-sama. Seorang pemimpin mutlak harus ada dalam sebuah organisasi karena organisasi tidak akan bisa berjalan dengan sendirinya tanpa adanya seorang pemimpin yang menggerakkan organisasi tersebut.

Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang ini banyak digunakan analisis SWOT guna menemukan posisi organisasi dan selanjutnya atas upaya *sharing* dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk membimbing pengikut dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam mengimplementasikan visi sekolah.

Peran penentu arah identik dengan uraian Sinamo yang menyebut sebagai peran pemandu jalan (*path-finder*). Sebagai pemandu jalan, pemimpin bagi konstituen internalnya harus mampu menyediakan visi, tujuan, dan sasaran sebagai panduan menuju masa depan. Tanpa panduan yang jelas, seorang pemimpin tidak mempunyai *suluh* kepemimpinan. Tanpa *suluh*, arah, dan visi yang jelas, seorang pemimpin akan meraba-raba, sekenanya tanpa prioritas, dan akan terperangkap dalam labirin ketidakjelasan.¹⁵⁹

158. *Ibid.*, hlm. 12.

159. Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel...* hlm. 95-96.

Winardi mengungkapkan bahwa pemimpin dalam perannya sebagai penentu arah, bukan saja berarti menyatakan kepada orang-orang apa yang harus dilakukan, melainkan juga harus mampu: (1) Memastikan bahwa mereka (para pengikut) mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam setiap situasi; (2) Membantu mereka mengembangkan keterampilan mereka.¹⁶⁰

Ia juga menambahkan bahwa peran penentu arah juga mencakup upaya untuk mengembangkan moril, baik agar bawahan bersedia memberikan segala-galanya dan bukan sekadar bekerja asal bekerja.¹⁶¹

b. Agen Perubahan (*Agent of Change*)

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

Visionary leadership tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, menciptakan *sense of urgency*, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

c. Juru Bicara (*Spokesperson*)

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

160. Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 165.

161. *Ibid.*

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

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moral maupun materiil.

Seorang *visionary leadership* adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain atau hirarki yang lebih tinggi, namun bukan tipe penjilat atau *ber-mujamalah* (mencari muka) terhadap orang yang dianggap berkuasa, tetapi justru ia dekat dengan pemberi amanat (*stakeholders*). Kemampuan berbicaranya yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat, dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung.

Peran *visionary leadership* adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan, dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampai berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

d. Pelatih (*Coach*)

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan pada para pemain yang penting bagi organisasi dan visinya masa depan.

Sebagai pelatih yang baik, pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih, tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, serta menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

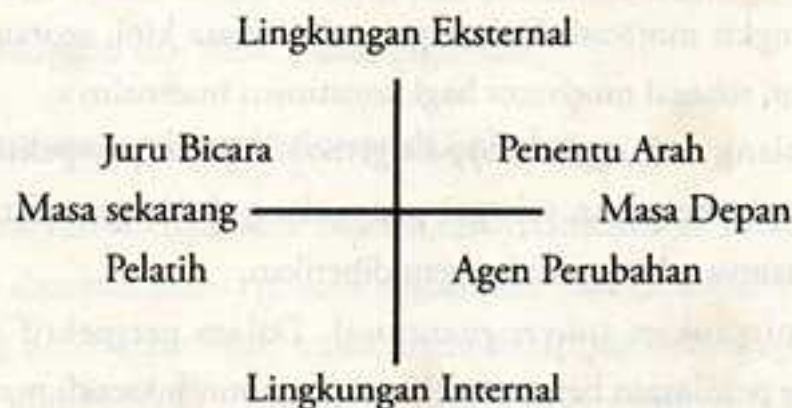
Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahannya. Ia melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama.

Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Keseemuanya menuntut pemimpin sebagai pakar/ahli yang bertugas sebagai pelatih yang dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. Peran pemimpin visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.

Peran pemimpin visioner sebagai pelatih profesional juga tampak pada upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengimplementasikan visi ke dalam budaya organisasi atau budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan aspek penting dalam sistem pendidikan yang memberikan perasaan senang atau sedih, suka atau duka, bergairah atau lesu, bangga atau kecewa dan segala hal yang melibatkan perasaan seseorang.

Budaya sekolah dapat membentuk seseorang patuh terhadap peraturan dan menciptakan kebiasaan baru yang positif melalui upaya disiplin yang ditegakkan sekolah. Efektivitas sekolah dapat dinilai dari adanya upaya penciptaan budaya sekolah yang produktif, yaitu budaya yang mendukung terhadap tumbuhnya pemberdayaan dan kemandirian personel dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokok. Dengan demikian, di sekolah terasa nuansa nilai yang berkembang, kebiasaan-kebiasaan warga sekolah yang baik, bersih dan disiplin serta tumbuhnya sikap dan perilaku seluruh personel yang dipandu etika dan moral.

Nuansa tersebut tidak tumbuh melalui upaya manajemen dan kepemimpinan sehingga kemandirian dan pemberdayaan staf tumbuh karena adanya langkah-langkah kepemimpinan dalam menciptakan, merumuskan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan visi secara konsisten dan konsekuen. Bagian terpenting dari keempat hal tersebut adalah bagaimana mengimplementasikan visi. Tanpa adanya implementasi, visi hanya sebatas kata-kata mutiara yang dapat dihafal semua orang tanpa memberikan langkah operasional yang dapat diikuti.



Gambar 2.2 Peran Kepemimpinan¹⁶²

Sementara itu, Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga sebagai berikut.

162. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 16.

- 1) *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
- 2) *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
- 3) *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas, laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.¹⁶³

Adapun menurut Veithzal Rivai, peran pemimpin dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas; (2) Menganggap tanggung jawab “seremonial” atau “spiritual” sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain; (3) Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi.¹⁶⁴

Sinamo dan Santosa merumuskan empat peran pemimpin sebagai berikut.

- 1) Pembangkit motivasi. Dalam perspektif masa kini, seorang pemimpin berperan sebagai motivator bagi konstituen internalnya.
- 2) Penggalang dukungan (*support-getter*). Dalam perspektif masa kini, pemimpin berperan sebagai penggalang dukungan dari konstituen eksternalnya sehingga dukungan diberikan.
- 3) Penjamin sukses (*succes-guarantor*). Dalam perspektif masa depan, seorang pemimpin berperan sebagai penjamin sukses di mata konstituen eksternalnya dengan menyediakan kepastian akan masa depan yang lebih baik.
- 4) Pemandu jalan (*path-finder*). Dalam perspektif masa depan, seorang pemimpin berperan sebagai pemandu jalan bagi konstituen internalnya

163. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm. 156.

164. *Ibid.*

dengan menyediakan visi, tujuan, sasaran yang jelas sebagai panduan menuju masa depan yang lebih baik.¹⁶⁵

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu: (1) Dasar utama efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku "kepala", akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan; (2) Efektivitas kepemimpinan tecermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang; (3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk "membaca" situasi; (4) Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan; (5) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶⁶

Dari berbagai pendapat para ahli sebagaimana tersebut di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa ada beberapa peran kepemimpinan visioner antara lain penentu arah/pemandu jalan, agen perubahan, juru bicara, pelatih, penyelaras, pemberdaya, pembangkit motivasi, penggalang dukungan, dan penjamin sukses. Semua peran tersebut jika dijalankan secara maksimal akan dapat menghidupkan dan memajukan organisasi.

D. Peran Kepemimpinan Visioner di Sekolah

Arvan Pradiansyah menyatakan bahwa menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak mencerahkan organisasi: 1) Visi memberikan *sense of direction* yang amat diperlukan untuk menghadapi krisis berbagai perubahan; 2) Visi akan memberikan fokus; 3) Visi akan memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi; 4) Visi memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya.¹⁶⁷

165. Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel ...* hlm. 94-95.

166. *Ibid.*, hlm. 156-157.

167. Arvan Pradiansyah, *You Are A Leader Menjadi Pemimpin dengan Memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Gramedia, 2005), hlm. 71-74.

Kepemimpinan visioner menjadi istilah yang populer untuk mengkarakteristikan kepala-kepala sekolah sejak tahun 1980-an. Dalam fungsinya sebagai pemimpin-pemimpin pembelajaran, pemecah masalah, penyedia sumber-sumber daya, dan sejumlah peran lainnya, kepala-kepala sekolah diharapkan mengelola dan mengomunikasikan visi kepada semua guru, siswa, dan masyarakat.¹⁶⁸

Berkaitan dengan hal tersebut, Bredeson menyatakan:

*Broadly conceived, vision is the principal's ability to holistically view the present, to reinterpret the mission of the school to all its constituents, and to use imagination and perceptual skills to think beyond accepted notions of what is practical and what is immediate application in present situations to speculative ideas and to, preferably, possible future.*¹⁶⁹

Pada 1987, Greenfield menghubungkan visi dengan imajinasi. Dia menerangkan bahwa "visi dihasilkan dari pelaksanaan imajinasi moral".¹⁷⁰ Demikian dia menulis:

*Moral imagination refers to the inclination of a person to see that the world, in this case the school and the associated activities and learning, need to not remain as it is – that is possible for it to be otherwise, and to be better....it is the ability to see how things are and how they might be – not in terms of the ideal, but in terms of what is possible, given a particular school situation.*¹⁷¹

Murphy memberikan pandangan-pandangan tentang kepemimpinan visioner. Dia menyimpulkan bahwa kepala-kepala sekolah yang efektif memiliki pemahaman arah yang jelas bagi sekolah dan mereka mampu mengartikulasikan secara jelas pula.¹⁷² Kepala-kepala sekolah menerjemahkan pemahaman tersebut ke dalam tujuan-tujuan pembelajaran yang ambisius dan spesifik¹⁷³ yang berpusat pada siswa dan menekankan pada prestasi siswa.

168. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way ...* hlm.17.

169. P.V. Bredeson, "An Analysis of Metaphorical Perspectives on School Principals," dalam *Educational Administration Quarterly*, (1985), Vol. 21, hlm. 43-44.

170. W.Greenfield, "Moral Imagination and Interpersonal Competence. Antecedents to Instructional Leadership," In W. Greenfield (Ed.), *Instructional Leadership: Concepts, Issues, and Controversies*. (hlm. 56-75) (Newton, MA: Allyn & Bacon, 1987), hlm. 62.

171. *Ibid.*, hlm. 61.

172. J Murphy, "Principal Instructional Leadership," In P.W. Thurston & L.S. Lotto, *Recent Advances in Educational Administration* (163-200), Vol. IB. Greenwich (CT: JAI Press, 1990), hlm. 167.

173. S.J. Rosenholt, "Effective Schools: Interpreting the Evidence." *American Journal of Education*. (1985), Vol. 93 No. 2, hlm. 352-387.

Crowther dkk. menyebut peran pemimpin sekolah yang sukses mencakup lima fungsi, yaitu:

1. *Visioning*, berkaitan dengan masa depan seperti apa yang dipilih.
2. Penciptaan identitas melahirkan makna kultural di dalam komunitas yang tercakup dalam penciptaan kultur sekolah dan dalam menuju masa depan sekolah yang dilandasi nilai-nilai yang kuat dan abadi.
3. Penyesuaian elemen-elemen organisasional mendukung berjalannya implementasi menyeluruh dari inovasi-inovasi berbasis sekolah yang diarahkan pada visi sekolah.
4. Distribusi kekuasaan dan kepemimpinan mendorong para guru dan anggota masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah.
5. Kerja sama eksternal dan *networking* menciptakan hubungan kolaboratif dengan sekolah lain dan publik dalam bingkai pengembangan sekolah.¹⁷⁴

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasikan, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan organisasi.¹⁷⁵ Kemampuan memahami dan mengantarkan pada pencapaian tujuan terletak pada kepemimpinan sekolah. Salah satu langkah bagi pemimpin visioner adalah menganalisis semua area organisasi yang membutuhkan perbaikan.¹⁷⁶ Pemimpin sekolah visioner adalah seorang yang memfasilitasi diskusi-diskusi dengan *stakeholders* mengenai tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sekolah.¹⁷⁷

Keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk memimpin dengan visi.¹⁷⁸ Pemimpin visioner mengetahui apa saja yang terbaik bagi siswa, sekolah, dan komunitas sekolah serta membuat keputusan-keputusan berdasarkan keyakinan-keyakinannya yang digunakan untuk mengembangkan visi.

174. F. Crowther, S. Kaagan, M. Ferguson, dan L. Hann, *Developing Teachers Leaders* (Thousand Oaks: Corwin Press, Inc., 2002), hlm. 20–21.

175. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way...* hlm. 16–17.

176. *Ibid.*, hlm. 24.

177. *Ibid.*, hlm. 23–24

178. D. Clark & S. Clark, "Restructuring Middle Level School: Strategies for Using Turning Points," Dalam S. Clark & D. Clark (Eds.), *School in the Middle: A Decade of Growth and Change* (Reston, VA: NASSP, 1990), hlm. 19.

Pemimpin visioner sangat memahami arah dan tujuan sekolah,¹⁷⁹ dan keputusan-keputusan mengenai tindakan-tindakan masa depan dibuat berdasarkan visi sekolah.¹⁸⁰ Pemimpin visioner adalah seseorang yang bekerja menginspirasi dan memberdayakan semua orang di semua level dalam organisasi sambil memimpin proses perubahan.¹⁸¹

Visi personal pemimpin merupakan titik awal bagi pembahasan-pembahasan mengenai perubahan yang dilakukan bersama guru-guru, staf, dan *stakeholders*. Pembahasan-pembahasan tentang perubahan ini menuntun bagi formasi visi bersama.¹⁸² Pemimpin visioner memiliki kemampuan menggunakan tujuan-tujuan sekolah untuk mengembangkan dan menghidupkan visi¹⁸³ melalui kerja sama dengan *stakeholders* untuk membahas sejumlah agenda pilihan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi semua siswa dan seluruh staf. Pemimpin visioner memastikan bahwa visi difokuskan pada semua staf supaya terlibat dan memahami peran mereka yang vital bagi organisasi.¹⁸⁴ Aspek lain dari peran pemimpin visioner adalah memberi dukungan kepada staf dalam memahami bagaimana menyediakan pengajaran produktif yang akan memberi motivasi bagi siswa untuk mempelajari pelajaran yang tinggi.¹⁸⁵

Pemimpin-pemimpin visioner juga piawai memfasilitasi diskusi-diskusi dengan semua *stakeholders* untuk menciptakan visi bersama,¹⁸⁶ menginspirasi dan mengajak setiap orang bekerja mewujudkan masa depan yang lebih baik. Pemimpin-pemimpin yang memfasilitasi diskusi-diskusi ini menciptakan visi

179. F.C. Lunenburg & B.J. Irby, "The Principalship"; J. Murphy, "Principal Instructional Leadership," Dalam P.W. Thurston & L.S. Lotto, *Recent Advances in Educational Administration*, Vol.1B. (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), hlm. 163-200.

180. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way ...* hlm. 16-34.

181. S. LeSourd dan M. Grady, "What is Visionary Principal?" Dalam *NASSP Bulletin*, Vol 75 No. 107, 1991, hlm. 107-110.

182. F.C. Lunenburg dan B.J. Irby, *The Principalship*; Mendez-S. Morse, *Characteristics of Leaders of Change...* (1992).

183. J. Hoyle, "The Good News About the Preparation of School Leaders: A Professor's View," Dalam *School Leadership Review*, Vol. 1 No. 1, 1995, hlm. 1-18.

184. *Ibid.*

185. E. Hale dan H. Moorman, "Preparing School Principals" (2003) dalam Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, "Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation," *International Journal of Educational Leadership Preparation*, Volume 4, Number 2 (April-June, 2009)

186. B.L. Brock dan M.L., Grady, *Launcing*; Mendez-S. Morse, *Characteristics of Leaders of Change* (1992).

bersama sambil mengembangkan hubungan-hubungan kolegial dan kolaboratif antarsemua personel yang terlibat. Memfasilitasi diskusi-diskusi semacam ini bisa menjadi sangat sulit disebabkan oleh sistem keyakinan individu. Pemimpin visioner yang memahami kesulitan tersebut melibatkan diri dalam proses perubahan dan menanganinya dengan cara yang positif dan produktif. Pemimpin visioner memahami pentingnya memiliki filosofi belajar dan mengajar di sekolah.¹⁸⁷ Selama tahap pengembangan visi sekolah, para pemimpin visioner menggunakan visi personal mereka untuk bergerak menuju visi bersama dengan *stakeholders*.¹⁸⁸ Diskusi-diskusi yang difasilitasi tersebut menghasilkan terbentuknya visi bersama guru dan pemimpin terhadap sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan.¹⁸⁹ Sebelum memulai diskusi dengan semua *stakeholders*, pemimpin visioner harus mengetahui segala sesuatu tentang kondisi sekolah saat ini.¹⁹⁰ Untuk memastikan keberhasilan dan pertumbuhan visi saat ini dan masa depan, diskusi-diskusi mengenai rancangan, implementasi, dan keberlanjutan membutuhkan *stakeholders* sebanyak mungkin.¹⁹¹ Kemampuan pemimpin visioner memfasilitasi dan mengembangkan hubungan-hubungan kolegial dan kolaboratif merupakan hal yang vital bagi pertumbuhan sistemik sekolah.¹⁹²

Pasi menyatakan bahwa pemimpin visioner mengetahui bersama sekelompok individu dapat menggunakan kreativitas dan imajinasinya dipadukan dengan pengetahuan yang luas dalam pemecahan masalah dan membangun solusi terhadap tantangan-tantangan yang menghambat sekolah pada masa yang lalu. Kepemimpinan visioner dapat menunjukkan banyaknya tantangan kepada pemimpin untuk efektif karena *stakeholders* berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan sekolah dan karena itu memiliki banyak minat yang otentik bagi kesuksesan sekolah.

187. S. LeSourd dan M. Grady, *What is Visionary*; T.J. Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (5th ed.) (Boston: Pearson Education, Inc., 2006).

188. B.L. Brock dan M.L., Grady, Launing; F.C. Lunenburg & B.J. Irby, *The Principalship*; Mendez-S. Morse, *Characteristics of Leaders of Change* (1992).

189. *Ibid.*

190. *Ibid.*

191. R. Pasi, Introduction to the Special Issue: Leadership with vision and purpose. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87 (637), hlm. 1-3.

192. T.J. Sergiovanni, *The Principalship...* (2006).

Peran yang dilakukan pemimpin visioner adalah menjaga visi. Untuk itu, ia harus selalu memelihara arah yang jelas dengan menggunakan visi bersama sebagai penuntun.¹⁹³ Visi bersama memberi arah bagi kepala sekolah, semua siswa, dan seluruh staf.¹⁹⁴ Pemimpin-pemimpin visioner memahami bahwa tujuan-tujuan dari visi bersama menentukan fokus bagi pengembangan staf berkelanjutan yang secara mutlak akan meningkatkan pencapaian belajar semua siswa. Dengan menggunakan data pencapaian siswa dan pengetahuan mengenai proses belajar bagi orang dewasa, tujuan-tujuan dan sumber-sumber pengembangan staf dapat ditegaskan. Bagi pemimpin visioner, tujuan pengembangan staf adalah untuk mendukung pembelajaran siswa, juga untuk menentukan penilaian yang lebih mencerminkan hasil belajar siswa.¹⁹⁵

Pendekatan pemimpin visioner berfokus pada pertumbuhan sekolah di mana keluwesan dan perbaikan berkelanjutan merupakan aspek utama bagi kesuksesan sekolah. Nanus menyatakan bahwa visi bukan suatu kemewahan, melainkan suatu kebutuhan. Tanpa visi, pekerja akan bekerja dalam kebingungan, keburukan, dan bertindak dengan tujuan yang menyimpang.¹⁹⁶ Pemimpin visioner adalah pemimpin pembelajaran bertindak sebagai *problem solver*, penyedia sumber-sumber, dan juru bicara dengan banyaknya peran dalam mengelola visi yang akan menggerakkan sekolah menuju masa depan yang lebih baik.¹⁹⁷ Kepala sekolah visioner yang memimpin dengan visi yang kuat tidak merasa takut menyatakan "Ini adalah sesuatu yang saya yakini; Ini adalah sesuatu yang dapat disempurnakan oleh sekolah; Inilah yang akan dicapai oleh sekolah dalam waktu satu tahun, lima tahun, dan sepuluh tahun". Visi adalah tenaga penggerak yang menuntun, menggoda, mengarahkan, dan memfasilitasi pencapaian.¹⁹⁸

Sifat-sifat seorang kepala sekolah visioner, selain dia mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan, ia juga memiliki prinsip

193. B.L. Brock dan M.L., Grady, *Launcing*. S. LeSourd & M. Grady, "What is Visionary" (1991). "What is a visionary principal?" Dalam *National Association Secondary School Principals Bulletin*, 75 (107), hlm. 107-110.

194. *Ibid.*

195. T. Guskey, *Analyzing Lists of the Effective...* hlm. 4-20.

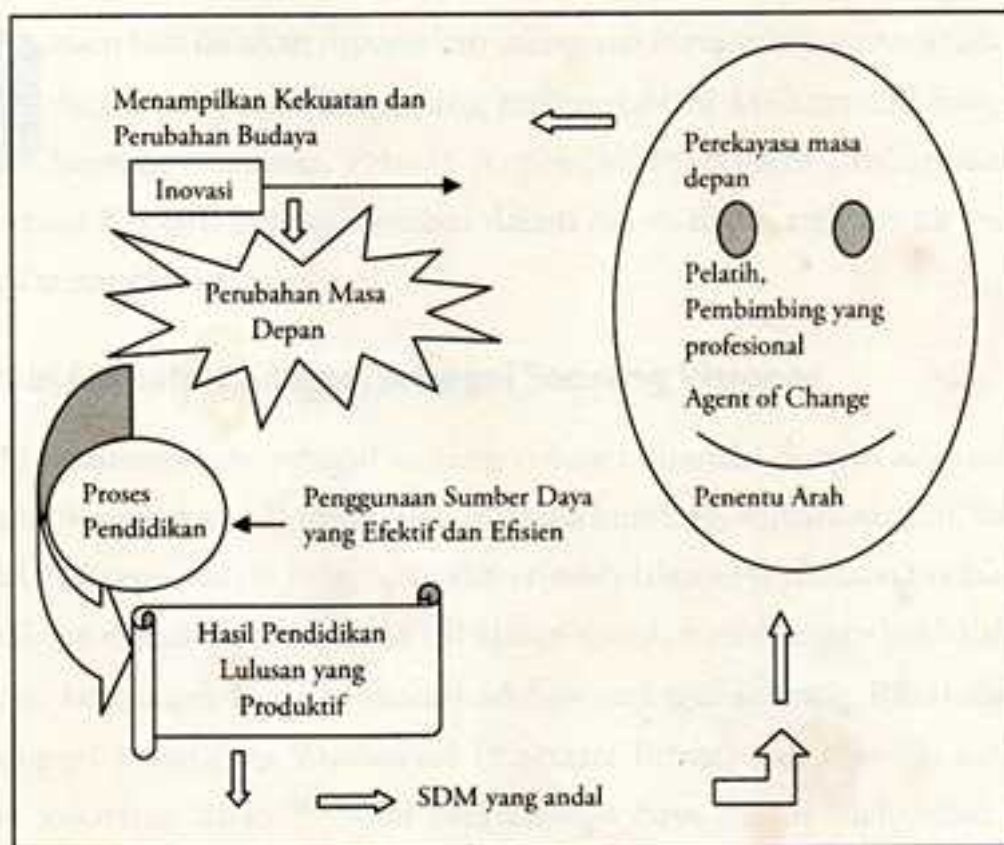
196. Burt Nanus, *Visionary Leadership...* hlm. 10.

197. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way...* hlm. 16-34.

198. E.W. Chance, *Visionary Leadership in Schools...* hlm. 23-25.

kepemimpinan seperti yang dikemukakan Stephen R. Covey, berikut ini: (1) Belajar terus menerus; (2) Berorientasi pada pelayanan; (3) Memancarkan energi positif; (4) Memercayai orang lain; (5) Hidup seimbang; (6) Melihat hidup itu petualangan; (7) Sinergistik; (8) Berlatih memperbarui diri untuk mencapai prestasi tinggi.¹⁹⁹

Dengan demikian disimpulkan bahwa untuk mencapai pendidikan yang bermutu, lembaga pendidikan sangat membutuhkan sosok pemimpin visioner, yakni pemimpin yang mampu memandang jauh ke masa depan sebelum orang lain memandang, kemudian merancang rencana tindakan yang jelas demi mewujudkan cita-cita pendidikan bermutu. Gambaran kepemimpinan visioner dalam pendidikan sebagaimana di bawah ini:



Gambar 2.3. Kepemimpinan Pendidikan yang Visioner²⁰⁰

199. Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 147.

200. *Ibid.*



Figure 1. Schematic diagram of the mechanical assembly.

The diagram illustrates the internal components of the assembly, including the cylinder, piston, and connecting rod. The labels A through Z identify specific parts, and the numbers 1 through 10 indicate the sequence of assembly or the order of parts. The drawing shows the relative positions and connections of these components, providing a clear view of the internal structure.

BAB III

KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai konsep kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam yang meliputi Nabi Muhammad Saw. sebagai Seorang Visioner, Prinsip Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw., Dasar-dasar Kepemimpinan Visioner dalam Islam, dan Karakteristik Pemimpin dalam Pandangan Islam.

A. Nabi Muhammad Saw. sebagai Seorang Visioner

Nabi Muhammad Saw. sebagai seorang visioner ditandai dengan adanya: (1) visi kebesaran/keagungan, (2) misi agung di muka bumi, (3) tujuan, sasaran, dan target yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam, (4) rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan (5) ajaran untuk membangun kekhalifahan.²⁰¹

Visi kebesaran Nabi Muhammad Saw. sebagai seorang Rasulullah telah memelopori paradigma *Tauhidiah* (Keesaan Tuhan) dan menuju ketakwaan dengan kekuatan iman.²⁰² Nabi Muhammad Saw. diutus oleh Allah Swt. di muka bumi ini membawa tugas utama dalam rangka menyelamatkan manusia dari belenggu kesesatan, yakni mengajak manusia untuk bertauhid, mengesakan Allah. Firman Allah surah Al-Ikhlâsh (112): 1–4:

201. Ismail Noot, *Manajemen Kepemimpinan ...* hlm. 19.

202. *Ibid.*, hlm. 57.

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ﴿١﴾ اللَّهُ الصَّمَدُ ﴿٢﴾ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ﴿٣﴾ وَ لَمْ يَكُنْ
لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ ﴿٤﴾

1. Katakanlah: "Dialah Allah, Yang Maha Esa. 2. Allah adalah Tuhan yang bergantung kepada-Nya segala sesuatu. 3. Dia tiada beranak dan tidak pula diperanakkan, 4. dan tidak ada seorang pun yang setara dengan Dia."²⁰³

Misinya adalah memperjuangkan agama Allah Swt. melalui pengorbanan dan *jihad*, serta berperang melawan kebodohan dengan menyebarkan pesan melalui ketakwaan dan amal saleh. Kendati terus-menerus mendapat pelecchan, siksaan, dan hinaan dari mayoritas kepala suku Kaum Quraisy, Nabi Muhammad Saw. tetap tegak di jalan Allah.

Tujuan, sasaran, dan target Rasulullah yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam adalah seluruh umat Rasulullah berada di jalan Allah, bertakwa dan menjadi hamba Allah yang saleh sehingga bahagia di dunia dan akhirat.

Rasulullah sebagai pemimpin yang sempurna, sebelum terjun ke medan perjuangan Islam, telah membuat perencanaan yang matang sehingga dalam mensyiarkan Islam selalu berhasil dan perlahan-lahan para pengikutnya bertambah banyak.

Setelah Islam tersebar luas, perjuangan Rasulullah tidak berhenti. Rasulullah mengajarkan kepada umatnya untuk membangun kekhalifahan. Kekhalifahan ini dimaksudkan supaya perjuangan Islam harus terus berjalan walaupun suatu saat Rasulullah Saw. wafat. Hal ini merupakan visi jangka panjang Rasulullah.

B. Prinsip Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw.

Kepemimpinan visioner dalam pandangan Islam adalah kepemimpinan visioner sebagaimana yang telah dipraktikkan oleh Rasulullah Saw., yaitu memimpin dengan visi. Untuk mencapai visi, menurut Ismail Noor ada tiga prinsip kepemimpinan Islam yang sudah dilakukan oleh Rasulullah Saw., yaitu *syurá*

203. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji, 2000), hlm. 1118.

(musyawarah), *'adl bi al-qisth* (keadilan dengan kesetaraan), dan *hurriyah al-kalam* (kebebasan berekspresi dengan *adab al-ikhtilâf*).²⁰⁴



Gambar 3.1. Tiga prinsip kepemimpinan manajerial Nabi Muhammad Saw. versi Ismail Noor²⁰⁵

Prinsip pertama adalah *syurā* (musyawarah). Ini merupakan prinsip bagi para pemimpin dalam memecahkan masalah dan menciptakan solusi atau memetakan strategi kemenangan. Firman Allah Swt. dalam Al-Quran surah Al-Syûrâ (42): ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

*Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.*²⁰⁶

QS Āli 'Imrân (3): 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

204. Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan...* hlm. 23.

205. *Ibid.*

206. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...* hlm. 789.

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.²⁰⁷

Nabi Muhammad Saw. sendiri diperintah oleh Allah untuk bermusyawarah dengan para sahabat mengenai urusan kenegaraan dan dalam pelaksanaan berbagai urusan umat pada umumnya. Dalam hal ini, ia menunjukkan keterbukaan dan keagungan dalam berurusan dengan berbagai umat dan keyakinan di bawah yuridisnya. Sebagai contoh, dalam Perang Badar, Nabi meminta pendapat Al-Habbab ibn Al-Mundzir yang menyarankan adanya perubahan strategi di markas militer. Sementara itu, selama perang dengan Bani Ghathafan, Rasulullah setuju dengan pendapat ofensif taktis Saad ibn Muaz dan Saad ibn Ubadah yang membawa kemenangan di medan laga.²⁰⁸

Syurâ merupakan proses yang melibatkan permusyawaratan yang harus diikuti oleh mereka yang memiliki kewenangan untuk memastikan adanya pemahaman akan partisipasi dan keterbukaan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan. Permusyawaratan sinonim dengan mencari kata mufakat. Tujuannya adalah sampai pada sebuah solusi yang bersifat pragmatis dan dapat diterima semua orang dan yang tidak setuju bukan berarti harus menikam dari belakang atau melakukan sabotase setelah kesepakatan tercapai.

Prinsip kedua *'adl bi al-qisth*, keadilan yang diperhalus dengan kesetaraan. Apa pun yang dilakukan seorang pemimpin, dia harus melakukannya dengan

207. *Ibid.*, hlm. 103.

208. Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan ...* hlm. 37.

akhlak yang baik dan harus selalu adil. Dalam berbagai situasi khusus, dia harus menerapkan keadilan alami untuk melembutkan ketegangan atau keabsolutan tata aturan tertentu yang tidak adil jika diterapkan secara harfiah. Firman Allah Swt. QS Al-Nisâ' (4): 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.²⁰⁹

QS Al-Nisâ' (4): 135

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biar pun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.²¹⁰

209. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...* hlm. 128.

210. *Ibid.*, hlm. 144.

QS Al-Mâ'idah (5) ayat 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ
قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ

*Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*²¹¹

Ketika Rasulullah mengukuhkan kedudukan kaum muslimin di Madinah, beliau membuat sebuah Piagam Madinah dengan Suku Yahudi di sekitarnya demi pertahanan dan keamanan kota. Di antara tujuan piagam itu adalah kedudukan Nabi Muhammad Saw. sebagai pemimpin dan kepala negara Madinah. Nabi Muhammad Saw. diterima sebagai pengendali segala urusan. Semua perselisihan dan masalah-masalah terkait dirujuk kepada Tuhan dan Rasul-Nya. Para ahli kitab yang bukan Muslim, diberi perlindungan dan jaminan keamanan atas harta benda mereka dengan cara membayar *jizyah* (seperti zakat).²¹²

Namun, dalam situasi khusus, keadilan harus diperlembut dengan kesetaraan (keterbukaan, ketidakberpihakan, dan penilaian yang adil). Contoh, ketika Rasulullah menikahi Aisyah r.a., beliau mempertimbangkan usia Aisyah yang masih muda dan kenyataan bahwa dia belum pernah menikah sehingga akan menimbulkan kerugian emosional dibandingkan dengan istri-istri beliau yang lain, yang lebih dewasa. Setelah bermusyawarah dengan istri-istrinya, Nabi merasa perlu menghabiskan lebih banyak waktu bersama Aisyah r.a. untuk melatih dan membimbingnya tentang tanggung jawab menjadi seorang istri Nabi dan

211. *Ibid.*, hlm. 159.

212. Ismail Noot, *Manajemen Kepemimpinan ...* hlm. 41-42.

perluasan peran suaminya sebagai utusan Allah. Curahan waktu dan bimbingan kepada Aisyah r.a. menenteramkan istri-istri Nabi yang lain dan dipandang sebagai solusi yang adil.²¹³

Prinsip ketiga adalah *hurriyah al-kalâm* yang dibarengi dengan *ijtihad*, yang memberikan kebebasan berekspresi, mendorong seseorang menjadi yang terbaik dalam hal kemampuan mencapai suatu tingkat pemahaman untuk membentuk opini. Namun, kebebasan berekspresi harus ditenangkan dengan *adab al-ikhtilâf* yang menuntut kesopanan sambil melatih hak untuk berbeda pendapat sehingga niat baik bisa dipertahankan dalam proses komunikasi dan debat.

Nabi Saw. cakap dalam hal menangani berbagai masalah yang dibawa ke hadapannya. Bahkan dalam sesi *halaqah*, Nabi mendengarkan pandangan orang lain dengan sungguh-sungguh, dengan tubuh dicondongkan ke arah orang tersebut, sebelum berkomentar, memberi nasihat, dan mengambil keputusan.²¹⁴

Kepemimpinan visioner kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Masa depan bagi umat Islam adalah akhirat. Percaya kepada Hari Akhir merupakan Rukun Iman yang kelima. Allah dan Rasul-Nya telah mengharuskan kita untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi Hari Akhir nanti.

Kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang berkualitas. Menurut John Adair yang dikutip Aan Komariah dan Cepi Triatna,²¹⁵ salah satu cirinya adalah memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang

213. *Ibid.*, hlm. 44.

214. *Ibid.*, hlm. 46.

215. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 82.

diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personel. Firman Allah Swt. QS Al-Hasyr (59): 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*²¹⁶

C. Dasar-Dasar Kepemimpinan Visioner dalam Islam

1. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang bervisi. Visi agung dalam Islam adalah tauhid. QS Al-Ikhlâsh (112): 1-4.

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ﴿١﴾ اللَّهُ الصَّمَدُ ﴿٢﴾ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ﴿٣﴾ وَلمْ يَكُنْ
لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ ﴿٤﴾

*1. Katakanlah: "Dialah Allah, yang Maha Esa. 2. Allah adalah Tuhan yang bergantung kepada-Nya segala sesuatu. 3. Dia tiada beranak dan tidak pula diperanakkan, 4. Dan tidak ada seorang pun yang setara dengan Dia."*²¹⁷

2. Kepemimpinan visioner memiliki dan mengembangkan strategi dan perencanaan yang tepat untuk mencapai visi. QS Al-Hasyr (59) ayat 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

216. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 919.

217. *Ibid.*, hlm. 1118.

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*²¹⁸

3. **Kepemimpinan visioner selalu bekerja sama dengan orang lain untuk mendukung visi. QS Thâ Hâ (20): 44.**

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

*Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.*²¹⁹

4. **Kepemimpinan visioner memiliki kemampuan yang baik untuk menjadi pemandu arah/pemberi petunjuk. QS Al-Anbiyâ' (21): 73:**

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

*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 mereka adalah pengabd-pengabdi kepada Kami (Allah).*²²⁰

Ayat tersebut berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan rakyat secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para nabi manusia pilihan Allah. Dalam Tafsir *al-Mishbah*, kata *a-immah* adalah bentuk jamak dari *imam* seakar dengan kata *amam* yang berarti di depan dan *umm* yang berarti *ibu*. Siapa yang di depan biasanya diikuti atau dirujuk. *Imam* pun demikian. Ia diteladani dalam sikap dan perbuatannya.

218. *Ibid.*, hlm. 919.

219. *Ibid.*, hlm. 480.

220. *Ibid.*, hlm. 504.

Seorang yang menjadi imam haruslah memiliki keistimewaan melebihi para pengikutnya. Dia tidak hanya memiliki kemampuan menjelaskan petunjuk, tetapi juga kemampuan mengantar para pengikutnya menuju arah yang baik. Selanjutnya, dijelaskan bahwa para imam itu telah melaksanakan tuntunan wahyu Ilahi, dan tuntunan itu telah mendarah daging dalam diri mereka dan menghiasi akhlak mereka. Hal ini sekaligus menjadi syarat bahwa seorang yang menjadi pemimpin hendaknya memiliki kepribadian yang luhur.²²¹

QS. Al-Sajdah (32): 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

*Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.*²²²

Dalam *Tafsir al-Marâghî* ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menjadikan di antara orang-orang dari golongan Bani Israil pemimpin-pemimpin dalam kebaikan. Mereka itu memberikan petunjuk kepada para pengikutnya dan kepada orang-orang yang mau menerima petunjuk mereka. Hal ini dilakukan oleh para pemimpin mereka berdasarkan izin dari Allah dan dukungan Allah kepada mereka karena mereka bersabar di dalam menjalankan ketaatan kepada Allah dan mereka menjauhi kelezatan duniawi dan nafsu syahwatnya.²²³ Hamka dalam *Tafsir al-Azhar* menjelaskan bahwa mereka dari Bani Israil itu bisa mencapai derajat yang tinggi, yakni menjadi imam-imam (pemimpin-pemimpin) ialah karena mereka bersabar. Naik ke tempat pimpinan itu tidaklah mudah, harus memiliki sifat sabar.²²⁴

Kesabaran yang dimaksud dalam ayat ini adalah kesabaran dalam menegakkan kebenaran dengan tetap komitmen menjalankan perintah dan meninggalkan

221. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al Qur'an*, Vol. 8 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 481-483.

222. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 663.

223. Ahmad Mushthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Marâghî*, Jilid 21, Diterjemahkan oleh Hery Noer Aly, K. Anshori Umar Sitanggal, Bahrin Abu Bakar (Semarang: CV. Toha Putra, 1989), hlm. 223.

224. Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Juz XXI (Jakarta: Pustaka Panjimas, 1988), hlm. 179.

larangan Allah. Tentu bagi seorang pejabat tinggi, tetap komitmen dengan kebenaran membutuhkan *mujāhadah* dan kesabaran yang jauh lebih besar karena akan berhadapan dengan pihak yang justru menginginkan tersebarnya kebatilan dan kemaksiatan di tengah-tengah umat.

Di dalam ungkapan ayat tersebut terkandung isyarat bahwa Al-Quran yang Allah berikan kepada Rasulullah Saw. akan menjadi petunjuk bagi manusia dan kelak akan ada di antara umat Rasulullah pemimpin-pemimpin yang akan memberi petunjuk, sebagaimana para pemimpin Bani Israil memberikan petunjuk kepada kaumnya.²²⁵

QS Al-Baqarah (2): 124:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

Dan (ingatlah) ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku tidak mengenai orang yang zalim."²²⁶

Ayat tersebut menceritakan kisah Nabi Ibrahim yang diuji oleh Allah dengan beberapa kalimat dan ia telah berhasil menjalankannya. Kemudian, Allah menjadikan Nabi Ibrahim sebagai imam bagi seluruh manusia. Dalam *Tafsir Al-Mishbah* karya M. Quraish Shihab dijelaskan bahwa imam adalah pemimpin atau teladan. Dia ditetapkan Allah menjadi pemimpin atau teladan, baik dalam kedudukannya sebagai Rasul maupun bukan. Ditegaskan pula bahwa kepemimpinan dan keteladanan bersumber dari Allah, bukan anugerah yang berdasar garis keturunan, kekerabatan atau hubungan darah. Kepemimpinan dan keteladanan harus berdasarkan kepada keimanan dan ketakwaan, pengetahuan, dan

225. Ahmad Mushthafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...* hlm. 224.

226. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 32.

keberhasilan dalam aneka ujian. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak akan dapat dianugerahkan oleh Allah kepada orang-orang yang zalim.²²⁷

Apa yang digariskan oleh ayat ini merupakan salah satu perbedaan yang menunjukkan ciri pandangan Islam tentang kepemimpinan, dan perbedaannya dengan pandangan-pandangan yang lain. Islam menilai bahwa kepemimpinan bukan sekadar kontrak sosial, yang melahirkan janji dari pemimpin untuk melayani yang dipimpin sesuai kesepakatan bersama, serta janji ketaatan dari yang dipimpin kepada pemimpin. Dalam pandangan ayat ini, harus terjalin hubungan yang harmonis antara yang diberi wewenang memimpin dengan Tuhan, yaitu berupa janji untuk menjalankan kepemimpinan sesuai dengan nilai-nilai yang diamanatkan-Nya. Dari sini dipahami ketaatan kepada pemimpin tidak benar, jika ketaatan itu bertentangan dengan nilai-nilai Ilahi.²²⁸

QS Al-Nûr (24): 55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا
اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ
مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ
هُمُ الْفَاسِقُونَ

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan Aku. Dan barangsiapa

227. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah...* hlm. 317-318.

228. *Ibid.*, hlm. 318.

yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.²²⁹

Dalam *Tafsir al-Marāghī* telah dijelaskan tentang maksud ayat di atas bahwa Allah menyampaikan janji-Nya bahwa Dia akan menjadikan kaum mukminin yang taat kepada Allah dan Rasul-Nya sebagai *khalifah* di bumi, meneguhkan kedudukan mereka dengan pertolongan dan kemuliaan, serta menjadikan mereka merasa aman setelah merasa takut kepada musuh sehingga mereka hanya menyembah kepada Allah dalam keadaan aman. Namun, siapa yang ingkar sesudah itu, berarti ia telah durhaka kepada Tuhannya dan kafir kepada nikmat Allah.²³⁰ Kata *khalifah* dalam ayat ini adalah raja atau pemimpin. Kaum mukminin yang taat akan dijadikan raja atau pemimpin bagi manusia di bumi.

Hamka dalam *Tafsir Al-Azhar* menjelaskan tentang ayat tersebut bahwa syarat bagi seorang pemimpin atau penguasa adalah iman dan amal saleh. Keduanya harus bersatu, amal saleh muncul dari iman dan iman menimbulkan amal saleh, supaya terdapat kekuatan pribadi. Orang-orang yang memiliki kekuatan pribadi itulah yang Allah janjikan untuk diberi kekuasaan di bumi sebagaimana diberikannya kepada umat-umat terdahulu.²³¹

5. Kepemimpinan visioner dalam Islam berbasis moral yang meliputi iman, Islam, takwa, dan ihsan.

Pertama, iman. Inti dari karakter moral Islam adalah iman kepada Allah. Iman menyiratkan keyakinan akan keesaan Allah (*tauhid*) dan kenabian Muhammad Saw. Seorang individu dengan iman yang kuat akan menganggap dirinya dan semua harta benda sebagai milik Allah. Ia akan menundukkan egonya, ide-idenya, gairah, dan pemikirannya di hadapan Allah. Ia akan mematuhi perintah Allah dan Rasul-Nya tanpa ragu-ragu. Sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah QS Al-Ahzāb (33): 36:

229. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan...* hlm. 553.

230. Ahmad Mushthafa al-Marāghī, *Tafsir al-Marāghī*, Jilid 18, diterjemahkan oleh Hery Noer Aly, K. Anshori Umar Sitanggal, Bahrūn Abu Bakar (Semarang: CV. Toha Putra, 1989), hlm. 221–222.

231. Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Juz XVIII, hlm. 217.

وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ
أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُّبِينًا

*Dan tidaklah patut bagi laki-laki yang mukmin dan tidak (pula) bagi perempuan yang mukmin, apabila Allah dan Rasul-Nya telah menetapkan suatu ketetapan, akan ada bagi mereka pilihan (yang lain) tentang urusan mereka. dan Barangsiapa mendurhakai Allah dan Rasul-Nya Maka sungguh Dia telah sesat, sesat yang nyata.*²³²

Iman juga menyiratkan keyakinan di akhirat dan akuntabilitas tertinggi dalam satu untuk perbuatan seseorang. Seorang pemimpin dengan iman yang kuat tidak akan menghindari tanggung jawab atas tindakannya dan akan diminta untuk waspada terhadap arahan yang memberikannya kepada para pengikutnya. Dia akan terus menekankan perbuatan baik. Untuk memperkuat ide ini, Al-Quran menyebutkan iman dengan perbuatan baik-amal saleh-tidak kurang dari enam puluh kali.²³³

Kedua, Islam. Islam adalah lapisan kedua dari kepribadian moral seorang pemimpin Islam dan pengikutnya. Istilah *Islam* berasal dari *SLM* akar kata Bahasa Arab yang berarti perdamaian dan penyerahan. Islam berarti prestasi perdamaian dengan Allah, dalam diri sendiri, dan dengan ciptaan Allah melalui penyerahan diri kepada-Nya.

Al-Maududi dalam Rafik²³⁴ mengatakan, "Iman adalah benih dan Islam adalah hasil". Karena imannya, hidup seseorang akan dijalani sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Sebaliknya, jika seorang individu berperilaku tidak islami, iman itu mungkin tidak ada atau sangat lemah. Iman dan praktik batin yang erat satu sama lain dan saling bergantung. Seorang pemimpin yang mempraktikkan Islam akan menyerahkan egonya kepada Allah dan tidak akan pernah melihat dirinya sebagai yang tertinggi. Kedaulatan milik Allah saja dan pemimpin yang

232. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm . 673.

233. Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Beltsville, Maryland USA: Amana Publications, 1999), hlm. 20.

234. *Ibid.*, hlm. 21.

terlalu arogan atau pengikut yang mengidolakan pemimpinnya perlu ingat cerita Firaun di dalam Al-Quran Surah Hūd (11): 96–98:

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا وَسُلْطَانٍ مُّبِينٍ ﴿٩٦﴾ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَاتَّبَعُوا
أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ ﴿٩٧﴾ يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ
النَّارَ وَبِئْسَ الْوَرْدُ الْمَوْرُودُ ﴿٩٨﴾

*Dan sesungguhnya Kami telah mengutus Musa dengan tanda-tanda (kekuasaan) Kami dan mukjizat yang nyata. Kepada Fir'aun dan pemimpin-pemimpin kaumnya, tetapi mereka mengikut perintah Fir'aun, padahal perintah Fir'aun sekali-kali bukanlah (perintah) yang benar. Ia berjalan di muka kaumnya di Hari Kiamat lalu memasukkan mereka ke dalam neraka. neraka itu seburuk-buruk tempat yang didatangi.*²³⁵

Ketiga, takwa. Sebagai individu tunduk kepada Allah melalui Islam, ia mengembangkan kekaguman kepada Allah. Takwa mencakup semua, kesadaran batin tugas seseorang kepada Allah dan kesadaran akuntabilitas seseorang kepada-Nya. Seperti yang ditunjukkan oleh Maududi dalam Rafik, “Esensi takwa terletak dalam sikap hati dan pikiran daripada dalam bentuk lahiriah”.²³⁶ Ketika dijiwai dengan takwa, bingkai pikiran seseorang—pikiran, emosi, dan kecenderungannya—akan mencerminkan Islam. Kagum dan takut kepada Allah akan menuntun dia untuk menjadi proaktif dan menghindari perilaku yang mungkin berada di luar batas yang ditentukan oleh Allah. Mereka yang memiliki takwa digambarkan sebagai orang-orang yang percaya kepada Al-Quran. Sebagaimana firman Allah surah al-Baqarah (2): 2–5:

ذَٰلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ ﴿٢﴾ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ
الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَا أُنزِلَ

235. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...* hlm. 342.

236. Rafik I. Beckum and Jamal Badawi, *Leadership...* hlm. 22.

مِنْ قَبْلِكَ وَبِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ ﴿٤﴾ أُولَئِكَ عَلَىٰ هُدًى مِنْ رَبِّهِمْ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٥﴾

*Kitab (Al-Quran) ini tidak ada keraguan padanya; petunjuk bagi mereka yang bertakwa. (Yaitu) mereka yang beriman kepada yang gaib, yang mendirikan shalat, dan menafkahkan sebagian rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka. Dan mereka yang beriman kepada kitab (Al-Quran) yang telah diturunkan kepadamu dan kitab-kitab yang telah diturunkan sebelumnya, serta mereka yakin akan adanya (kehidupan) akhirat. Mereka itulah yang tetap mendapat petunjuk dari Tuhan mereka dan merekalah orang-orang yang beruntung.*²³⁷

Takwa menahan seorang pemimpin Muslim atau pengikut dari berperilaku yang tidak Islami, apakah kepada anggota masyarakat, pelanggan, epada pemasok, atau orang lain. Sebagaimana firman Allah QS Al-Nisâ (4) ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkarannya, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*²³⁸

Keempat, ihsan. Jika takwa adalah takut kepada Allah dan perasaan akan kehadiran Allah, ihsan adalah cinta kepada Allah. Cinta kepada Allah ini memotivasi individu Muslim untuk bekerja ke arah memperoleh kesenangan Allah. Dalam sebuah hadis diriwayatkan oleh Abu Hurairah ra., Nabi Muhammad Saw. menjelaskan ihsan sebagai: "Untuk menyembah Allah seolah-olah kita melihat-Nya dan jika kita tidak dapat melihat-Nya, maka kita harus yakin bahwa

237. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...* hlm. 8-9.

238. *Ibid.*, hlm. 128.

Dia melihat kita".²³⁹ Perasaan bahwa Allah melihat setiap makhluk-Nya membuat seseorang untuk meminta dengan ihsan dan berperilaku yang terbaik. Mereka tak kenal lelah membawa panji-panji Islam di bawah keadaan yang paling sulit sekalipun. Inilah sebabnya mengapa Allah telah menyediakan hadiah luar biasa bagi muhsinin. Sebagaimana tersebut dalam firman-Nya QS Âli 'Imrân (3) ayat 146-148:

وَكَايِنٍ مِّن نَّبِيٍّ قَاتَلَ مَعَهُ رَبِّيُونَ كَثِيرٌ فَمَا وَهَنُوا لِمَا أَصَابَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَمَا
ضَعُفُوا وَمَا اسْتَكَانُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ ﴿١٤٦﴾ وَمَا كَانَ قَوْلُهُمْ إِلَّا أَنْ
قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ
الْكَافِرِينَ ﴿١٤٧﴾ فَآتَاهُمُ اللَّهُ ثَوَابَ الدُّنْيَا وَحَسُنَ ثَوَابِ الْآخِرَةِ وَاللَّهُ يُحِبُّ
الْمُحْسِنِينَ ﴿١٤٨﴾

Dan berapa banyaknya Nabi yang berperang bersama-sama mereka sejumlah besar dari pengikut (nya) yang bertakwa. Mereka tidak menjadi lemah karena bencana yang menimpa mereka di jalan Allah, dan tidak lesu dan tidak (pula) menyerah (kepada musuh). Allah menyukai orang-orang yang sabar. Tidak ada doa mereka selain ucapan: "Ya Tuhan kami, ampunilah dosa-dosa kami dan tindakan-tindakan kami yang berlebih-lebihan dalam urusan kami dan tetapkanlah pendirian kami, dan tolonglah kami terhadap kaum yang kafir". Karena itu Allah memberikan kepada mereka pahala di dunia dan pahala yang baik di akhirat. Dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebaikan.²⁴⁰

D. Karakteristik Pemimpin Menurut Islam

Beberapa karakteristik penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut.

239. Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Leadership...* hlm. 24.

240. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...* hlm. 100.

- 1) Setia. Pemimpin dan yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.
- 2) Terikat pada tujuan. Seorang pemimpin dalam melihat tujuan organisasi berdasarkan ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
- 3) Menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam.
- 4) Memegang teguh amanah. Sebagaimana firman Allah dalam QS Al-Hajj (22) ayat 41:

الَّذِينَ إِن مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا
عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

(Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh yang ma'ruf dan mencegah dari dari yang mungkar; Dan kepada Allah kembali segala urusan.²⁴¹

Sikap baik ini harus selalu ditunjukkan oleh pemimpin karena pemimpin termasuk umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia. Sebagaimana firman Allah surah Âli 'Imrân (3) ayat 110:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ
بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.²⁴²

- 5) Tidak sombong. Rendah hati dalam memimpin.
- 6) Disiplin, konsisten, dan konsekuen dalam segala tindakan pemimpin.²⁴³

241. *Ibid.*, hlm. 518.

242. *Ibid.*, hlm. 94.

243. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islaimc Leadership...* hlm. 136-138.

E. Peran Pemimpin dalam Perspektif Islam

Menurut Rafik, ada dua peran pokok pemimpin perspektif Islam, yaitu pemimpin sebagai pelayan (*servant*) dan pemimpin sebagai pelindung/penjaga (*guardian*).²⁴⁴

1) Pemimpin sebagai pelayan (*servant*)

Pemimpin sebagai pelayan bagi para pengikutnya (*sayyid al-qawn khadimulhum*). Mereka memberikan pelayanan kepada pengikutnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka ke arah yang lebih baik.²⁴⁵ Rasulullah Saw. telah bersabda:

Seorang penguasa yang telah dipercayakan dengan urusan Islam, tetapi berusaha tidak (melayani) dan tidak sungguh-sungguh peduli (untuk kesejahteraan mereka) tidak akan masuk surga bersama mereka.²⁴⁶

Gagasan seorang pemimpin sebagai pelayan telah menjadi bagian dari Islam sejak awal dan baru-baru ini telah dikembangkan oleh Robert K. Greenleaf:

Pemimpin yang melayani adalah pelayan pertama. Itu dimulai dengan perasaan alami yang satu ingin melayani, untuk melayani pertama.... Tes yang terbaik, dan yang paling sulit untuk mengelola, adalah: Apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai orang? Apakah mereka, sementara dilayani, menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih otonom, lebih mungkin diri untuk menjadi pelayan? Dan, apa efek pada masyarakat istimewa setidaknya, mereka akan mendapatkan keuntungan atau, setidaknya, tidak akan lagi kehilangan?²⁴⁷

Kerendahan hati atau kesopanan adalah ukuran kebesaran seseorang, seperti kesombongan adalah ukuran karakter rendah. "Satu yang terbaik adalah orang yang sederhana" adalah pepatah yang mengetahui dengan baik dalam tradisi

244. Rafik I. Beekun and Jamal Badawi, *Leadership...* hlm. 14.

245. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...* hlm. 156.

246. Kumpulan Hadits Digital Kutubus Sittah, *Kitab Hadits Shahih Muslim*, hadis No. 264.

247. Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Indianapolis, IN: Greenleaf Center for Servant-Leadership, 1970), hlm. 7.

Islam.²⁴⁸ Suatu prinsip besar dari kepemimpinan Islam dan administrasi publik adalah bahwa "Master rakyat adalah orang yang melayani mereka".²⁴⁹

Pemimpin yang melayani selalu berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang melayani adalah keseimbangan yang dinamis untuk memproduksi pengetahuan, identitas, dan budaya di dunia global dengan dialog, kepercayaan, dan keikhlasan.

Pemimpin yang melayani diperlukan untuk memecahkan masalah umum kemanusiaan: kebodohan, kemiskinan, dan perselisihan.²⁵⁰ Gulen mendefinisikan kepemimpinan yang melayani sebagai cara para nabi dan ia sendiri telah mengembangkan dalam kehidupan sehari-hari para pemimpin sejak awal Islam.²⁵¹ Seorang pelayan adalah orang yang membuat upaya untuk menjadi berguna bagi bangsanya dan seluruh umat manusia.

Pemimpin yang melayani memiliki sepuluh karakteristik sebagai berikut.

- a) Mendengarkan: Mendengarkan, ditambah dengan periode refleksi, adalah penting untuk pertumbuhan dan kesejahteraan dari pemimpin yang melayani. Pemimpin yang melayani mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain dan berusaha untuk mengidentifikasi kehendak, persepsi dan niat dari para pendengarnya, dan membantu untuk memperjelas kehendak mereka dan pandangan. Mendengarkan juga mencakup gagasan untuk berhubungan dengan suara hati seseorang.
- b) Empati: Para pemimpin yang melayani yang paling sukses adalah mereka yang telah menjadi pendengar empati terampil. Ia berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain dan ia ditandai sebagai orang yang menempatkan dirinya dalam posisi yang lain dan mencoba untuk memahami persepsi orang lain dan pengalaman.

248. Fethullah Gülen, *The Messenger of God Muhammad: An Analysis of the Prophet's Life* (New Jersey: Light, 2005), hlm. 298.

249. Gürkan Celik dan Yusuf Alan, *Hizmetkar Liderlik [Servant Leadership]* (Libertas Media, Rotterdam, 2003), hlm.10.

250. Talha Furkan, "Leadership Qualities in General Terms," *De Cascade*, nr. 2 (Cosmicus, Utrecht, 2004), hlm. 19.

251. Beberapa catatan dari program pertemuan Fethullah Gulen antara 21–28 Agustus 2003, Pennsylvania, Tidak dipublikasikan.

- c) Penyembuhan: Penyembuhan hubungan adalah kekuatan untuk dialog, transformasi, dan integrasi. Pemimpin yang melayani menyadari bahwa mereka memiliki kesempatan untuk membantu membuat seluruh orang-orang dengan siapa mereka datang dalam kontak.
- d) Kesadaran: Kesadaran umum dan terutama kesadaran diri atau kesadaran tanggung jawab pribadi, memperkuat pemimpin yang melayani. Kesadaran membantu satu isu yang melibatkan pemahaman etika, kekuasaan dan nilai-nilai. Hal ini cocok untuk realisme dan mampu melihat situasi yang paling dari posisi, lebih terintegrasi holistik.
- e) Persuasi: "Kemenangan dengan orang-orang beradab dimenangkan melalui persuasi".
- f) Konseptualisasi: Kemampuan untuk melihat suatu masalah atau suatu masyarakat dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa seseorang harus berpikir di luar hari-hari realitas.
- g) Tinjauan ke masa depan: Para pemimpin diharapkan memiliki rasa arah dan visi jangka panjang untuk organisasi atau komunitas. Karakteristik ini juga terkait erat dengan konseptualisasi dan kemampuan untuk menjadi tujuan-berpusat. Tinjauan ke masa depan memungkinkan pemimpin yang melayani untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan tampaknya akibat dari keputusan untuk masa depan.
- h) Pengelolaan: Kepemimpinan yang melayani, seperti pelayanan, mengasumsikan pertama dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain.
- i) Komitmen terhadap pertumbuhan orang: pemimpin yang melayani percaya bahwa orang memiliki nilai intrinsik melampaui kontribusi nyata mereka sebagai pekerja. Hal ini berarti bahwa pemimpin harus memiliki pengetahuan pribadi pengikut. Pemimpin harus sepenuhnya menyadari disposisi masing-masing pengikut, karakter, kompetensi, kekurangan, ambisi, dan titik lemah.
- j) Pembangunan komunitas: Indra pemimpin yang melayani yang banyak yang telah hilang dalam sejarah manusia terakhir sebagai akibat dari pergeseran dari masyarakat lokal untuk lembaga-lembaga besar sebagai pembentuk utama

kehidupan manusia. Kesadaran ini menyebabkan pemimpin yang melayani untuk mencari mengidentifikasi beberapa cara untuk membangun komunitas di antara mereka yang bekerja dalam lembaga tertentu.²⁵²

2) Pemimpin sebagai penjaga (*Guardian*)

Pemimpin sebagai pelindung/penjaga bagi pengikutnya. Mereka menjaga komunitas Islam dari tirani dan penindasan.²⁵³ Dalam hal ini Rasulullah Saw. bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ. قَالَ (إِنَّمَا الْإِمَامُ جَنَّةٌ. يُقَاتِلُ مِنْ وِرَائِهِ. وَيَتَّقَى بِهِ. فَإِنْ أَمَرَ بِتَقْوَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَعَدَلَ، كَانَ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرٌ. وَإِنْ يَأْمُرُ بِغَيْرِهِ، كَانَ عَلَيْهِ مِنْهُ)

Dari Abu Hurairah ra.: "Dari Nabi Saw. beliau bersabda: Sesungguhnya seorang pemimpin itu merupakan perisai, rakyat akan berperang di belakang serta berlindung dengannya. Bila ia memerintah untuk takwa kepada Allah azza wa jalla serta bertindak adil, maka ia akan memperoleh pahala. Namun bila ia memerintah dengan selainnya, maka ia akan mendapatkan akibatnya".²⁵⁴

Demikian pula sabda Rasulullah Saw. berikut ini:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ؛ أَنَّهُ قَالَ (أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ. وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ. وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ.

252. Second International Conference on Islam in the Contemporary World, *The Fethullah Gülen Movement in Thought and Practice* (Southern Methodist University, Dallas, Texas, U.S.A). March 4-5, 2006.

253. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...* hlm. 156.

254. Kumpulan Hadits Digital Kutubus Sittah, *Kitab Hadits Shahih Muslim*, hadits No.3428.

أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ. وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ).

Diriwayatkan oleh Ibnu Umar ra.: Dari Nabi Saw. bahwa beliau bersabda: Ketahuilah! Masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin. Seorang raja yang memimpin rakyat adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin anggota keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang istri juga pemimpin bagi rumah tangga serta anak suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ingatlah! Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya".²⁵⁵

Pemimpin sebagai penjaga juga mendorong kesadaran Tuhan dan taqwa (kesalehan), dan mempromosikan keadilan, serta kepercayaan dan *integrity*.²⁵⁶ Dengan kata lain, pemimpin dianggap jujur sejauh bahwa ada "konsistensi antara kata dan perbuatan". Dalam Al-Quran, Nabi Musa digambarkan sebagai "yang kuat dan tepercaya" oleh salah satu gadis muda dan Nabi Yusuf digambarkan sebagai salah satu yang jujur. Firman Allah QS Al-Qashash (28) ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".²⁵⁷

255. *Ibid.*, hadits No. 3408.

256. Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Leadership*... p. 14.

257. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan*, hlm. 547.

QS Yûsuf (12) ayat 46:

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ
سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ

(Setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf dia berseru): "Yusuf, hai orang yang amat dipercaya, terangkanlah kepada kami tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk-gemuk yang dimakan oleh tujuh ekor sapi betina yang kurus-kurus dan tujuh bulir (gandum) yang hijau dan (tujuh) lainnya yang kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahuinya."²⁵⁸

Demikian juga hadis Rasulullah Saw. dari Sahih Bukhari bahwa Nabi Muhammad berkata: "Semua Anda adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinanmu".²⁵⁹ Menurut Gulen ciri-ciri Nabi Islam sebagai pemimpin universal dan unik, dan menunjukkan bahwa Nabi Muhammad memiliki model jalan bagi para pemimpin muslim dan pengikutnya untuk sepanjang zaman.²⁶⁰ Pemimpin Muslim yang sukses berusaha untuk memperoleh pengetahuan praktis serta kompetensi untuk menerapkan dalam situasi yang tepat. Orang lebih cenderung mengikuti arahan seorang pemimpin jika mereka percaya bahwa orang ini tahu apa yang dia lakukan. Selain itu, para pemimpin Islam bakal didorong untuk meniru atribut seperti kekuatan karakter, kesabaran (*sabr*), kerendahan hati, kemurahan hati, pemahaman diri, kemauan untuk mencari konsultasi, ekuitas (ketidakberpihakan), kesederhanaan (*simplicity*), dan tanggung jawab.

Selain dua peran pemimpin di atas, di dalam Islam juga disebutkan bahwa pemimpin juga berperan sebagai (1) petunjuk jalan, (2) agen perubahan, dan (3) komunikator yang andal.

1) Pemimpin sebagai petunjuk jalan

Pemimpin sebagai petunjuk jalan telah disebutkan di dalam Al-Quran surah Al-Anbiyâ' (21) ayat 73 yang berbunyi:

258. *Ibid.*, hlm. 355.

259. Kumpulan Hadits Digital Kutubus Sittah, *Kitab Hadits Sahih Bukhari*, Hadis no. 3.733.

260. M. Fethullah Gülen, *Prophet Muhammad as Commander* (London: Truostar, 1996), hlm. 92-124.

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الرِّكَاتِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

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.²⁶¹

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS Al-Sajdah [32]: 24)²⁶²

2) Pemimpin sebagai agen perubahan

Pemimpin sebagai agen perubahan telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw. Michael Hart dalam bukunya yang berjudul *The 100 Ranking of the Most Influential Person in History* menempatkan Nabi Muhammad Saw. pada urutan pertama sebagai reformis dunia/agen perubahan.²⁶³ Hal ini karena Rasulullah Saw. telah banyak melakukan perubahan terhadap kehidupan umat manusia dari jahiliyah kepada manusia yang berperadaban Islam. Dalam hal ini, Allah Swt. telah berfirman surah Al-Jumu'ah (62): 2:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka

261. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 504.

262. *Ibid.*, hlm. 663.

263. Michael Hart, *The 100: Ranking of the Most Influential Person in History* (New York: Hart Publishing Company, Inc., 1978), hlm. 33.

dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (Al-Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.²⁶⁴

Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. telah menghasilkan perubahan dramatis yang dahsyat pada kehidupan masyarakat Jazirah Arab dan sekitarnya, baik secara individu maupun kolektif karena wawasan dan jangkauannya yang komprehensif.

Ketika Islam menyebar di Madinah, Nabi Muhammad Saw. membangun konsep negara-bangsa dan mengikat semua suku dan golongan pada konsep tersebut. Negara Islam yang baru tersebut didirikan atas dasar konstitusi dan agama. Mulai dari Madinah, negara Islam tersebut berekspansi menyatukan Jazirah Arab. Ini merupakan tonggak sejarah dalam perkembangan sejarah politik Jazirah Arab.²⁶⁵

Hijrah menjadi titik tolak pembentukan visi kejayaan peradaban Islam. Peristiwa yang terjadi kemudian menjadi bukti keandalan ajaran dan didikan Nabi Muhammad Saw. kepada pasukan dan pengikut setianya. Mereka secara kolektif membuktikan bahwa mereka benar-benar mampu mengemban tanggung jawab sebagai *khalifah* Allah di bumi untuk melakukan hukum Ilahi dan berupaya memperoleh fadhilah di jalan-Nya.

Nabi Muhammad Saw. telah berhasil menghapus perbudakan dan perbedaan kelas. Sebagai contoh, dia membebaskan budaknya Zaid ibn Haritsah ra. Dengan cara ini, Rasulullah telah menyampaikan kepada umat bahwa perbudakan dilarang agama. Demikian pula Nabi Muhammad Saw. menyampaikan bahwa di dalam Islam tidak ada perbedaan kelas, warna kulit atau keturunan antara penguasa dan yang dikuasai. Sebagaimana firman Allah Swt. surah Al-Hujurât (49): 13 berikut ini:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا
إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

264. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 932.

265. Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan* hlm. 127.

*Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.*²⁶⁶

Pemimpin sejati yang merupakan agen perubahan yang tiada tandingannya diteladankan oleh Nabi Muhammad Saw. dengan perjuangan yang penuh pengorbanan, ketulusan, dan kelembutan.

3) Pemimpin sebagai komunikator yang andal

Nabi Muhammad Saw. adalah seorang negosiator ulung dan komunikator yang paling andal. Sebagaimana sifat wajibnya yang *tabligh* (menyampaikan), ia sangat pandai berinteraksi dan berkomunikasi kepada siapa pun. Ia berbicara dengan bahasa yang mudah dimengerti sesuai kadar intelektualitas dan lingkup pengalaman orang yang di hadapannya. Sejarah mencatat, tanah Arab yang dikenal ketandusannya secara sosiologis melahirkan karakter yang keras sehingga sering terjadi konflik antarsuku, antarkafilah, dan antarkeluarga. Nabi Muhammad Saw. dalam catatan sejarah kenabiannya mampu mendamaikan antarsuku ketika pemugaran Ka'bah dan penempatan kembali Hajar Aswad.

Demikian pula ketika terjadi perselisihan di Madinah antara suku Aus dan Khazraj yang terjadi bertahun-tahun lamanya. Namun, berkat kepandaian Nabi Muhammad Saw. dalam menjalin hubungan dan komunikasi yang baik, kedua suku tersebut dapat didamaikan. Nabi Muhammad Saw. juga telah berhasil mempersatukan bangsa-bangsa melalui hubungan kerja sama dan komunikasi yang baik.

Memang di dalam Islam ada perintah untuk menjadi komunikator yang baik. Seperti difirmankan Allah dalam QS Thâ Hâ (20): 44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

266. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan*, hlm. 847.

*Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.*²⁶⁷

Ayat tersebut memerintahkan kepada Musa dan Harun untuk pergi menemui Fir'aun yang telah melampaui batas dengan menindas secara kejam Bani Israil. Dalam *Tafsir Al-Azhar* karya Hamka dijelaskan bahwa Musa dan Harun disuruh terlebih dahulu mengambil langkah lemah lembut guna menyadarkan dan menginsyafkannya (Fir'aun). Diharapkan dengan perkataan lemah lembut Fir'aun akan sadar lalu ingat bahwa selama hidup dia pasti akan mati. Selama muda dia pasti akan tua, selama sehat dia pasti akan sakit. Betapa pun kuat badan manusia, namun kekuatannya itu terbatas. Itulah siasat yang dianjurkan Allah kepada Musa dan Harun sebagai langkah pertama dalam menghadapi Fir'aun.²⁶⁸ Diperjelas dengan uraian: "*Pergilah kamu berdua kepadanya dan berbicaralah dengan kata-kata yang lemah lembut, serta bersikaplah simpatik dan bersahabat padanya*". Cobalah sadarkan dia tentang dirinya sendiri yang tak kurang dan tak lebih hanyalah seorang hamba di antara hamba-hamba-Ku. Dan janganlah kamu berdua lalai, selalu ingatlah kepada-Ku dan menyebut nama-Ku selagi kamu menjalankan tugas suci ini. Dan dengan membawa kecakapanmu menyampaikan keterangan dan dalil-dalil yang kuat dan hujjah-hujjah yang tidak dapat dibantah, mudah-mudahan dia (Fir'aun) menyadari akan dirinya dan takut kepada-Ku.²⁶⁹

Dalam *Tafsir al-Marâghî* dijelaskan metode yang harus diterapkan dalam berdakwah, yaitu berbicaralah kalian kepada Fir'un dengan pembicaraan yang simpatik dan lemah lembut, agar lebih dapat menyentuh hati, untuk mengundang empati sehingga dapat lebih menariknya untuk menerima dakwah. Dengan sikap simpatik dan perkataan yang lemah lembut, hati orang-orang yang durhaka akan menjadi halus dan kekuatan orang-orang yang sombong akan luluh.²⁷⁰

Dari uraian di atas, penulis memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam telah dicontohkan oleh Rasulullah Saw. sebagai

267. *Ibid.*, hlm. 480.

268. Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Juz 16 (Surabaya: Pustaka Islam, t.th.), hlm. 159-160.

269. Muhammad Nasib ar-Rifa'i, *Kemudahan dari Allah: Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, Jilid 3 (Jakarta: Gema Insani Press, 1999), hlm. 244.

270. Ahmad Mushthafa al-Maraghi, *Tafsir al-Marâghî*, Juz 16, hlm. 193.

seorang visioner yang ditandai oleh visi kebesaran, misi agung di muka bumi, tujuan, sasaran dan target yang dicapai, rencana tindakan yang matang dan ajaran Islam untuk membangun kekhalifahan. Sebagai seorang visioner Rasulullah berhasil mengubah masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat berperadaban Islam hanya dalam waktu 23 tahun. Kesuksesan Rasulullah sebagai pemimpin visioner karena kepemimpinannya dilandasi oleh iman, Islam, takwa, dan ihsan. Peran pemimpin menurut Islam adalah sebagai pelayan-abdi Allah, penjaga, petunjuk jalan, agen perubahan, dan komunikator.

A. Misi dan Tujuan

Seorang pemimpin visioner harus memiliki visi yang jelas dan jauh, misi yang agung, tujuan yang pasti, sasaran yang terukur, target yang dapat dicapai, rencana tindakan yang matang, dan ajaran yang luhur. Rasulullah SAW adalah contoh terbaik dari seorang pemimpin visioner yang berhasil mengubah masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat berperadaban Islam hanya dalam waktu 23 tahun.

Seorang pemimpin visioner harus memiliki iman, Islam, takwa, dan ihsan. Iman adalah keyakinan yang bulat dan tulus terhadap Allah SWT, hari akhir, dan kitab-kitab yang diturunkan Allah SWT. Islam adalah ajaran yang luhur dan sempurna yang mengajarkan tentang cara hidup yang baik dan benar. Takwa adalah sikap takut dan bertaqwa kepada Allah SWT. Ihsan adalah sikap berbuat baik dan jujur kepada Allah SWT, sesama manusia, dan makhluk lainnya.

Peran pemimpin menurut Islam adalah sebagai pelayan-abdi Allah, penjaga, petunjuk jalan, agen perubahan, dan komunikator. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik dan benar.



Figure 1. A schematic diagram of a mechanical assembly.

The diagram shows a cross-section of a mechanical assembly. The main components are labeled as follows:

- A: Flywheel or gear
- B: Shaft or rod
- C: Pulley or bearing
- D: Housing or frame
- E: Nut or cap screw
- F: Washer or spacer
- G: Seal or gasket
- H: Bolt or screw
- I: Bracket or support
- J: Flange or collar
- K: Nut or cap screw
- L: Washer or spacer
- M: Seal or gasket
- N: Bolt or screw
- O: Bracket or support
- P: Flange or collar
- Q: Nut or cap screw
- R: Washer or spacer
- S: Seal or gasket
- T: Bolt or screw
- U: Bracket or support
- V: Flange or collar
- W: Nut or cap screw
- X: Washer or spacer
- Y: Seal or gasket
- Z: Bolt or screw

The diagram is enclosed in a rectangular frame, and there are faint lines and arrows indicating the assembly's structure and components.

BAB IV

MENGENAL KONSEP MUTU PENDIDIKAN

A. Hakikat Mutu Pendidikan

Mutu atau kualitas banyak dibicarakan orang, kelompok, organisasi, maupun suatu lembaga. Bagi setiap institusi, mutu merupakan hal utama yang harus selalu ditingkatkan. Dalam kehidupan sehari-hari biasanya orang memiliki keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang bermutu. Walaupun demikian, jika diminta untuk mendeskripsikan dan menjelaskan mutu yang diinginkan, akan tampak perbedaan standar yang mereka gunakan dalam memakai mutu yang diinginkan.

Berbicara mutu, menurut Sallis, tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.²⁷¹ Menurut Deming, masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Ia mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat dan sistematis serta pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas.²⁷² Oleh karena itu, Deming mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan 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, mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun

271. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 95.

272. *Ibid.*, hlm. 97.

jasa.²⁷³ Selain itu, Deming juga mengembangkan 14 prinsip mutu yang terkenal dengan nama "filsafat mutu Deming". Keempat belas prinsip tersebut adalah (1) Menciptakan Konsistensi Tujuan; (2) Mengadopsi Filosofi Mutu Total; (3) Mengurangi Kebutuhan Pengujian; (4) Menilai Bisnis Sekolah dengan Cara Baru; (5) Memperbaiki Mutu dan Produktivitas serta Mengurangi Biaya; (6) Belajar Sepanjang Hayat; (7) Kepemimpinan dalam Pendidikan; (8) Mengeliminasi Rasa Takut; (9) Mengeliminasi Hambatan Kebersihan; (10) Menciptakan Budaya Mutu; (11) Perbaiki Proses; (12) Membantu Siswa Berhasil; (13) Komitmen; (14) Tanggung jawab.²⁷⁴

Tokoh lain tentang mutu adalah Juran. Dia mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu statistik. Dia yakin, bahwa masalah mutu dapat dikembalikan kepada kepuasan manajemen. Juran mengajarkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan, dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas. Juran terkenal dengan keberhasilannya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Menurut Juran, ada tingkatan yang memengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu: 1) manajer senior dan 2) manajer menengah, yang memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.²⁷⁵ Menurut Juran, mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu 1) teknologi: kekuatan, 2) psikologis: citra rasa/status, 3) waktu: keandalan, 4) kontraktual: ada jaminan, 5) etika: sopan santun.²⁷⁶

Kecocokan penggunaan produk tersebut memiliki dua aspek utama, yaitu ciri-ciri produknya memenuhi tuntutan *customer* dan tidak memiliki kelemahan. Adapun ciri-ciri produk yang memenuhi tuntutan pelanggan menurut Juran, yaitu produk tersebut bermutu tinggi dan memiliki ciri khusus yang berbeda

273. W.E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986), hlm. 176.

274. Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 85-89.

275. J.M. Juran, *Juran on Leadership for Quality* (New York: Macmillan, 1993), hlm. 33.

276. *Ibid.*, hlm. 16.

dari produk pesaing serta dapat memenuhi harapan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dengan mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar, omzet penjualan, dan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

Sementara itu, Crosby menganggap bahwa, pertama, mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu. Gratis dalam pandangan Crosby ini, di dunia pendidikan dimaknai bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan, segala usaha sejak awal harus tidak ada kesalahan,²⁷⁷ terutama dalam sistem. Kedua, bahwa kesalahan, pemborosan, kegagalan dan penundaan waktu, serta hal yang tidak bermutu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan. Menurut Crosby, mutu ialah *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 tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.²⁷⁸ Demikian pula dalam pendidikan. jika terjadi kesalahan dalam upaya peningkatan mutu, maka lembaga atau insitusi harus memiliki kemauan untuk menghilangkan kesalahan itu agar sesuai dengan yang distandarkan.

Menurut Crosby, ada empat belas langkah program mutu, yaitu (1) komitmen pimpinan (*manager comitment*), (2) membangun tim peningkatan mutu (*quality improvement team*), (3) pengukuran mutu (*quality measurement*), (4) mengukur biaya mutu (*the cost of quality*), (5) membangun kesadaran tentang mutu (*quality awareness*), (6) kegiatan perbaikan (*corrective actions*), (7) perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*), (8) pelatihan pengawas (*supervisor training*), (9) menyelenggarakan hari tanpa cacat (*zero defects day*), (10) penyusunan tujuan (*goal setting*), (11) penghapusan sebab kesalahan (*error cause removal*), (12) pengakuan (*recognitions*), (13) mendirikan dewan mutu (*quality councils*), dan

277. Florentinus Sudiran, *Manajemen Mutu Terpadu di Bidang Pendidikan (Teori, Implementasi, dan Tata Langkah)* (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012), hlm. 52.

278. Philip B. Crosby, *Quality is Free* (New York: Mentor Books, 1979), hlm. 58.

(14) lakukan lagi (*do it over again*).²⁷⁹ Ide Crosby menurut Sallis, empat belas langkah di atas, dapat diaplikasikan dalam pendidikan dan dapat membantu sekolah dalam meningkatkan kualitasnya.²⁸⁰

Dalam dunia pendidikan, empat belas langkah Crosby tersebut dapat diterapkan sebagai berikut: (1) membuat komitmen tentang mutu pendidikan apa saja yang perlu diperbaiki dan kemudian diumumkan kepada seluruh guru dan pegawai; (2) berdasarkan komitmen tersebut dibentuk tim peningkatan mutu; (3) melakukan pengukuran mutu melalui evaluasi dan pemantauan secara teratur; (4) menentukan biaya perbaikan; (5) membangun kesadaran bawahan tentang pentingnya peningkatan mutu pendidikan; (6) mewujudkan perbaikan yang sesuai dengan rancangan; (7) berusaha meminimalisir kesalahan; (8) memberikan pengarahan-pengarahan khusus; (9) komitmen untuk tidak mengulangi kesalahan; (10) menentukan tujuan yang jelas; (11) mencari sebab-sebab terjadinya kesalahan; (12) mengakui prestasi bawahan dan memberikan *reward*; (13) perlu membentuk Dewan Mutu untuk memantau efektivitas program; (14) peningkatan mutu harus dilakukan terus-menerus.

Mendefinisikan konsep mutu tidaklah mudah karena antara tokoh yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Mutu menurut Arcaro adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.²⁸¹ Garvin dan Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja/jasa, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.²⁸² Feigenbaum mengartikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.²⁸³ Carvin dalam Nasution mengartikan mutu sebagai "suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses

279. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 113-118.

280. *Ibid.*, hlm. 111.

281. Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu...* hlm. 75.

282. Garvin dan Davis (1994) dalam Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hm. 86.

283. A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control* (New York: McGraw-Hill, 1986), hlm. 7.

dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumennya".²⁸⁴ Dengan demikian, dapat dipahami bahwa meskipun banyak definisi mutu yang berbeda-beda, semua sepakat bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Definisi-definisi di atas dapat diambil kesimpulan: 1) mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau pemakai suatu produk, 2) mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan, 3) mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya penilaian suatu mutu sangat tergantung pada kondisi, hari ini dianggap bermutu mungkin di masa mendatang kurang berkualitas.

Dalam konteks pendidikan, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangibile* (hal yang tidak biasa diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini, kualitas dapat diukur dengan kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial, politik, sosial budaya, perspektif pendidikan, dan perspektif proses globalisasi.

Terkait dengan mutu pendidikan, Sallis mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama, apa produk pendidikan? Kedua, siapa pelanggan pendidikan? Dalam menjawab pertanyaan pertama, Sallis menyarankan agar lebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan berbentuk produksi karena mutu jasa mencakup beberapa elemen subjek yang penting.²⁸⁵ Depdiknas menyebutkan bahwa mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.²⁸⁶ Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif, dan psikomotorik); metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru; media pembelajaran yang tepat; sumber belajar yang lengkap; sistem penilaian dan evaluasi yang efektif; dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana.²⁸⁷ Mutu dalam konteks *output*/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu. Misalnya, tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua

284. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 6.

285. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 61–62.

286. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000).

287. Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah* (Palembang: 2008), hlm. 12.

tahun, lima tahun, dan/atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan nonakademik.²⁸⁸

Input pendidikan dikatakan bermutu, jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sementara itu, *output* dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah, baik akademik maupun nonakademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.²⁸⁹

Dzauzah mendefinisikan mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.²⁹⁰

Dalam Dirjen Pendais, dikatakan bahwa bermutu dimaknai sebagai: (1) Memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional berdasarkan pada akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; (8) Memberikan keterampilan teknologi.²⁹¹

Bahkan saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar

288. *Ibid.*, hlm. 8.

289. Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu...* (2000).

290. Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 6.

291. Dirjen Pendais, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), hlm. 16-17.

yang ditetapkan, seperti yang tertuang di dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No.19 tahun 2005.²⁹² Bunyi pasal 35 UU No.20 Tahun 2003 pasal 35 ayat (1) adalah sebagai berikut:

Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.²⁹³

Adapun bunyi PP No.19 Tahun 2005 yang sudah diperbarui dengan PP No. 32 Tahun 2013 mengenai masing-masing Standar Nasional Pendidikan adalah sebagai berikut.

1) Pasal 5 ayat (1) tentang standar isi

Standar isi mencakup kriteria: (a) Ruang lingkup materi; (b) Tingkat kompetensi.²⁹⁴

2) Pasal 19 ayat (1) tentang standar proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.²⁹⁵

3) Pasal 26 ayat (3) tentang standar kompetensi lulusan

Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.²⁹⁶

4) Pasal 28 ayat (1) tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan ruhani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.²⁹⁷

292. Mohammad Syaifuddin dkk., *Bahan Ajar Cetak Manajemen Berbasis Sekolah* (Departemen Pendidikan Nasional, 2007), hlm. 2-7.

293. Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: 2013), hlm. 24.

294. *Ibid.*, hlm. 155.

295. *Ibid.*, hlm. 164.

296. *Ibid.*, hlm. 167.

297. *Ibid.*, hlm. 168.

- 5) Pasal 42 ayat (1) dan (2) tentang standar sarana dan prasarana
(1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan; (2) setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, serta ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.²⁹⁸
- 6) Pasal 49 ayat (1) tentang standar pengelolaan
Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.²⁹⁹
- 7) Pasal 62 ayat (1) tentang standar pembiayaan
Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.³⁰⁰
- 8) Pasal 63 ayat (1) tentang standar penilaian pendidikan
Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik; b. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; c. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah.³⁰¹

Menurut PP No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 2 Ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah (1) Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan/akademik; (2) Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran; (3) Standar kompetensi lulusan,

298. *Ibid.*, hlm. 178.

299. *Ibid.*, hlm. 181.

300. *Ibid.*, hlm. 190.

301. *Ibid.*, hlm. 191.

meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan; (4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi yang harus dipenuhi ada 4, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial; (5) Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan; (6) Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah; (7) Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal; (8) Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan.³⁰²

Standar Nasional Pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga, dengan proses pembelajaran, guru akan berfokus pada hasil (*output*) yang harus dicapai, tidak sekadar memenuhi target administratif yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (*juklak*) dan petunjuk teknis (*juknis*).³⁰³

Berdasarkan definisi mutu dan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa produk pendidikan sekolah adalah layanan atau jasa pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sementara itu, mutu pendidikan di sekolah ditentukan pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal pendidikan adalah guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi. Sementara itu, pelanggan eksternal pendidikan adalah siswa, orangtua siswa, pemerintah, masyarakat, penerima, dan pemakai lulusan.³⁰⁴ Dengan demikian, mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh *input*, proses, dan *output* pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan atau sekolah merupakan

302. Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: 2013), hlm. 7-17.

303. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 18.

304. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 70.

kemampuan mengelola input, proses, dan mendayagunakan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

Untuk dapat mengelola *input*, proses, dan sumber-sumber pendidikan secara optimal maka perlu adanya strategi pencapaian mutu sebagai berikut.

1. Menyusun Rencana Strategis Sekolah (Renstra).
2. Menyusun Rencana Anggaran Kerja Sekolah (RAKS).
3. Menggunakan Anggaran Kerja Sekolah (AKS) sesuai dengan Prosedur Operasional Standar (POS) dan peraturan yang berlaku.
4. Mewujudkan sistem kepemimpinan yang kuat dalam mengakomodasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang ada.
5. Mengelola tenaga kependidikan secara efektif berdasarkan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, dan imbal jasa yang memadai.
6. Melaksanakan pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Bekerja sama dengan instansi terkait dalam dan luar negeri, instansi lintas sektoral, dunia usaha, dan masyarakat dalam rangka dukungan pengoperasionalan program pelaksanaan pendidikan.
8. Mengikuti lomba-lomba bidang ilmu pengetahuan, olahraga dan seni.
9. Melaksanakan sosialisasi, promosi/pemasaran.
10. Menambah tenaga edukatif/pendidik yang berpendidikan minimal S-1 dan dapat berbahasa asing (Inggris).
11. Meningkatkan sarana pembelajaran dan pendukung berbasis teknologi.
12. Menambah tenaga kependidikan, pustakawan, dan laboran yang dapat berbahasa Inggris.
13. Mengalokasikan dana untuk pengembangan sumber daya (fasilitas) dan peningkatan kompetensi SDM.
14. Melaksanakan pengelolaan kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan pengendalian yang jelas.
15. Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang mendorong partisipatif, kooperatif, transparansi, dan akuntabilitas.

16. Menciptakan dan mengembangkan sistem pengelolaan yang transparan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan anggaran.
17. Melaksanakan perbaikan dan peningkatan pelayanan pada siswa.
18. Melaksanakan pengendalian, pengukuran proses, dan evaluasi pelaksanaan program kegiatan sekolah secara berkesinambungan.³⁰⁵

B. Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan digunakan teori tentang peningkatan mutu milik Juran yang dikenal dengan Trilogi Juran. Langkah-langkah proses peningkatan mutu dalam Trilogi Juran meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*).³⁰⁶ Penjabaran langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut.

Pertama, perencanaan mutu. Perencanaan ini melibatkan serangkaian langkah-langkah universal, yaitu (1) menentukan siapa pelanggannya, (2) menentukan kebutuhan pelanggan, (3) mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, (4) mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk itu, dan (5) mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi.

Kedua, pengendalian mutu. Proses ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengevaluasi kinerja mutu nyata, (2) membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu, dan (3) bertindak berdasarkan perbedaan.

Ketiga, 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) mengendalikan kebutuhan khusus untuk peningkatan-proyek peningkatan; (3) untuk setiap proyek, bentuklah 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

305. Yatno, "Strategi Pencapaian Mutu," diakses dari internet, pada 13 Januari 2014.

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

penyebabnya, merangsang penetapan cara penyembuhannya, menetapkan kendala untuk mempertahankan perolehan.

Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia, Mortimore yang dikutip Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat. Kepemimpinan *directive* (memberi pengarahan), *collaborative* (penuh kerja sama), dan *nondirective* (memberi kebebasan) dari Sergiovanni dapat diterapkan di sekolah. Ketepatan penerapan gaya dan orientasi kepemimpinan di sekolah sangat berpengaruh terhadap keefektifan sekolah. Pada gilirannya, hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
- b. Harapan yang tinggi; tantangan bagi berpikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan. Harapan yang tinggi, bukan harapan yang muluk dan sulit dicapai oleh siswa, tetapi harapan yang tinggi untuk meraih prestasi bagi peserta didik.
- c. Monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinu. Monitor berharap dan pemberian balikan akan meningkatkan kualitas pendidikan anak. Di sinilah program perbaikan dan pengayaan bisa diterapkan.
- d. Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab, disiplin, kreatif, dan terampil. Aktivitas organisasi siswa di sekolah perlu digalakkan. Siswa dilatih untuk bertanggung jawab atas tugasnya sebagai siswa, dan berani menanggung risiko atas perbuatannya.
- e. Insentif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan insentif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa. Dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat.
- f. Keterlibatan orangtua dalam kehidupan sekolah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggung jawab pendidikan. Namun, faktor ini telah akan

- meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang secara terstruktur dan peran aktifnya tampak secara nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak.
- g. Perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan meningkat jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian heuristik terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah.³⁰⁷

Murgatroyd dan Morgan³⁰⁸ mengemukakan empat gagasan dasar yang sangat sentral bagi keefektifan sistem persekolahan. Pertama, bahwa lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*customer-client*) dan pemasok (*supplier*). Sekolah dalam realitanya adalah suatu organisasi yang mengendalikan mata rantai para klien. Para guru adalah pemasok layanan terhadap peserta didik dan para orangtua; pemerintah (Depdiknas) merupakan pemasok layanan terhadap guru; guru memberikan layanan satu terhadap yang lain. Ada pelanggan internal (mereka yang bekerja untuk sekolah) dan ada pula pelanggan eksternal (mereka yang punya tuntutan atau kepentingan layanan dari sekolah). Di samping itu, ada juga pemasok eksternal suatu layanan terhadap sekolah. Semua itu adalah hubungan pelanggan-pemasok yang dibatasi oleh organisasi yang dinamai sekolah. Sebenarnya, banyak orang yang tidak suka menggunakan terminologi yang diangkat dari dunia bisnis itu, yaitu "pelanggan-pemasok" dalam praktik persekolahan.

Kedua, yang merupakan gagasan kunci adalah bahwa semua hubungan antara pelanggan dan pemasok (apakah itu internal atau eksternal) ditengai oleh proses. Guru yang menyelenggarakan kesempatan belajar kepada peserta didik, staf tata usaha yang menyediakan layanan kepentingan atau administrator yang merancang jadwal kegiatan tahunan sekolah, kesemuanya itu merupakan rangkaian manajemen proses. Mutu atau kualitas diperoleh melalui perbaikan

307. Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik* (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2004), hlm. 87-88.

308. S. Murgatroyd dan C. Morgan, *Total Quality Management and the School* (Buckingham: Open University Press, 1994), hlm. 76.

proses yang diharapkan mampu mendukung hasil-hasil yang berbeda dari proses tersebut.

Ketiga, orang yang paling dapat melakukan perbaikan proses adalah mereka yang dekat dengan pelanggan dalam proses tersebut. Pernyataan itu harus dilihat sebagai implikasi yang agak radikal terhadap pengawasan, manajemen, dan desain sekolah sebagai suatu organisasi. Hal itu, menyatakan manajemen yang bersifat piramida terbalik. Pada puncak: para pelanggan; di tengah para guru; di bawah: para murid dan para manajer senior; di tengah (jantung) organisasi terletak kliennya: para orangtua dan peserta didik. Tanpa hal itu maka sebenarnya tidak ada sekolah. Selanjutnya, proses penting bagi para manajer di sekolah adalah tingkatan dan catatan para guru. Sebab, merekalah yang paling dekat dengan para pelanggan/klien dan kinerja mereka dalam proses kunci pembelajaran, fasilitasi pembelajaran, pengembangan dan implementasi kurikulum, evaluasi reflektif, evaluasi formatif, dan sumatif dan memelihara serta menyimpan catatan penting merupakan hal yang sentral bagi tugas-tugas persekolahan. Sebaliknya, mereka memberikan dukungan dalam pekerjaan mereka melalui para guru, pustakawan sekolah, dan para pegawai tata usaha. Pun juga sebaliknya, memperoleh dukungan dari penyelenggara administrasi sekolah atau tim manajer. Hal ini adalah *customer driven hierarchy* yang terdapat di dalam sekolah. Di samping para orangtua dan peserta didik, pemimpin, dan manajer yang juga penting di sekolah adalah guru. Mereka bertanggung jawab terhadap proses di kelas yang dapat membelajarkan dan karena itu mereka adalah pemimpin kinerja yang sebenarnya.

Keempat, pandangan yang dianggap agak radikal bagi kebanyakan manajer yang diangkat di sekolah, yaitu perasaan bahwa mereka ditunjuk untuk "memimpin" organisasi. Dalam alur organisasi mereka semua hanya pelopor dan bertanggung jawab kepada mereka. Oleh karena itu, adalah hal-hal yang amat kritis diperankan dalam peranan kepemimpinan semacam itu di sekolah. Hal penting yang perlu dikemukakan di sini adalah bahwa kepemimpinan bagi visi dan performasi, serta kepemimpinan untuk pengawasan merupakan dua hal yang sangat berbeda di dalam pelaksanaannya. Tujuannya untuk menjamin

terdapatnya kepemimpinan yang bervisi, yang mendukung dan meningkatkan kinerja terhadap mereka yang dekat dengan klien.

Komponen penunjang manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan dari berbagai faktor yang perlu diintegrasikan. Faktor itu adalah klien (pelanggan), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur. Pelanggan atau klien, dalam organisasi manajemen peningkatan mutu pelanggan atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Jadi, klien tidak berada secara eksternal terhadap organisasi, tetapi berada pada setiap tahapan yang mempersyaratkan penyempurnaan hasil setiap produk atau pemberian layanan. Hal ini menggambarkan bahwa terdapat mata rantai dari klien, yang keterkaitannya bersama dengan proses. Manajemen mutu mempersyaratkan organisasi melakukan penggalian dengan bertanya atau mendengarkan, yang tentunya kepada klien yang tepat. Dalam hal ini, diperlukan umpan balik yang pasti untuk menjamin bahwa peningkatan mutu terhadap pelanggan adalah nilai-nilai organisasi, visi, dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan mempertimbangkan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.

Kepemimpinan, jika integritas moral merupakan hal yang fundamental bagi manajemen peningkatan mutu, kepemimpinan merupakan cara mengerjakannya. Pemimpin dalam konteks manajemen peningkatan mutu adalah menetapkan dan mengendalikan visi. Manajemen peningkatan mutu secara tajam menggambarkan perbedaan antara pemimpin, manajer, dan mengadministrasikan. Mutu kepemimpinan mencakup visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan, dan manajemen perubahan. Pemimpin dalam manajemen peningkatan mutu pada dasarnya peduli dengan nilai-nilai dan orang, menetapkan arah, serta mengizinkan orang untuk mendapat target yang berhubungan dengan hal-hal makro maupun mikro. Isu dalam pendidikan adalah sejauhmana kepemimpinan dibedakan dari manajemen dan administrasi.

Tim merupakan kualitas kelompok. Hampir semua kepustakaan menekankan pentingnya kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. Baik secara teoretis maupun praktik tim

dipandang sebagai hal yang fundamental terhadap manajemen mutu di dalam organisasi.

Proses, merupakan kunci penting dalam manajemen mutu adalah menetapkan komponen proses kerja. Pada dasarnya, klien menetapkan persyaratan yang telah disepakati. Sebab, hal penting untuk dilakukan adalah menetapkan proses dan prosedur yang menjamin kesesuaiannya dengan persyaratan.

Struktur, yaitu organisasi yang mencoba memperkenalkan manajemen peningkatan mutu tanpa meninjau strukturnya mungkin akan menghadapi kegagalan. Beberapa organisasi memiliki struktur yang berfokus pada klien cenderung mendasarkan diri pada hierarki formal sekaligus membatasi kerja praktis yang birokratik.

Teknik manajemen peningkatan mutu, Dikmenum Depdikbud mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu, yaitu (1) *School Review*, (2) *Benchmarking*, (3) *Quality Assurance*, dan (4) *Quality Control*.³⁰⁹ *School Review* adalah proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orangtua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan *school review* diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang dapat membeberkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, prestasi sekolah, dan memberikan rekomendasi untuk menyusun perencanaan strategis pengembangan sekolah di masa mendatang, yang berjangka sekitar tiga atau empat tahun mendatang.

Benchmarking merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Dalam perilaku mengajar bisa saja standar yang telah ditetapkan direfleksikan pada salah seorang guru yang dikenal baik oleh siswa maupun oleh guru yang lain yang memiliki prestasi dalam mengajar (*internal benchmarking*). Dapat juga standar kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada sekolah yang lain (*eksternal benchmarking*).

309. Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan kepala Sekolah Menengah Umum* (Jakarta: Depdikbud, 1998/1999).

Quality Assurance, sifatnya *process oriented*. Artinya, konsep ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat diharapkan hasil (*output*) yang memenuhi standar yang ditentukan pula. Agar proses berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditentukan maka perlu dilaksanakan audit atau pengecekan secara berkesinambungan. Sistem audit ini harus dilembagakan sehingga menjadi subsistem sekolah. Subsistem inilah yang disebut *quality assurance*. Untuk itu, perlu disusun suatu prosedur dan mekanisme sehingga *checking* dapat dilaksanakan secara menyeluruh untuk semua komponen dalam sekolah hasil. Hasil pengecekan merupakan balikan (*feedback*) bagi sekolah, yang digunakan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan. Dengan *quality assurance* ini, pihak sekolah meyakinkan orangtua dan masyarakat bahwa sekolah selalu memberikan layanan yang terbaik bagi para peserta didiknya. Jadi, *quality assurance* adalah suatu subsistem dari suatu sekolah yang bertujuan untuk: (1) membantu sekolah dalam menilai dan mengkaji pelaksanaan serta hasil pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar; (2) menilai program-program yang relevan, yang dapat membantu sekolah; (3) memperkuat akuntabilitas dan mutu lulusan sekolah.

Quality Control, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada *output* untuk memastikan apakah *output* sesuai dengan standar. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.

Menurut Murgatroyd dan Morgan, tiga teknik mendasar dalam menetapkan mutu, yaitu (1) *quality assurance*, (2) *contract conformance*, dan (3) *customer-driven*.³¹⁰ *Quality Assurance* mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok/lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauhmana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Hal penting dari *quality assurance* ini adalah publikasi dari standar yang ditetapkan itu.

310. S. Murgatroyd dan C. Morgan, *Total Quality ...* hlm. 54.

Contract Conformance, yaitu mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak. Mutu harus dilihat apakah punya kesesuaian dengan komitmen yang spesifik tersebut. Sementara itu, hal yang membedakan antara *quality assurance* dengan *contract conformance* adalah bahwa spesifikasi mutu dibuat oleh orang yang membuat tugas kerja (lokal), bukan oleh panel (jajaran para pakar).

Customer-Driven mengacu pada pemikiran mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan. Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien. Manajemen peningkatan mutu yang efektif perlu juga memerhatikan beberapa hal yang memengaruhi mutu "3 Cs of TQM", yaitu (1) *culture*, (2) *commitment*, dan (3) *communication*.³¹¹

Untuk membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu memerlukan persyaratan sebagai berikut: (1) *Customer focus*, harus mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan masyarakat pemakai jasa layanan pendidikan; (2) *Total involvement*, diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen kelembagaan dari mulai staf, tenaga pendidik, administrator, maupun siswa dalam mencapai prestasi terbaik; (3) *Measurement*, sekolah mengukur kualitas berdasarkan prestasi siswa (*student achievement*). Jika skor tes meningkat maka kualitas pendidikan meningkat.³¹²

Menurut Zamroni, ada beberapa kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain: (1) Perubahan cara pandang (*mind setting*), baik bagi kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orangtua peserta didik; (2) Memperkuat penekanan sekolah sebagai suatu entitas mandiri, sebagai implikasi dari kebijakan SBM dan KTSP; (3) Meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran; (4) Meningkatkan kemampuan kepala sekolah untuk melakukan *capacity building*; (5) Menekankan peningkatan kemampuan profesional guru yang berkesinambungan (*continuous professional development*) berlangsung di sekolah;

311. *Ibid.*, hlm. 51.

312. Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), hlm. 110-120.

(5) Mengembangkan sistem data dan informasi yang baik yang dapat dipergunakan dalam pengelolaan sekolah termasuk dalam proses pembelajaran.³¹³

Lebih lanjut, Zamroni juga memaparkan tentang strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain: (1) Melakukan *school review*; (2) Menyusun visi, misi, strategi dan program kerja; (3) Menentukan *benchmarking*; (4) Memperluas kepemimpinan partisipatif; (5) Melakukan intervensi pada berbagai level; (6) Mengembangkan kultur sekolah; (7) Meningkatkan kemampuan guru; (8) Memobilisasi sumber dana; (9) Melakukan monitoring serta evaluasi.³¹⁴

Sementara itu, Mulyadi mengemukakan beberapa strategi dalam upaya perbaikan mutu pendidikan yang harus dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Hal ini dengan mengacu pada siklus Deming, antara lain: (1) Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*); (2) Menghasilkan produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*); (3) Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orangtua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah, dan dunia usaha (*action*); (4) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut maupun dunia usaha dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).³¹⁵

Dengan demikian, untuk meningkatkan mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan kepemimpinan yang kuat dan visioner dan komitmen bersama di antara seluruh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, yakni pemimpin, staf, guru, siswa, orangtua siswa, komite, dan masyarakat.

C. Upaya Pemimpin Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Di setiap organisasi, posisi dan peran pimpinan selalu sangat sentral. Maju dan mundurnya organisasi sangat tergantung pada sejauhmana pimpinan mampu

313. Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu* (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), hlm. 157-163.

314. *Ibid*, hlm. 215.

315. Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010). hlm. 155.

berimajinasi untuk memajukan organisasinya. Demikian pula dalam konteks sekolah sebagai organisasi, posisi kepala sekolah juga sangat penting dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya.³¹⁶ Bila mutu pendidikan di suatu sekolah hendak diperbaiki maka kuncinya ada pada kepemimpinan yang kuat,³¹⁷ termasuk kepemimpinan visioner.

Kepala sekolah sebagai individu yang bertanggung jawab di sekolah mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan penciptaan iklim sekolah.³¹⁸ Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kemampuan yang baik tentang kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, menurut Nana Syaodih Sukmadinata dkk.,³¹⁹ perlu memerhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan; (2) Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi kegagalan sistem yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada; (3) Dalam meningkatkan

316. Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma al-Qur'an* (Malang: Aditya Media dan UIN Malang Press, 2004), hlm. 211.

317. Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Bersasis Mutu...* hlm. 2.

318. E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, dan Implementasinya* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003), hlm. 182.

319. Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), hlm. 9-11.

mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Sekolah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global; (4) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan departemen pendidikan mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, dan kerja sama akuntabilitas; (5) Kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf madrasah memiliki komitmen dalam perubahan, pemimpin dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan; (6) Banyak profesional pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan akan menyebabkan ketidaktahuan bagaimana menghadapi tuntutan-tuntutan baru; (7) Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi menumbuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan, karena budaya lingkungan dan proses kerja tiap organisasi bekerja. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk mendukung pendidikan; (8) Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah pengukuran. Dengan menggunakan sistem ini, kemungkinan profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orangtua maupun masyarakat; (9) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan "Program Singkat", peningkatan mutu dapat dicapai perubahan yang berkelanjutan.

Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut Imam Musbikin³²⁰ adalah sebagai berikut.

320. Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat* (Riau: Zafana Publishing, 2013), hlm. 110-113.

Pertama, meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru. Secara garis besar, peningkatan profesionalisme guru dapat ditempuh dengan tiga program, yaitu (1) program *preservice education*; (2) program *inservice education*; (3) program *inservice training*.³²¹ Program *preservice education* adalah pendidikan prajabatan yang ditempuh oleh calon guru. Program ini dimaksudkan untuk membekali calon guru dan memperbaiki mutu guru. Sementara itu, dua program berikutnya dilakukan ketika guru telah berada dalam posisinya sebagai pengajar. Keduanya ditempuh melalui pendidikan tambahan dan pelatihan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Beberapa langkah nyata dari pengembangan profesionalisme guru adalah (1) diklat-diklat/*workshop*; (2) kursus-kursus kependidikan; (3) memperbanyak membaca; (4) studi banding ke sekolah lain.

Perlu ditekankan di sini bahwa menurut Bafadal,³²² peningkatan profesionalisme guru harus dilakukan secara sistematis, dalam arti direncanakan secara matang, dilaksanakan secara taat asas, dan evaluasi secara objektif. Sebab, lahirnya guru profesional tidak bisa hanya melalui bentuk penataran dalam waktu beberapa hari saja atau supervisi dalam sekali atau dua kali, ataupun studi banding yang hanya dilakukan dalam beberapa hari.

Untuk menunjang pengembangan profesionalisme guru tersebut, sekolah perlu untuk memerhatikan kebutuhan dasar guru, terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan hidupnya. Kebutuhan dasar tersebut meliputi: (1) Kebutuhan psikologis (kebutuhan fisik); (2). Kebutuhan rasa aman (kebebasan batin); (3). Kebutuhan sosial; (4). Kebutuhan harga diri (penilaian diri); (5). Kebutuhan aktualisasi diri (keamanan seorang untuk mengembangkan dan merealisasikan kemampuannya).³²³

Kedua, meningkatkan materi pembelajaran. Adapun usaha-usaha yang mungkin dilakukan adalah (1) menambah jam pelajaran; (2) pengorganisasian materi. Mengingat banyaknya materi yang akan disampaikan kepada peserta didik maka diperlukan adanya pengorganisasian materi sehingga materi tersebut dapat

321. Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), hlm. 67.

322. Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 7-8.

323. Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 64.

tersampaikan seluruhnya. Menurut Roestiyah, materi pendidikan harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh siswa. Tujuan pengorganisasian materi adalah agar guru lebih memerhatikan urutan (*sequence*) dari materi yang akan diberikan sesuai tujuan instruksional yang telah dituangkan;³²⁴ (3) menyesuaikan tingkat materi pendidikan dengan kemampuan serta waktu yang tersedia.

Ketiga, meningkatkan pemakaian metode. Variasi pemakaian metode perlu diusahakan sesuai materi yang disampaikan sehingga siswa tidak merasa bosan. Untuk itulah dalam menyampaikan metode, guru harus memerhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) selalu berorientasi pada tujuan; (2) tidak terikat pada satu alternatif saja; (3) sering mengkombinasikan berbagai metode; (4) sering berganti-ganti dari satu metode ke metode lainnya.

Keempat, meningkatkan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana adalah alat, metode, dan teknik yang dipergunakan dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dan interksi edukatif antara guru dan siswa dalam proses pendidikan dan pengajaran di sekolah. Dalam upaya meningkatkan sarana perlu diperhatikan hal-hal berikut: (1) mengerti secara mendalam tentang fungsi atau kegunaan media pendidikan; (2) mengerti penggunaan media pendidikan secara tepat dalam interaksi belajar mengajar; (3) pembuatan alat-alat media harus mudah dan sederhana; (4) memilih media yang tepat sesuai dengan tujuan dan isi materi yang diajarkan.

Kelima, membangkitkan motivasi belajar. Motivasi yang dapat diberikan kepada siswa, antara lain pemberian hadiah, mengadakan persaingan atau kompetisi, selalu mengadakan apresiasi dan evaluasi, memberikan tugas sesuai dengan kemampuan, pemberian pujian, pemberian minat belajar, pemberian hukuman, serta adanya suasana belajar yang menyenangkan.

Kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orangtua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program

324. Roestiyah NK., *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan* (Jakarta: Bina Aksara, 1982), hlm. 63.

kerjanya. Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan.

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, dan menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah. Pertama, komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif. Kedua, komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan, dan pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu, kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memengaruhi dan menggerakkan sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, penciptaan iklim sekolah, dan sebagainya.³²⁵

Menurut Poernomosidi Hadjisarosa dalam Slamet, PH., kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengoordinasikan dan menyerasikan sumber daya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah *input* manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumber daya selebihnya sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan *output* yang diharapkan.³²⁶

325. Imam Masbukin, *Menjadi Kepala Sekolah*....hlm. 112-113.

326. Slamet, PH. 2000. "Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh," *Jurnal Pendidikan*, Jilid 3, No. 5 (online), <http://www.ut.ac.id>, Diakses 24 Oktober 2011).

Dengan melakukan upaya-upaya tersebut diharapkan kepala sekolah visioner mampu meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila seorang pemimpin visioner dalam mengelola pendidikannya dapat melakukan upaya-upaya secara maksimal sehubungan dengan penggunaan sumber-sumber daya pendidikan, dana, fasilitas (sarana dan prasarana), dan kompetensi kurikulum.³²⁷ Upaya-upaya maksimal yang dilakukan oleh kepemimpinan visioner berdampak pada peningkatan mutu, yaitu menghasilkan prestasi yang merata, bermutu, relevan, dan mempunyai nilai ekonomi bagi lulusannya (sesuai dengan keinginan dan harapan yang ditetapkan dalam visi) yang mampu bersaing di dunia kerja sesuai kebutuhan masyarakat/*stakeholder*.³²⁸ Oleh karena itu, untuk menghasilkan pendidikan yang bermutu dari suatu lembaga pendidikan, mesti dipimpin oleh seorang pemimpin yang mempunyai visi atau pandangan jauh ke depan tentang apa yang akan dibutuhkan pasar kerja sesuai dengan perkembangan zaman dan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang andal.³²⁹

Dari paparan teori para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa peningkatan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap melalui proses yang benar, tepat, dan usaha yang maksimal. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi harus memerhatikan pentingnya peningkatan mutu pendidikan dan mampu menjadi penggerak yang merangsang guru-guru untuk bersemangat meningkatkan mutu pendidikan secara bersama-sama. Di samping itu, kepala sekolah harus mampu menentukan strategi yang tepat dan upaya yang maksimal dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebab, hal ini dapat memberikan hasil pada *output* dan *outcome* yang baik sehingga berdampak pada munculnya simpatik masyarakat.

327. Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 146-147.

328. *Ibid.*, hlm. 147.

329. *Ibid.*



Figure 1. Schematic diagram of the mechanical assembly.

The diagram shows a mechanical assembly consisting of a large circular component on the left, a central shaft, and a smaller circular component on the right. The assembly is supported by a base. The diagram includes various lines and arrows indicating dimensions and forces. The text below the diagram provides a detailed description of the components and their interactions.

BAB V

MUTU PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Islam sangat memerhatikan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dalam Islam tampak pada perintah Allah dan Rasul-Nya tentang kewajiban menuntut ilmu. Bahkan dalam Islam, kewajiban menuntut ilmu tidak dibatasi oleh waktu, tetapi dilakukan sepanjang hayat (*long life education*). Sebagaimana firman Allah surah Al-Taubah (9): 122 berikut ini:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا
فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

.... mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.³³⁰

Di samping itu, Allah juga memerintahkan seseorang untuk selalu membaca (belajar), sebagaimana firman Allah surah Al-'Alaq (96): 1-4:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ

330. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji, 2000), hlm. 301.

الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾

1. Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, 2. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. 3. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah, 4. yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam.³³¹

Islam juga memotivasi pemeluknya untuk selalu meningkatkan kualitas keilmuan dan pengetahuan dengan usaha yang serius dan maksimal. Salah satu ayat yang menjadi motivasi seseorang agar selalu meningkatkan ilmu adalah penghargaan Allah yang diberikan kepada ilmuwan yang tertuang dalam firman-Nya surah Al-Mujâdilah (58): 11 berikut ini:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

.... niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.³³²

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa dengan Allah memosisikan seseorang yang memiliki pengetahuan kepada derajat yang tinggi, di samping harus beriman. Dalam rangka meningkatkan ilmu pengetahuan, manusia diwajibkan untuk berusaha sungguh-sungguh dengan cara membaca, mengkaji, menelaah, meneliti, dan menemukan. Di sinilah, mutu proses dalam Islam menjadi sangat penting, meskipun mutu input dan hasil juga penting. Hal ini karena proses memerlukan usaha sangat serius dan maksimal yang harus dilakukan oleh seseorang. Seperti firman Allah dalam Al-Quran surah Al-Ra'd (13): 11 berikut ini:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

331. *Ibid.*, hlm. 1051.

332. *Ibid.*, hlm. 910.

*Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*³³³

Adapun berkenaan dengan mutu, menurut Muhaimin,³³⁴ dasar ajaran Islam tentang mutu adalah sebagai berikut.

1. Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak. Sebab, Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apa pun. Firman Allah QS Al-Qashash (28) ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ

*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*³³⁵

Kata *ahsin* terambil dari kata *hasan* yang berarti baik. Patron kata yang digunakan dalam ayat ini berbentuk perintah dan membutuhkan objek. Namun, objeknya tidak disebut sehingga ia mencakup segala sesuatu yang dapat disentuh oleh kebaikan, mulai dari lingkungan, harta benda, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, baik orang lain maupun diri sendiri, bahkan musuh sekalipun (dalam batas-batas tertentu).³³⁶

333. *Ibid.*, hlm. 370.

334. Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang* (Malang: UIN Maliki Press, 2005).

335. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 623.

336. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 10, hlm. 407.

Kata *kamâ* dipahami oleh banyak ulama "sebagaimana", dan ada juga yang memahami "disebabkan karena". Atas dasar itu, kata *kamâ* berarti disebabkan karena Allah telah melimpahkan aneka karunia maka seharusnya manusia pun melakukan *ihsân* dan upaya perbaikan sesuai kemampuannya.³³⁷

2. Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Firman Allah QS Al-Kahfi (18) ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

*Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadat kepada Tuhannya".*³³⁸

Pada penggalan ayat "*fa'la ya'mal 'amalan shâlihan*" (hendaklah ia mengerjakan amal saleh) adalah kalimat singkat yang menggambarkan dakwah islamiyah, yakni beramal yang baik dan bermanfaat untuk diri sendiri, keluarga, dan masyarakat luas demi karena mencari ridha Allah Swt. Ayat di atas menjadikan amal yang dimaksud sebagai *natijah* (hasil) dari keimanan kepada Allah dan keniscayaan hari kemudian. Tanpa keimanan tersebut, seseorang tidak akan terdorong untuk melakukan amal-amal saleh secara ikhlas. Ayat di atas menyatakan harapan akan pertemuan dengan Allah, yakni walau belum sampai pada tingkat keyakinan sudah cukup untuk melakukan amal-amal kebajikan. Dengan demikian, seseorang sudah terdorong untuk melakukan amal saleh, apalagi jika ia sepenuhnya yakin. Dugaan tentang keniscayaan Hari Kiamat dan harapan memperoleh ganjaran Allah akan mengantar manusia

337. *Ibid.*

338. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 640.

berhati-hati sehingga tidak mengambil risiko dengan melakukan pelanggaran yang dapat menjadikannya terancam oleh siksa Ilahi.³³⁹

3. Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya QS Al-Najm (53) ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

*Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.*³⁴⁰

Huruf *lam* pada firman-Nya *li al-insân* berarti memiliki. Kepemilikan dimaksud adalah kepemilikan hakiki, yang senantiasa akan menyertai manusia sepanjang eksistensinya. Ia adalah amal-amal yang baik dan buruk. Kata *sa'a* yang pada mulanya berarti berjalan cepat, kemudian digunakan dalam arti berupaya secara sungguh-sungguh.³⁴¹

4. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan. Firman Allah QS Al-Nahl (16) ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*³⁴²

Kata *ihsân* dalam ayat tersebut maknanya lebih tinggi dan dalam dari kandungan makna 'adil karena 'adil memperlakukan orang lain sama dengan perlakuan terhadap kita, sedang *ihsân* adalah memperlakukan orang lain lebih baik dari perlakuan terhadap kita. Adil adalah mengambil semua hak

339. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbab*, Vol. 8, hlm. 143-144.

340. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 874.

341. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbab*, Vol. 13, hlm. 433-434.

342. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 415.

kita dan atau memberi semua hak orang lain, sedang *ihsan* adalah memberi lebih banyak dari yang harus kita berikan dan mengambil lebih sedikit dari yang seharusnya kita ambil. Perintah *ihsan* bermakna perintah melakukan segala aktivitas positif seakan-akan kita melihat Allah atau setidaknya selalu merasa dilihat dan diawasi oleh-Nya. Kesadaran akan pengawasan melekat itu menjadikan seseorang berbuat sebaik mungkin, dan memperlakukan pihak lain lebih baik dari perlakuannya terhadap kita.³⁴³

5. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya. Firman Allah surah Al-Sajdah (32): 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

*Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.*³⁴⁴

Kata *ahsana* berarti membuat sesuatu menjadi baik. Kebaikannya diukur pada potensi dan kesiapannya secara sempurna mengemban fungsi yang dituntut darinya. Pisau yang baik adalah yang tajam, karena dia diciptakan untuk memotong. Kursi yang baik adalah yang dapat diduduki dengan nyaman, demikian seterusnya. Ayat tersebut menyatakan bahwa Allah Swt. telah menciptakan semua ciptaan-Nya dalam keadaan baik, yakni diciptakannya dengan sempurna agar masing-masing dapat berfungsi sebagaimana yang dikehendaki-Nya.³⁴⁵

6. Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti, tidak setengah-setengah sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian satu dengan lainnya. Firman Allah QS Al-Naml (27) ayat 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

343. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 7, hlm. 329-330.

344. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 661.

345. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 11, hlm. 184.

*Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan sebaik-baiknya tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*³⁴⁶

Kata *shun'a* bisa digunakan untuk suatu perbuatan yang dilakukan secara sangat baik dan sempurna oleh siapa yang memiliki kemahiran dan keahlian dalam bidangnya.³⁴⁷

7. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap *istiqâmah*. Seperti dijelaskan dalam Al-Quran surah Al-Insyirâh (94), 7-8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ. وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

*Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.*³⁴⁸

Pesan dari ayat tersebut adalah kita dituntut untuk memiliki kesungguhan dalam bekerja dibarengi dengan harapan yang tinggi serta optimisme akan kehadiran bantuan Ilahi. Ayat 7 memberi petunjuk bahwa seseorang harus selalu memiliki kesibukan. Bila telah berakhir suatu pekerjaan, ia harus memulai lagi dengan pekerjaan lain. Ayat 8 menggunakan kata penghubung *wauw* yang berarti “dan”. Kata itu menghubungkan ayat 7 dan 8 dan ini berarti bahwa seseorang selalu harus menghubungkan antara “kesungguhan berusaha” dengan “harapan serta kecenderungan hati” kepada Allah Swt.³⁴⁹ Firman Allah QS Al-Dhuhâ (93) ayat 4:

وَلَا آخِرَةَ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ

346. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 605.

347. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 10, hlm. 287.

348. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 1073.

349. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 15, hlm. 364-367.

*Dan sesungguhnya akhirat itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan).*³⁵⁰

Kata akhirat pada ayat tersebut dipahami sebagai akhir pada kehidupan di dunia, bukan hari akhirat. Jadi, hari esok yang diharapkan harus lebih baik.³⁵¹ Firman Allah QS Al-Syûrâ (42) ayat 15:

فَلذَلِكَ فَادُّعْ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ

*Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan beristiqamahlah sebagai mana diperintahkan kepadamu....*³⁵²

Kata *istaqim* terambil dari kata *qâma* yang berarti mantap, terlaksana, berkonsentrasi, dan konsisten. Kata tersebut digunakan untuk menggambarkan keadaan yang terbaik dan sempurna bagi segala sesuatu sesuai dengan sifat dan cirinya. Tiang yang berdiri tegak dan mantap, atau tumbuhan yang akarnya terhunjam kuat ke tanah, atau bejana yang mantap berada di satu tempat sehingga isinya tidak tumpah, atau shalat yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan tuntunan, atau peraturan yang dilaksanakan secara konsisten dan tepat, semuanya dilukiskan dengan kata *qâma*. Dengan demikian, kata *istaqim* adalah perintah untuk menegakkan sesuatu sehingga ia menjadi sempurna, dan seluruh yang diharapkan darinya wujud dalam bentuk sesempurna mungkin.³⁵³

Dari uraian tentang mutu dalam perspektif Islam di atas dapat diambil suatu pemahaman bahwa mutu sesungguhnya merupakan realisasi dari *ihsân*, yakni seseorang harus bekerja sebaik mungkin dengan memerhatikan efisiensi dan efektivitas karena ia sadar bahwa Allah menilai setiap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, sesungguhnya Islam telah memerhatikan proses. Mutu dalam Islam terutama terletak pada proses dan usaha yang dilakukan.

350. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 1070.

351. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 15, hlm. 331-332.

352. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 785.

353. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Vol. 12, hlm. 476-477.

BAB VI

PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER DI MADRASAH

A. Peran Kepemimpinan Visioner di MAN 3 Malang

1. Peran Kepemimpinan Visioner

Peran kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang sudah dirintis dan dipelopori oleh kepemimpinan Abdul Djalil, yaitu sejak 2000–2005. Dia telah melakukan banyak perubahan besar terhadap MAN 3 Malang berupa pembangunan fisik dan nonfisik sehingga MAN 3 Malang berubah wajah dari tradisional menjadi modern, dari madrasah biasa menjadi luar biasa, dari madrasah yang tidak diminati masyarakat menjadi diminati masyarakat.

Pembangunan fisik yang sudah dilakukan Abdul Djalil antara lain penataan gedung penambahan ruang kelas, pembangunan lapangan, tempat parkir, penataan MCK, taman, dan PSBB; memelopori pembangunan Masjid Al-Falah MAN 3, dan pembangunan perpustakaan. Dia juga mengubah fungsi *ma'had* dari yang hanya sebagai tempat menginap para siswa luar kota menjadi seperti pondok pesantren dengan memberi kurikulum dan pembelajaran santri. Adapun pembangunan nonfisik meliputi pembangunan SDM tenaga pendidik dan kependidikan dan bekerja sama dengan *stakeholder* vertikal dan horizontal.

Sebagai seorang pemimpin visioner, Abdul Djalil telah berhasil membangun MAN 3 Malang dengan semangat *rûh al-jihâd* yang tinggi, mengedepankan keteladanan (*uswah*), kesederhanaan, memotivasi sivitas akademika, disiplin

tinggi, sabar membimbing orang-orang, tekun, ikhlas, humanis, dan bekerja penuh profesional.

Kemudian, pengembangan dilanjutkan oleh Imam Sujarwo mulai 2005–2012. Ia melakukan pengembangan-pengembangan yang diprioritaskan pada pengembangan fisik madrasah dengan menambah tinggi gedung menjadi bertingkat dan sarana dan prasarana yang lain, pengembangan SDM guru, mengoptimalkan potensi dan kreativitas anak didik, memperkuat kerja sama dengan *stakeholder*, dan mengusahakan biaya murah bagi siswa kurang mampu.

Pengembangan selanjutnya dilakukan oleh Ahmad Hidayatullah yang menggantikan Imam Sujarwo sejak Maret 2012–2014. Sebagai pemimpin visioner ia memiliki ide-ide yang cemerlang dan semangat *ruh al-jihad* untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Malang. Ia juga memiliki integritas dan religius yang kuat dalam menjalankan peran-perannya. Kedudukannya sebagai pemimpin ia jalankan dengan menempatkan prioritas pengabdian utama kepada Allah. Sebagai wujudnya, ia ciptakan kebiasaan-kebiasaan seperti gerakan shalat berjamaah dengan disiplin, gerakan disiplin kerja dan belajar, gerakan shalat malam, gerakan membaca Al-Quran, dan gerakan berbudaya religius lainnya.

Integritas yang religius juga tecermin dari kesalehan pribadinya berhiaskan *al-akhlâq al-karîmah*, ketulusan dalam perkataan, perbuatan dan pikirannya yang terwujud dalam kesenangannya memikirkan kesejahteraan orang lain, dan kedisiplinan.

Adapun peran-peran yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang dalam usahanya meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Penentu Arah

Peran sebagai penentu arah Kepala MAN 3 Malang tampak pada kemampuannya dalam melakukan *sharing vision* kepada seluruh komponen internal dan eksternal melalui sosialisasi dan internalisasi baik secara lisan, tulisan, dan gerakan.

Visi dikomunikasikan dengan cara lisan, tulisan, dan gerakan. Sosialisasi dan internalisasi secara lisan dilakukan pada saat rapat-rapat, seminar untuk

stakeholders, dan di saat-saat pertemuan informal. Sosialisasi dan internalisasi secara tulisan dilakukan dengan menulis visi dan misi pada *banner-banner* yang diletakkan di tempat-tempat strategis dan melalui buku pintar visi dan misi MAN 3 Malang, serta internet.

Sosialisasi dan internalisasi visi dengan perbuatan adalah melalui keteladanan dan pembiasaan yang bermutu unggul sesuai visi dan misi madrasah, seperti kebiasaan hidup bersih, menata sandal di saat shalat, membaca dan mengkaji Al-Quran, serta sebagainya. Selain itu, ia juga menerapkan kebiasaan menjaga lingkungan dan kebiasaan akhlak sehat.

b. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Perancang

Kepala MAN 3 Malang dalam perannya sebagai perancang dilihat pada ide-ide dan konsep-konsep bermutu yang ingin diwujudkan dan kemampuan merancang yang baik. Ide-ide itu meliputi rencana melakukan peningkatan mutu pendidikan di segala lini MAN 3 Malang mulai dari perbaikan sistem manajemen, perbaikan sumber-sumber daya dengan perencanaan-perencanaan yang riil, jelas, dan matang.

Ahmad melibatkan semua pihak terkait dalam menyusun rancangan dengan mempertimbangkan potensi-potensi, kebutuhan-kebutuhan, kekuatan, dan kelemahan yang ada. Ia membuka keran demokrasi kepada para anggota untuk mengemukakan pendapat yang harus disertai dengan data (*speak with fact*). Ide-ide dan konsep yang telah disusun dan disepakati bersama tersebut ditulis dengan jelas dalam sebuah buku *Pedoman Manajemen dan Rencana Kerja Madrasah*. Adapun hasil rancangan tersebut antara lain: (1) Mempersiapkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas; (2) Menjaring input yang berkualitas; (3) Mengintegrasikan kurikulum madrasah dan kurikulum *ma'had*; (4) Mengembangkan metode pembelajaran; (5) Mengoptimalkan fungsi dan menambah media dan sarana dan prasarana pembelajaran; (6) Menambah dan meningkatkan kualitas sumber belajar; (7) Mewujudkan sistem penilaian dan evaluasi yang objektif dan variatif; (8) Menata administrasi madrasah yang lebih baik.

c. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Agen Perubahan

Peran sebagai agen perubahan yang tampak pada Kepala MAN 3 Malang adalah gebrakan-gebrakan baru yang dilakukan sebagai upaya perbaikan mutu yang lebih baik, yakni perbaikan sistem administrasi dan manajemen peningkatan sumber daya manusia, perbaikan sumber daya-sumber daya nonmanusia seperti fasilitas, media pembelajaran, metode pembelajaran, dan sebagainya. Perubahan pertama yang ia lakukan adalah mengubah paradigma berpikir dan bertindak para bawahan dari kebiasaan berpikir dan bertindak yang asal-asalan tanpa argumen dan data, menjadi paradigma berpikir dan bertindak ilmiah.

Di samping itu, Ahmad juga melakukan peningkatan terhadap SDM guru dan pegawai melalui pendampingan pakar, pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar, mengirim diklat di tempat lain, memotivasi untuk senang membaca buku, dan sebagainya.

Pembenahan bidang administrasi dan manajemen dilakukan dengan memperjelas buku pedoman manajemen dan buku-buku administrasi lainnya menjadi lebih transparan dan lengkap sehingga mudah dibaca orang lain.

Sebagai agen perubahan, Ahmad juga telah menumbuhkan semangat yang tinggi kepada para civitas akademika. Ia memahami bahwa situasi dunia luar terus berubah dan berkembang. Tantangan pendidikan semakin berat. Oleh karena itu, perbaikan harus selalu dilakukan dengan tetap melestarikan budaya akademik dan religius yang telah lama dibangun oleh para pendahulunya. Sebab, budaya akademik dan budaya religius merupakan karakter yang dapat membedakan antara MAN 3 dengan yang lain.

d. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Pelatih

Peran sebagai pelatih dilakukan oleh Kepala MAN 3 Malang utamanya dalam bentuk pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi sivitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladanan (*uswah*). Ia sangat menghargai peran orang lain.

Untuk dapat memberdayakan secara optimal terhadap peran mereka, maka Ahmad membimbing, menggerakkan, dan melibatkan mereka dalam

berbagai aktivitas. Di antara bentuk membimbing antara lain mengadakan pembinaan secara rutin seminggu sekali baik pembinaan internal oleh Kepala MAN 3 Malang maupun pendampingan pakar dua kali sebulan pada hari Sabtu. Ada 12 pakar yang dilibatkan dalam pembinaan ini. Hasilnya adalah munculnya kepercayaan diri yang lebih baik.

Selain itu, bentuk pelatihan dan pembimbingan yang diberikan adalah dengan melibatkan para guru dan pegawai ke dalam berbagai kegiatan kepanitiaan dan kegiatan pengembangan diri siswa. Pelatihan dan pembimbingan dilakukan dengan memberikan keteladanan. Ia memberi contoh misalnya dalam menjaga lingkungan di MAN 3 Malang tidak diperkenankan belanja di koperasi dengan membawa tas kresek. Akan tetapi, harus memakai tas dari bahan kertas karena tas kresek bisa merusak lingkungan. Hal ini pada awal diterapkan sangat berat. Namun, Ahmad selalu memberi contoh dengan selalu membawa tas kertas jika ia berbelanja di koperasi.

e. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Motivator

Kepala MAN 3 Malang dalam perannya sebagai motivator selalu berusaha menumbuhkan semangat dan motivasi kepada para bawahan dalam bekerja dan berjuang sesuai arah yang dituju supaya bersemangat untuk menjadi lebih baik, semangat untuk bekerja dengan ikhlas, dan semangat untuk mewujudkan impian. Motivasi yang tinggi ia lakukan melalui lisan, tulisan, dan gerakan. Motivasi secara lisan dilakukan pada saat rapat-rapat rutin seminggu sekali, apel pagi, dan pada saat pertemuan informal yang tidak ditentukan.

Motivasi berupa tulisan adalah kata-kata yang mampu menggugah semangat para sivitas akademika untuk selalu meningkatkan ilmu pengetahuan, memperbaiki diri dan menjadi hamba Allah yang baik.

Motivasi berupa gerakan diwujudkan dalam sebuah GEMMA SEMI (Gerakan Mewujudkan MAN 3 Malang Sebagai Etalase Madrasah Indonesia). GEMMA SEMI ini ditetapkan pada Juni 2012 yang bertujuan: (1) sebagai motivasi internal MAN 3 Malang untuk selalu bersemangat dalam meraih prestasi; (2) menjadikan MAN 3 Malang sebagai contoh yang

baik bagi madrasah di seluruh Indonesia. GEMMA SEMI menurut Ahmad dilatarbelakangi oleh sebuah pemikiran bahwa MAN 3 Malang tidak puas berprestasi di lembaganya sendiri, tetapi harus lebih dari itu yakni juga bisa menjadi contoh bagi madrasah se-Indonesia.

Motivasi berupa gerakan termasuk juga memberi *reward* atau penghargaan kepada sivitas akademika yang berprestasi berupa uang, barang, dan ucapan terima kasih. Motivasi gerakan yang juga dilakukan adalah memberikan keteladanan kepada sivitas akademika.

f. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Juru Bicara

Kemampuan Kepala MAN 3 Malang dalam berperan sebagai juru bicara ini tampak pada kemampuannya dalam berinteraksi, berkomunikasi, dan berkoordinasi secara aktif dengan komponen internal dan eksternal madrasah, yang meliputi guru, pegawai dan siswa, orangtua siswa, komite, pemerintah, lembaga swasta, dan masyarakat. Ia membangun kerja sama yang kuat dengan mereka.

Kerja sama yang dilakukan Ahmad dengan para pakar/ahli adalah dengan melibatkan mereka untuk mendampingi guru-guru dan pegawai sesuai dengan mata pelajaran masing-masing. Juga kerja sama berbagai perguruan tinggi favorit dari dalam negeri dan luar negeri.

Kerja sama dengan masyarakat juga dilakukan untuk menggalang dukungan yang lebih kuat dan kerja sama dengan komite madrasah. Kekuatan madrasah adalah terletak pada dukungan komite yang baik. Oleh karena itu, penting menjadikan komite sebagai mitra. Kepada kelompok eksternal, Ahmad memperkenalkan keunggulan-keunggulan dan visi organisasi kepada mereka melalui pertemuan-pertemuan.

g. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Pemecah Masalah

Dalam menghadapi masalah internal yang muncul, Ahmad melakukan pendekatan personal dan humanis. Ia juga melakukan pendekatan logika dan demokratis. Selain itu, Ahmad menertibkan dengan peraturan. Ia bersikap tegas dan memberi *uswah*.

Hambatan terbesar menurut Ahmad adalah banyak siswa MAN 3 Malang yang berasal dari golongan keluarga pejabat yang bermutu rendah. Dalam mengatasi hambatan tersebut Ahmad mencari sebuah payung hukum kepada Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur bahwa tugas dia sebagai kepala madrasah di MAN 3 Malang adalah sebuah amanah besar yang harus dijalankan dengan baik dan penuh profesional, jujur, dan adil sehingga konsekuensinya tidak bisa sembarangan menerima input yang jauh di bawah standar dengan jalan tidak *fair* meskipun input berasal dari keluarga pejabat.

Di samping itu, dalam menghadapi minimnya dana, Ahmad membuka usaha mandiri demi mendapatkan dana inkonvensional dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya, seperti mendirikan *M3M Community* (Komunitas MAN 3 Malang) yang dibentuk untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk bergabung di MAN 3 Malang dengan menyisihkan sisa uang belanja berupa koin setiap hari untuk infak, usaha mencuci motor, usaha umrah, pengelolaan masjid oleh masyarakat, pengelolaan fungsi PSBB (Pusat Belajar Siswa Bersama) yang bisa menghasilkan dana besar, dan sebagainya.

h. Peran Kepemimpinan Visioner Bekerja di Atas Standar

Kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang berpikir di atas standar dan mengajak orang-orang untuk bertindak di atas standar. Dalam menentukan kebijakan atau melangkah, ia berani mengambil risiko yang tinggi dengan pertimbangan-pertimbangan yang cermat.

Bertindak di atas standar yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang diawali dari berpikir dengan memasang target yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan, yakni kejuaraan olimpiade dan yang lainnya ditingkat nasional sampai internasional. Untuk itu, mereka berusaha mencapai standar dengan usaha-usaha maksimal.

Tindakan di luar standar yang dilakukan Ahmad juga tampak pada keberaniannya memutuskan untuk memperluas pembangunan gedung ma'had yang harganya lebih dari 1.5 M dengan dana DIPA yang terbatas dan target waktu yang cukup singkat kurang lebih satu tahun. Ia berani memutuskan hal itu dan harus selesai sesuai dengan targetnya.

i. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Model

Peran kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang sebagai model tampak pada pola pikir, sikap, dan perilaku yang memberi inspirasi dan motivasi bagi orang lain untuk mencontohnya. Dalam kepemimpinannya, Ahmad tidak hanya berpikir, tetapi juga berbuat. Ia menjadikan *uswah* sebagai salah pendekatan dalam mencapai impian bersama.

Beberapa pemikiran Ahmad yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada orang lain seperti pemikirannya tentang pendampingan pakar untuk meningkatkan kualitas guru dan pegawai, pemikiran tentang mengembangkan budaya hidup bersih dan sehat dengan menjaga lingkungan, pemikiran tentang membuat sebuah gerakan motivasi GEMMA SEMI, pemikiran tentang membuat sistem administrasi dan manajemen yang baik, pemikiran dalam mengembangkan budaya religius dengan meningkatkan spiritual guru dan pegawai, membiasakan sivitas akademika shalat berjamaah dan mengaji, serta hal lainnya.

Berkenaan dengan sikap dan perilaku yang ditunjukkan Ahmad selalu menampilkan ciri khas Muslim yang baik. Misalnya, jika tidak ada tugas di luar madrasah atau ada tamu penting, ia selalu shalat berjamaah bersama para siswa dan mengaji Al-Quran setiap pagi bersama para guru dan pegawai.

Untuk membiasakan budaya kebersihan dan kesehatan lingkungan, Ahmad memberi contoh. Misalnya, menata sandal dan sepatu. Contoh lain yang diberikan adalah ia kalau belanja di koperasi harus memakai tas yang terbuat dari kertas karena tas plastik (*handbag*) bisa merusak lingkungan.

Untuk menegakkan kedisiplinan, Ahmad juga memberi contoh bekerja dan beribadah dengan disiplin. Seperti ketika ia datang terlambat atau tidak memakai baju seragam maka ia pun akan melapor kepada badan kehormatan bahwa ia datang terlambat dan mereka mencatat.

2. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan

Kepala MAN 3 Malang dalam menjalankan sembilan peran di atas, telah dijalankan secara aktif dan optimal yang disertai dengan karakter integritas religius. Peran-peran tersebut dijalankan melalui cara-cara, yaitu (1) *Sharing*

vision, (2) Mengatur strategi, (3) Melakukan perubahan, (4) Memampukan dan memberdayakan, (5) Memberi motivasi inspiratif, (6) Melakukan kerja sama, (7) Mengatasi hambatan, (8) Menyasiasi peraturan, dan (9) Memberikan *uswah*.

Adapun upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Meningkatkan SDM Tenaga Pendidikan dan Kependidikan yang Berkualitas

Kepala MAN 3 Malang berusaha meningkatkan kualitas SDM guru dan pegawai antara lain menciptakan *learning organization* di lingkungan para pendidik dan kependidikan MAN 3 Malang; mengadakan pembinaan-pembinaan internal secara intensif; mengadakan pembinaan secara intensif dengan melibatkan para guru besar yang ada di sekitar MAN 3 Malang dan DDTK; mengirimkan tenaga pendidikan dan kependidikan yang diadakan oleh pihak luar MAN 3 Malang; menganjurkan dan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidikan dan kependidikan untuk melakukan studi lanjut.

Dalam mewujudkan program-program tersebut, Kepala MAN 3 Malang melakukan *sharing vision* (berbagi visi) kepada seluruh sivitas akademika dan memotivasi mereka untuk selalu memiliki dan mencapai visi.

Kemudian, Kepala MAN 3 Malang juga berusaha mengubah paradigma berpikir dan bertindak mereka, yakni dari kebiasaan berpikir dan bertindak yang asal-asalan tanpa argumen dan data, menjadi paradigma berpikir dan bertindak ilmiah. Tujuannya diarahkan untuk supaya semua warga MAN 3 Malang memiliki kebiasaan orang yang bermutu, di antaranya adalah kebiasaan berpikir ilmiah.

Selain *sharing vision*, ia juga melakukan pemetaan untuk mengetahui potensi masing-masing supaya dapat dilakukan peningkatan dilanjutkan dengan membuka keran pengembangan SDM melalui unit Penjaminan Mutu Madrasah (PMM) untuk memperbaiki semua lini dan aspek dalam organisasi MAN 3 Malang.

Ahmad secara internal memberikan banyak pengarahan, membimbing, melatih, dan memotivasi mereka dalam berbagai kesempatan baik pada saat

pertemuan formal maupun nonformal, secara *face to face* maupun kelompok. Dalam memberikan pengarahan, pembimbingan, dan pelatihan, Ahmad memberikan kesempatan kepada mereka untuk melakukan *sharing*, yakni mengemukakan pendapat atau ide.

Di antara wujud kegiatan *sharing internal* ini yang sudah berjalan secara rutin dan tertib adalah pengajian khusus guru dan karyawan setiap pagi yang dimulai dari jam 07.30–08.00. di ruang guru. Manfaat yang didapat dari pengajian tersebut adalah sebagai sarana untuk mengungkapkan ide, menambah wawasan keilmuan, menguatkan spiritual, dan menambah rasa percaya diri.

Pemberdayaan lain dilakukan dalam bentuk pemberian peran-peran pada setiap *event* dan pengiriman personel jika ada acara-acara pelatihan di luar MAN 3 Malang. Hal ini sekaligus juga merupakan bentuk penghargaan dan motivasi yang diberikan oleh Kepala MAN 3 Malang.

b. Menjaring Input Siswa yang Berkualitas Melalui Penerimaan Siswa Baru yang Berkualitas

Dalam perannya sebagai perancang, Kepala MAN 3 Malang menentukan bahwa input pendidikan yang diharapkan oleh MAN 3 Malang adalah siswa memiliki keunggulan dari sisi akademik dan keunggulan aspek psikologis. Namun, yang distandarkan adalah justru keunggulan aspek psikologis lebih besar, yaitu 60% keunggulan aspek akademik 40%. Hal ini berdasarkan pertimbangan dari fakta bahwa anak yang memiliki kemampuan psikologis lebih besar meski kecerdasannya biasa-biasa saja memiliki daya juang tinggi untuk meraih prestasi yang lain jika dibandingkan dengan anak yang memiliki kemampuan akademik saja, tetapi tidak memiliki keunggulan psikologis.

Kemudian, untuk mengakomodasi seluruh kelompok masyarakat, Kepala MAN 3 Malang membuat dan menetapkan 5 jalur penerimaan calon siswa baru, yaitu jalur prestasi, jalur terpadu, jalur abdi negara, jalur beasiswa, dan jalur tulis. Semua jalur tidak ada lagi pembedaan antara program unggulan, terpadu, dan reguler. Semuanya sama dan satu paket. Tujuannya diarahkan

untuk mendapatkan input yang baik namun tetap memerhatikan seluruh lapisan masyarakat.

Kepala MAN 3 Malang melibatkan peran wakil kepala humas dan wakil kepala kesiswaan untuk mengambil peran lebih besar dalam mengatur tata cara pelaksanaan pendaftaran calon siswa baru. Hal ini dilakukan melalui tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap penerimaan.

Pada tahap persiapan hal-hal yang dilakukan adalah menyusun panduan penerimaan siswa baru yang berisi visi, misi, dan tujuan madrasah, menyusun pembagian tugas panitia, membuat formulir, *leaflet-leaflet*, dan brosur-brosur serta rapat koordinasi dengan unsur pimpinan.

Pada tahap pelaksanaan, hal-hal yang dilakukan adalah melakukan sosialisasi dan publikasi yang disertai dengan melakukan *sharing vision* kepada masyarakat melalui *leaflet*, brosur, buku panduan penerimaan siswa baru, pembuatan baliho, dan *banner* maupun melalui internet. Kemudian, melakukan proses pendaftaran dan pelaksanaan seleksi.

Untuk pelaksanaan tes seleksi penerimaan siswa baru Kepala MAN 3 Malang bekerja sama dengan konsultan sumber daya manusia yang berasal dari Badan Pengkajian dan Pengembangan Teknologi (BPP-T) Jakarta untuk membantu melakukan tes psikologi. Adapun bentuk tes seleksi terdiri atas tes kemampuan akademik, tes bakat skolastik, tes kesehatan, dan tes psikologi.

Selama proses berlangsung, Kepala MAN 3 Malang mendampingi jalannya kegiatan sambil memberikan pengarahan, motivasi, dan melakukan kontrol. Namun, ia lebih banyak mengambil peran di belakang mereka sebagai motivator, katalisator sekaligus supporter.

c. Mengintegrasikan Kurikulum Madrasah dan Kurikulum Ma'had

Untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik Kepala MAN 3 Malang dalam perannya sebagai perancang, membuat strategi yakni mengintegrasikan kurikulum madrasah yang menggunakan kurikulum nasional dan kurikulum keagamaan Timur Tengah diintegrasikan dengan kurikulum yang ada di ma'had *al-Qalam* MAN 3 Malang.

Di MAN 3 Malang ada tiga program, yaitu program kelas reguler tiga tahun, program kelas akselerasi dua tahun dan program kelas MAKBI (Madrasah Aliyah Keagamaan Bertaraf Internasional) tiga tahun. Untuk program kelas MAKBI kurikulum yang digunakan adalah mengacu pada kurikulum Timur Tengah.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, kurikulum yang ada di ma'had menunjang kurikulum yang ada di madrasah. Kurikulum di madrasah di pagi hari dimantapkan lagi di ma'had pada malam hari melalui pembelajaran tutorial bagi siswa yang membutuhkan perhatian khusus. Rasionya satu guru menangani sekitar 3-5 anak. Kepala MAN 3 Malang menjadwalkan para guru yang mengajar di pagi hari di madrasah juga mengajar di malam hari di ma'had. Jam mengajar diberi bobot yang sama.

d. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang Variatif

Dalam mengembangkan metode pembelajaran yang variatif, Kepala MAN 3 Malang melakukan perubahan. Yaitu, dengan menggunakan metode pembelajaran yang lebih variatif dan berprinsip pada pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan efektif yang berpusat pada siswa (*student centre*) dengan pola *indoor and outdoor learning*. Selain itu, dibentuk sistem pembagian kelas dari kelas heterogen menjadi kelas homogen supaya peserta didik tidak cepat bosan sehingga mereka mampu memahami dan menguasai seluruh mata pelajaran yang diberikan.

Untuk memberikan pelayanan terbaik kepada siswa, Ahmad juga meningkatkan evaluasi dan analisis dalam setiap bulan terhadap semua aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif anak-anak didiknya sehingga mudah bagi madrasah untuk memberikan bimbingan khusus jika diperlukan.

Perubahan juga dilakukan berkenaan beban studi dalam pembelajaran, yakni dari 45 jam pelajaran per satu semester menjadi 50 jam pelajaran. Ahmad dalam perannya sebagai penentu arah memandang bahwa guru perlu diberi kesempatan lebih dalam mengajar yaitu lima menit untuk memberikan ruang pada guru dalam memberikan sesuatu yang lain kepada siswa. Dalam pelaksanaannya, waktu lima menit itu dikalikan satu semester menjadi sangat

bermanfaat. Yakni, pertemuan yang biasanya 16 x dalam satu semester, karena ditambah lima menit menjadi hanya 13 x pertemuan. Oleh karena itu, sisanya yang 3 x pertemuan itu bisa dipakai untuk pembelajaran pada aspek-aspek lain yang dibutuhkan siswa.

Untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan metode pembelajaran, Kepala MAN 3 Malang meningkatkan pemantauan terhadap proses pembelajaran. Pemantauan dilaksanakan melalui CCTV maupun dengan berkeliling ke setiap ruang kelas. Hal ini ia lakukan secara rutin setiap pagi.

Dalam perannya sebagai penentu arah dan motivator, Ahmad mengantisipasi dan memberi motivasi supaya anak-anak tidak bosan dalam belajar. Ia memberikan kebebasan kepada guru untuk menggunakan fasilitas yang ada untuk mempermudah metode pembelajaran dan sekaligus menciptakan suasana yang baru.

Khusus siswa kelas XII, Kepala MAN 3 Malang memberikan pelayanan ekstra dengan melibatkan para guru, yakni berupa tambahan jam pelajaran dan bimbingan-bimbingan khusus. Selain itu, sering diadakan *try out-try out* yang bekerja sama dengan lembaga-lembaga bimbingan di luar madrasah. Hal ini dilakukan supaya para siswa MAN 3 Malang selalu bisa mencapai kelulusan 100% dalam Ujian Nasional.

e. Mengoptimalkan Fungsi dan Menambah Media serta Sarana dan Prasarana Pembelajaran

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Kepala MAN 3 Malang berusaha mengoptimalkan fungsi media, sarana, dan prasarana yang sudah variatif jenisnya. Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan pendataan dengan mencatat, memberikan kode, serta menjelaskan fungsi dan pengelolaannya terhadap semua media dan fasilitas yang ada di MAN 3 Malang.

Kepala MAN 3 Malang mengarahkan untuk supaya melakukan perawatan terhadap media dan fasilitas dengan baik. Dalam melakukan perawatan, ia menugaskan para tenaga teknis yang memiliki keahlian tertentu sesuai dengan fungsi media dan fasilitas yang ada. Mereka bekerja setiap hari jam 06.00–17.00.

Selain itu, Ahmad bahkan juga mengarahkan, merangsang, dan memotivasi para guru bahwa pada waktu-waktu tertentu seperti akan menghadapi Olimpiade dan Ujian Nasional. Guru-guru dirangsang untuk mengajak anak-anak untuk lebih banyak belajar dengan media yang lebih natural dan luas yang berada di luar madrasah seperti di pasar, laboratorium riset, klinik, *outbound*, dan sebagainya.

Selain melakukan perawatan dan optimalisasi fungsi, Kepala MAN 3 Malang juga menambah media dan fasilitas baru, yaitu mendirikan laboratorium *minibank* yang sekaligus berfungsi sebagai sumber belajar bagi anak-anak jurusan IPS. Alasan didirikannya laboratorium *minibank* berfungsi utama untuk media dan sumber belajar bagi anak-anak IPS mata pelajaran ekonomi syariah. Bahkan, sekarang fungsinya akan dijadikan lebih besar lagi menjadi *payment*, yakni untuk sistem pembayaran *on line* seperti bank-bank lain yang dilakukan oleh para siswa IPS sendiri.

f. Menambah dan Meningkatkan Kualitas Sumber Pembelajaran

Dalam rangka menambah dan meningkatkan kualitas sumber belajar, Kepala MAN 3 Malang mengarahkan, menganjurkan, dan memotivasi para guru untuk terus meningkatkan wawasan ilmu pengetahuan secara lengkap dan luas karena guru merupakan sumber belajar utama siswa.

Selain itu, Kepala MAN 3 Malang melakukan pembenahan, pengarahan, motivasi, dan kontrol. Pembenahan yang dilakukan terutama pada perpustakaan, yaitu dengan melengkapi referensi baik yang umum maupun yang agama.

Program lain untuk mewujudkan sumber pembelajaran yang berkualitas, Ahmad juga memfasilitasi guru yang ingin mengambil sumber belajar dari luar jika memang dibutuhkan, seperti mengundang pakar dalam bidang tertentu untuk memberikan tambahan ilmu pengetahuan kepada anak-anak.

Selain banyak bekerja sama dengan pihak luar yang terkait, Ahmad juga menambah satu sumber belajar dengan mendirikan laboratorium *minibank* sebagai media dan sumber belajar bagi para siswa jurusan IPS.

g. Mewujudkan Sistem Penilaian dan Evaluasi yang Objektif dan Menyeluruh

Pembaruan yang dilakukan Ahmad Hidayatullah dalam hal sistem penilaian dan evaluasi terhadap hasil pembelajaran siswa MAN 3 Malang adalah bahwa semua sistem diatur dalam buku pedoman manajemen supaya memudahkan guru dalam melakukan penilaian dan evaluasi menurut tata cara yang benar.

Dalam mewujudkan sistem penilaian dan evaluasi yang baik, ia mengajak kepada semua guru untuk menjalankan semua prosedur penilaian dan evaluasi tersebut yang meliputi semua aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif yang diatur dalam pedoman manajemen. Sistem penilaian dan evaluasi tidak hanya ditulis dalam bentuk kertas, tetapi juga ditulis secara *online* yang bisa diakses oleh orangtua, wali kelas, siswa, dan kepala madrasah.

Dalam mewujudkan hasil penilaian dan evaluasi yang baik, Kepala MAN 3 Malang selalu mengecek hasil penilaian melalui laporan yang diberikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik. Wakil Kepala Bidang Akademik mendapatkan laporan langsung dari setiap guru untuk aspek kognitif dan psikomotorik Adapun hasil penilaian untuk aspek afektif yang dilakukan oleh guru dilaporkan kepada guru PAI berdasarkan hasil rekapitulasi dengan mempertimbangkan masukan wali kelas, kesiswaan, guru pembimbing di kelas, guru, pengasuh di ma'had, dan guru Bimbingan Konseling. Selanjutnya, hasil akhir dilaporkan oleh guru Pendidikan Agama Islam kepada Wakil Kepala Bidang Akademik untuk ditulis dalam buku rapor.

h. Menata Administrasi Madrasah yang Jelas, Lengkap dan Transparan

Langkah awal yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang dalam mewujudkan administrasi yang baik adalah mencetak buku pedoman manajemen yang mengatur semua lini di MAN 3 Malang. Buku pedoman tersebut sebagai kitab/undang-undang yang mengatur tentang bagaimana mewujudkan rencana-rencana yang telah disusun serta sebagai tempat kembali untuk mendapatkan solusi terhadap semua masalah yang mungkin muncul pada saat merealisasikan rencana-rencana kerja.

Kemudian, Ahmad juga membenahi administrasi keuangan dengan menyatukan buku-buku laporan keuangan yang ada di beberapa bendahara menjadi satu buku yang dipegang oleh satu bendahara pusat. Laporan keuangan ditulis dengan rinci dan jelas serta transparan sehingga bisa dilihat oleh para guru dan karyawan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan telah menjalankan sembilan peran yang dilakukan melalui cara-cara: (1) *sharing vision*, (2) mengatur strategi, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) memberi motivasi inspiratif, (6) menjalin kerja sama, (7) mengatasi hambatan, (8) menyasati peraturan, dan (9) menjadi *uswah*. Kepemimpinan visioner MAN 3 Malang selalu menjalankan peran-peran tersebut dengan integritas religius, yakni menjadikan tugas kepemimpinan sebagai bentuk penghambaan kepada Allah, *al-akhlâq al-karimah*, berusaha berlaku jujur, ikhlas, dan selalu bersemangat dalam berjuang serta memberikan *uswah hasanah*.

3. Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

a. Keberhasilan dalam Meningkatkan *Input* dan Proses

- 1) Memiliki Tenaga Pendidikan dan Kependidikan Berkualitas yang Melebihi Standar
 - a) Paradigma berpikir para guru dan karyawan menjadi lebih maju. Pertama, dari paradigma berpikir tentang pekerjaan menjadi paradigma berpikir ke arah membangun kualitas dan mewujudkan cita-cita organisasi. Kedua, dalam menghadapi pertentangan atau perbedaan di antara satu komunitas dari yang biasanya takut menyampaikan pikirannya, kini menggunakan paradigma demokratis.
 - b) Meningkatnya kesadaran dan kemandirian para guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
 - c) Meningkatnya kualitas kemampuan guru dan karyawan dalam bidang wawasan ilmu pengetahuan setelah dilakukan pembinaan dan

pelatihan, baik secara internal maupun melibatkan unsur eksternal. Dampaknya adalah mereka bertambah rasa kepercayaan diri dan keberanian dalam menjalankan tugas.

2) Mendapatkan *Input* Siswa yang Berkualitas Sesuai Standar

- a) Mendapatkan *input* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, yaitu 60% potensi psikologis dan 40% potensi akademik.
- b) Mendapat *input* yang merata sesuai dengan jalur-jalur yang dibuka, yaitu: (a) jalur prestasi, (b) jalur terpadu, (c) jalur abdi negara, (d) jalur beasiswa, dan (e) jalur tulis. Keberhasilannya dalam menerapkan lima jalur tersebut berarti berhasil pula dalam melayani kebutuhan *customer* secara merata mulai dari masyarakat miskin tetapi memiliki potensi, loyalitas dan semangat sampai kepada masyarakat kelas menengah, masyarakat golongan abdi negara, dan masyarakat sekitar.

3) Terintegrasinya Kurikulum Madrasah dan Kurikulum Ma'had

Berkat upayanya maka Kepala MAN 3 Malang berhasil mengintegrasikan kurikulum madrasah dan kurikulum ma'had sehingga kurikulum yang ada di ma'had menunjang kurikulum di madrasah. Begitupun guru yang sudah mendapatkan jam mengajar di ma'had terhitung sama dengan sudah mengajar di madrasah. Integrasi ini diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan para siswa MAN 3 Malang khususnya yang mengikuti program pendidikan di ma'had.

4) Memiliki Metode Pembelajaran Variatif yang Melebihi Standar

Upaya yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang untuk bisa melebihi standar adalah meningkatkan kualitas metode pembelajaran sehingga mencapai keberhasilan, antara lain adalah telah diterapkan metode pembelajaran yang lebih aktif, kreatif, inovatif, dan efektif (*Active Learning Student*) yang berpusat pada siswa (*Student Centre*), serta perubahan kelas heterogen ke homogen. Dengan demikian, para siswa memiliki kemampuan untuk menggali, mengolah, dan menganalisis informasi sendiri untuk kemudian merangkainya menjadi suatu ilmu pengetahuan. Perubahan kelas dari kelas heterogen menjadi kelas

homogen membuat para siswa lebih bebas melakukan ekspresi diri dan diskusi dengan para siswa yang lain.

- 5) Media, Sarana, dan Prasarana Pembelajaran yang Melebihi Standar
Keberhasilan yang dicapai oleh Kepala MAN 3 Malang dalam meningkatkan media, sarana, dan prasarana pembelajaran adalah melakukan pendataan, pemberian kode-kode, pengecekan dan perawatan yang baik serta mengoptimalkan fungsinya. Sebab, menurut standar sarana dan prasarana, fasilitas di MAN 3 Malang secara variatif sudah melebihi standar, yaitu ada ruang sirkulasi, ruang litbang, ruang input nilai, ruang kepanitiaan, ruang multi media, ruang siaran radio, ruang seni, *green house*, aula, *boarding school* (ma'had), dan PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama). Ia juga mendirikan laboratorium *minibank* sebagai media belajar bagi siswa jurusan IPS.

Keberhasilan lain yang dicapai adalah guru-guru telah termotivasi dan memanfaatkan media pembelajaran di luar madrasah yang bertujuan untuk menjaga orisinalitas otak serta kesegaran jiwa dan pikiran demi memenuhi semua aspek tujuan pendidikan.

- 6) Sumber Pembelajaran yang Berkualitas Melebihi Standar
Keberhasilan yang dicapai oleh Kepala MAN 3 Malang dalam meningkatkan kualitas sumber pembelajaran adalah menciptakan madrasah sebagai *learning organization* yang menjadikan guru-guru (sebagai salah satu sumber belajar) semakin bersemangat untuk memperluas referensi ilmu pengetahuan terutama yang sifatnya umum yang menambah kepercayaan diri mereka dalam mengajar para siswa.

Di samping itu, Kepala MAN 3 Malang juga mencapai keberhasilan dalam memperluas sumber belajar dengan melibatkan unsur eksternal yakni bekerja sama dengan para ahli dalam bidang tertentu yang terkait dengan mata pelajaran siswa serta menambah satu sumber belajar berupa didirikannya laboratorium *minibank*.

- 7) Terwujudnya Sistem Penilaian dan Evaluasi yang Objektif dan Menyeluruh Melebihi Standar

Adapun keberhasilan dalam meningkatkan sistem penilaian dan evaluasi yang paling menonjol dari kepemimpinan Ahmad Hidayatullah adalah sistem penilaian dan evaluasi secara *online*, penuh kontrol, evaluasi, dan analisis yang dilakukan secara terus-menerus. Ada rekap nilai setiap bulan sekali terhadap semua siswa dan meliputi aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif. Dari rekap nilai itu kemudian dievaluasi, dianalisis, dan diklarifikasi di lapangan kemudian ditindaklanjuti dengan pemberian tambahan pembimbingan/privat atau yang lainnya sesuai dengan kebutuhan para siswa.

8) Tertatanya Administrasi Madrasah yang Jelas, Lengkap, dan Transparan Melebihi Standar

Keberhasilan dalam meningkatkan administrasi madrasah yang dilakukan oleh Kepala MAN 3 Malang yang paling kelihatan adalah sistem pengelolaan administrasi yang jelas, lengkap, dan transparan. Dengan demikian, terwujud administrasi madrasah yang jelas, rapi, riil, lengkap, utuh, terpadu, transparan, dan mudah dipelajari. Wujudnya adalah terciptanya buku pedoman manajemen MAN 3 Malang sebagai *rule* bersama.

Selain itu, Kepala MAN 3 Malang berhasil mewujudkan pembukuan keuangan yang sebelumnya sendiri-sendiri dan kurang transparan menjadi menyatu dan bisa dilihat oleh semua orang internal MAN 3 Malang.

Semua keberhasilan tersebut dicapai karena Kepala MAN 3 Malang mampu menjalankan peran-perannya secara aktif dan optimal, yaitu sebagai penentu arah dengan melakukan *sharing vision*, sebagai perancang dengan menyusun strategi, menjadi agen perubahan dengan melakukan pembaruan dan pembenahan, sebagai pelatih dengan memampukan dan memberdayakan secara optimal, memotivasi mereka secara terus-menerus, menjalin kerja sama yang kuat, mengatasi setiap hambatan, menyiasati peraturan, serta memberikan *uswah hasanah*.

b. Keberhasilan dalam Meningkatkan Hasil Pendidikan

Dengan dicapainya keberhasilan dalam meningkatkan mutu *input* dan proses tersebut maka berdampak pada meningkatnya mutu hasil, baik secara kuantitas maupun kualitas. Peningkatan mutu hasil secara kuantitas yang meliputi

peningkatan mutu akademik dan nonakademik, *output* dan *outcome* antara lain sebagai berikut.

- 1) Dari sisi mutu akademik dan nonakademik, MAN 3 Malang sudah banyak menorehkan prestasi. Mutu akademik berupa berbagai kejuaraan yang meliputi prestasi karya ilmiah, olimpiade, English festival, debat bahasa Inggris, pidato, seleksi beasiswa ke Jepang, rodoku bahasa Jepang, jurnalis, *news presenter*, dan MC. Lebih jelas bisa dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6.1

Mutu akademik siswa MAN 3 Malang tahun 2012 dan 2013³⁵⁴

No	Jenis lomba	Tahun 2012			Tahun 2013		
		Kab/Ko	Prov	Nas	Kab/Ko	Prov	Nas
1	KIR	1		1			
2	Olimpiade		17	2		8	4
3	English P. Festival		1				
4	Debat B. Inggris	1					
5	Lomba pidato			1		1	
6	Selks beasiswa ke Jepang						1
7	Rodoku Bahasa Jepang					1	
8	Journalist Blog				1		
9	News Presenter				1		
10	Master of Ceremony				1		
	Jumlah	2	18	4	3	10	5

Sementara itu, dari segi mutu nonakademik yang diperoleh adalah kejuaraan lomba kaligrafi, tartil quran, cerdas cermat Islam, *E-Fest on the spot*, pramuka, cerdas tangkas pramuka, presentasi cerpen, kekompakan tim, *tabfidzul qur'an*, *photography journalist*, bola volly, *M-Theers Competition*, musikalisasi puisi, *design poster*, taekwondo, putri kartini, lomba *accoustic*, Pornika, senam dan pramuka, *pionering* putri, tenis meja, dan sepak bola. Lebih jelasnya dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6.2

Mutu nonakademik siswa MAN 3 Malang tahun 2012 dan 2013³⁵⁵

No	Jenis lomba	Tahun 2012			Tahun 2013		
		Kab/Ko	Prov	Nas	Kab/Ko	Prov	Nas
1	Kaligrafi		4		2	4	1
2	Tartil Quran		1			1	

354. Sumber data MAN 3 Malang tahun pelajaran 2011/2012 dan 2012/2013.

355. Sumber data MAN 3 Malang tahun pelajaran 2011/2012 dan 2012/2013.

3	Cerdas cermat Islam		1				
4	E-Fest On the Spot	1					
5	Tenis meja		1	1		2	1
6	Pramuka		1				1
7	Cerdas tangkas pramuka		1			1	
8	Presentasi cerpen		1			1	
9	Kekompakan tim		1				1
10	Kemnas			1			
11	Tahfidzul quran		1				1
12	Photography journalist	1					
13	Bola volly	1				1	
14	M-Theers Competition	1					
15	Musikalisasi puisi	1					
16	Design poster			1			
17	Taekwondo	4			5	2	
18	Putri kartini	1			1		
19	Accoustic pelajar	1					
20	Pornika		1				1
21	Senam pramuka		1				1
22	Pionering putri		1				
23	Sepak bola	1			2	1	
	Jumlah	12	15	3	10	13	7

Data di atas menjelaskan bahwa mutu akademik dan nonakademik antara 2012 dan 2013 secara kuantitatif memang sebagian tidak mengalami peningkatan. Akan tetapi, hal ini bukan disebabkan oleh menurunnya prestasi siswa, tetapi lebih karena pada 2013 memang jumlah perlombaan tidak sebanyak pada 2012.

- 2) Dari sisi *output*, para siswa MAN 3 Malang mencapai kelulusan 100% dalam Ujian Nasional.

Tabel 6.3
Kelulusan siswa MAN 3 Malang Tahun 2012 dan 2013³⁵⁶

	2012		2013	
	Jumlah siswa kelas XII	Jumlah kelulusan	Jumlah siswa kelas XII	Jumlah kelulusan
Reguler	228	228	223	223
Akselerasi	15	15	14	14
Makbi	20	20	16	16
Jumlah	263	263	253	253
Keterangan	Lulus 100%		Lulus 100%	

356. Sumber data MAN 3 Malang Tahun Pelajaran 2011/2012 dan 2012/2013.

3) Dari sisi *outcome*, dibuktikan dengan banyaknya siswa lulusan MAN 3 Malang yang diterima di perguruan tinggi favorit dalam dan luar negeri dengan berbagai jalur antara lain SNMPTN, undangan, beasiswa, dan mandiri. Bahkan, pada 2013 telah diterima satu siswa MAN 3 Malang untuk mendapatkan beasiswa belajar di Jepang setelah mengalahkan ribuan peminat di seluruh Indonesia dan mendapatkan peringkat 1 dari 15 peserta yang diterima. Perguruan tinggi favorit dalam negeri antara lain Universitas Indonesia, UGM, ITB, UNDIP, IPB, UNIAR, ITS, UB, UM, UIN MALIKI, UIN Jakarta, UNESA, UIN Yogyakarta, POLTEKES, Univ. Trunojoyo, dan POLINEMA.³⁵⁷ Adapun Perguruan tinggi luar negeri yang menerima siswa MAN 3 Malang antara lain Nagoya University Japan, Univ. International Sudan, Univ. Islamic Madinah, Asia Pasific Univ. Malaysia, Staffordshire Univ. England, Aiwa Japan, dan Univ. Jerman.³⁵⁸ Jurusan yang diambil juga banyak jurusan favorit antara lain kedokteran, *exact*, hukum, teknik, farmasi, kesehatan, ekonomi, ilmu sosial, keperawatan, manajemen, hubungan internasional, peternakan, matematika, teknologi perpajakan, arsitek, dan bahasa.³⁵⁹

Tabel 6.4
Siswa MAN 3 Malang yang diterima di PT dalam dan luar negeri³⁶⁰

	Tahun 2012			Tahun 2013		
	Jml siswa kelas XII	Jml siswa yang diterima di PT		Jml siswa kelas XII	Jml siswa yang diterima di PT	
		Dalam negeri	Luar negeri		Dalam negeri	Luar negeri
Reguler	228			223	182	4
Akselerasi	15			14	14	1
Makbi	20			16	11	1
Jumlah	263	189	3	253	207	6
Jumlah total		192 = 73 %			213 = 84 %	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah siswa yang diterima di perguruan tinggi mengalami peningkatan, yakni dari 192 atau 73% pada 2012 menjadi 213 atau 84% pada 2013 dengan jumlah siswa yang lebih sedikit, yaitu 253 siswa. Hal ini menunjukkan bahwa secara kuantitas *outcome*

357. Sumber data MAN 3 Malang Tahun 2012 dan 2013.

358. Sumber data MAN 3 Malang tahun 2012 dan 2013.

359. Sumber data MAN 3 Malang tahun 2012 dan 2013.

360. Sumber data MAN 3 Malang tahun 2012 dan 2013.

siswa MAN 3 Malang telah mengalami peningkatan. Namun, target yang distandarkan 90% oleh Kepala MAN 3 Malang belum tercapai.

Melihat hasil di atas, dapat dikatakan bahwa peningkatan mutu lulusan telah melampaui dari standar mutu lulusan yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan karena banyaknya lulusan MAN 3 Malang yang bisa diterima di perguruan tinggi. Secara kualitas, *output* siswa MAN 3 Malang banyak diterima di perguruan tinggi favorit baik dalam dan luar negeri sehingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini semakin baik.

c. Faktor-Faktor Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

- 1) Faktor kepribadian pemimpin, meliputi semangat *ruh al-jihad*, berani mengambil risiko, memiliki integritas, penuh tanggung jawab, kasih sayang, optimis, gigih, *positive thinking*, cerdas, kerja keras, berorientasi pada hasil, profesional, disiplin, memberi contoh, berakhlak mulia, serta memiliki motivasi yang tinggi untuk menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi orang lain.
- 2) Faktor pendidikan dan pengalaman. Kepala MAN 3 Malang gemar menuntut ilmu sampai ia memperoleh gelar doktor sebanyak dua kali. Ia juga memiliki banyak pengalaman menjadi pemimpin di BUMN dan madrasah unggul selama belasan tahun.
- 3) Faktor internal. Mendapat dukungan sivitas akademika MAN 3 Malang, fasilitas, dan kondisi MAN 3 Malang yang sudah representatif yang telah dibangun oleh kepemimpinan visioner sebelumnya.
- 4) Faktor eksternal. Mendapat dukungan yang kuat dari *stakeholder* antara lain instansi vertikal (Kemenag, Diknas, dan Perguruan Tinggi) dan horizontal (masyarakat sekitar dan lembaga-lembaga swasta).

4. Temuan Penelitian

Tabel 6.5
Matrik Temuan Penelitian

Fokus	Temuan
Peran Kepemimpinan Visioner MAN 3 Malang	<ul style="list-style-type: none"> - Peran Kepemimpinan Visioner MAN 3 Malang berkarakter integritas religius - Karakter integritas religius: pengabdian kepada Allah, semangat juang, <i>al-akhlāq al-karimah</i>, jujur, adil, <i>uswah</i>. - Sembilan peran kepemimpinan visioner yang dijalankan secara aktif dan optimal: (1) Penentu arah, (2) Perancang, (3) Agen perubahan, (4) Pelatih, (5) Motivator, (6) Juru bicara, (7) Pemecah hambatan, (8) Bekerja di atas standar, dan (9) Model.
Peran kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan di MAN 3 Malang	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam mewujudkan mutu pendidikan, Kepala MAN 3 Malang telah menjalankan peran-peran secara aktif dan optimal melalui cara-cara: (1) <i>sharing vision</i>, (2) menyusun strategi, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) memberi motivasi inspiratif, (6) menjalin kerja sama, (7) mengatasi hambatan, (8) menyasati peraturan, dan (9) menjadi <i>uswah</i>. - Aktivitas mewujudkan mutu pendidikan meliputi: (1) Meningkatkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas; (2) Menjaring input siswa yang berkualitas dengan PSB yang berkualitas; (3) Mengintegrasikan kurikulum madrasah dan kurikulum ma'had; (4) Mengembangkan metode pembelajaran yang variatif; (5) Mengoptimalkan fungsi dan menambah media dan sarana dan prasarana pembelajaran; (6) Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran; (7) Mewujudkan sistem penilaian dan evaluasi yang objektif dan menyeluruh meliputi seluruh aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif dan terkontrol ketat; (8) Menata administrasi madrasah yang jelas, lengkap, dan transparan.
Keberhasilan peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Malang.	<p>Peningkatan mutu pendidikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Peningkatan mutu <i>input</i> dan proses melebihi standar meliputi: (1) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas melebihi standar: perubahan paradigma berpikir lebih ke arah membangun kualitas dan cita-cita organisasi, meningkatnya kesadaran dan kemandirian para guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dan meningkatnya kualitas kemampuan guru dan karyawan dalam bidang wawasan ilmu pengetahuan; (2) Memiliki input yang berkualitas sesuai dengan standar yang ditentukan 60% potensi psikologis dan 40% potensi akademik serta mampu mengakomodasi seluruh lapisan masyarakat dengan dibukanya lima jalur PSB; (3) Terintegrasinya kurikulum ma'had dan kurikulum madrasah; (4) Meningkatnya metode pembelajaran yang variatif; (5) Memiliki media dan fasilitas yang lengkap dan terawat yaitu terdata, terpelihara, dan selalu berfungsi serta berdirinya laboratorium mini bank; (6) Memiliki sumber pembelajaran yang lengkap yaitu bedirinya laboratorium <i>minibank</i> dan guru-guru yang sering mengundang pakar dalam memberikan materi kepada para peserta didik, dan mengajak mereka untuk belajar di luar kelas; (6) Memiliki sistem penilaian dan evaluasi yang efektif dan menyeluruh memenuhi aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif yang termanajemen dengan baik; (7) Memiliki administrasi yang tertata, jelas, lengkap, dan transparan berupa buku pedoman manajemen dan buku keuangan yang jelas. b. Peningkatan terhadap hasil dari <i>input</i> dan proses melebihi standar meliputi: (1) Mutu akademik dan nonakademik: meraih berbagai kejuaraan lomba keilmuan dan pengembangan diri; (2) <i>Output</i>: para siswa kelas XII lulus dalam UN 100% dan mencapai nilai baik dari sebelumnya; (3) <i>Outcome</i>: lulusan MAN 3 Malang diterima di berbagai perguruan tinggi favorit dalam dan luar negeri lebih banyak dari sebelumnya. c. Faktor-faktor keberhasilan peran kepemimpinan visioner: (1) Faktor kepribadian pemimpin meliputi kepribadian yang baik, yakni semangat <i>ruḥ al-jihād</i>, berani mengambil risiko, integritas yang tinggi, penuh tanggung jawab, kasih sayang, optimis, cerdas, gigih, <i>positive thinking</i>, senang dan pandai memotivasi diri dan orang lain, lemah lembut tetapi tegas, kerja keras, berorientasi pada hasil, profesional, amanah, disiplin, memberi contoh, dan berakhlakul karimah; (2) Faktor pendidikan sampai S3 dua kali dan pengalaman menjadi kepala MAN selama 14 tahun; (3) Faktor internal: Mendapat dukungan sivitas akademika, fasilitas dan kondisi madrasah yang representatif; (4) Faktor eksternal: Mendapat dukungan yang kuat dari instansi dan horizontal.

B. Peran Kepemimpinan Visioner di MA Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya

1. Peran Kepemimpinan Visioner

a. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Penentu Arah

Kepemimpinan visioner Kyai Asep dalam perannya sebagai penentu arah, dilakukan dengan mengomunikasikan visi kepada komponen internal dan eksternal, vertikal dan horizontal, yang dilakukan dengan lisan dan tulisan. Secara lisan, visi dikomunikasikan dengan memanfaatkan waktu rapat, pertemuan formal dan informal. Pada kesempatan tersebut, ia hampir selalu mengawali pembicaraan dengan mengungkapkan visi besarnya dan memberi semangat kepada para pegawainya.

Selain melalui lisan, visi juga dikomunikasikan melalui tulisan besar yang diletakkan di papan-papan terbuka supaya mudah dibaca orang. Visi ditulis dengan sangat jelas. Visi juga ditulis di media internet dan brosur-brosur.

Sebagai salah satu wujud dari visi yang dikomunikasikan, Kyai Asep menanamkan ideologi dan loyalitas serta nilai-nilai yang harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai itu adalah 7 nilai yang menjadi kunci kecerdasan, yaitu (1) *al-jiddu wa al-mu'âmalah* (aktif dalam kesungguhannya); (2) makan tidak boleh kenyang; (3) *mudâwamât al-wudhu* (melanggengkan wudhu); (4) *qirâ'at Al-Qurani nadzran* (membaca Al-Quran dengan melihat mushaf); (5) *qiyâm al-lail* (shalat malam); (6) jauhi maksiat; (7) tidak boleh jajan di luar.

Sebagai penentu arah yang baik, Kyai Asep juga sangat pandai meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar sehingga orang tersebut termotivasi untuk menjalankan tugas-tugasnya. Ia berprinsip bahwa manfaat lembaga pendidikan Amanatul Ummah tidak hanya kepada keluarga besar Amanatul Ummah saja, tetapi juga kemaslahatan bagi seluruh umat.

b. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Perancang Inovatif

Sebagai perancang inovatif, Kyai Asep menghasilkan gagasan-gagasan baru, yaitu: (1) Pengembangan SDM tenaga pendidikan dan kependidikan. (2) Mencari *input* yang baik dengan menciptakan program matrikulasi. (3) Menciptakan sistem yang unggul dan kompetitif.

Pertama, untuk mendapatkan guru yang bermutu unggul dan memiliki loyalitas, Kyai Asep memulai dengan proses rekrutmen yang baik dan benar. Demikian pula dalam memilih tenaga kependidikan nonguru, baik tenaga administrasi maupun para fungsionaris.³⁶¹

Selanjutnya, Kyai Asep merencanakan mengembangkan SDM melalui pembinaan dan pengarahan secara intensif yang dilakukan sendiri, pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar, dan pembinaan dengan melibatkan unsur eksternal yaitu mendatangkan pakar-pakar dari berbagai perguruan tinggi di Surabaya serta tokoh-tokoh pendidikan ternama tingkat nasional.

Dalam perencanaan, pembinaan akan dilakukan melalui dua cara, yaitu pembinaan internal dan pembinaan dengan melibatkan unsur eksternal. Pembinaan secara internal dilakukan oleh Kyai Asep sendiri baik secara formal maupun informal. Pembinaan secara formal rencananya dilakukan secara rutin dan intensif minimal seminggu sekali. Pembinaan secara informal dilakukan kapan saja sesuai kondisi dan situasi manakala diperlukan. Adapun pembinaan dengan melibatkan unsur eksternal rencananya adalah mengundang para ahli dari UNAIR, UIN, UM, dan UB.

Kedua, Kyai Asep mencari *input* yang baik dengan menciptakan program matrikulasi.³⁶² Program ini diciptakan untuk memberikan kesempatan belajar kepada anak yang berkemampuan kurang dari standar nilai yang telah ditentukan di Amanatul Ummah.

Ketiga, Kyai Asep menciptakan sistem yang unggul yaitu (1) Sistem layanan 24 jam penuh (*24 hours-care system*); (2) Program *Dauroh*; (3) Sistem yang kompetitif dan penuh kontrol; (4) Metode pembelajaran yang

361. Fungsionaris adalah suatu istilah yang dibuat oleh Kyai Asep untuk para pengurus yang mengurus kebutuhan santri pondok pesantren baik berkenaan dengan bimbingan belajar maupun kebutuhan yang lainnya selama 24 jam mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Secara struktur organisasi, fungsionaris berada di bawah kyai, bertanggung jawab kepada kyai dan berada di atas pengurus pondok. Wawancara dengan Imro'atul Khurriyyah, fungsionaris program MBI pada hari Selasa 2 April 2013 di MBI Amanatul Ummah Pacet Mojokerto.

362. Matrikulasi adalah pemahaman materi-materi dasar umum dan kebahasaan kepada siswa baru sebagai bekal dasar yang dilaksanakan sebelum proses belajar mengajar, untuk memperkecil perbedaan potensi siswa atau menghilangkan kesenjangan pemahaman pada siswa sehingga memudahkan guru untuk melaksanakan seluruh satuan acara pembelajaran, (Buku Profil Pondok Pesantren Amanatul Ummah, hlm. 9).

unik. Sistem layanan 24 jam penuh adalah sistem layanan pendidikan di mana semua siswanya wajib menjadi santri dan berada di Pondok Pesantren Amanatul Ummah dan mendapatkan pendidikan selama 24 jam.

Sistem layanan pendidikan selama 24 jam penuh (*the 24-hour-care system*) tersebut dibagi dengan alokasi waktu sebagai berikut: (1) pelajaran agama Islam (*muaddalah*) berbasis kurikulum al-Azhar Kairo Mesir; (2) pelajaran umum berbasis kurikulum nasional dan Cambridge University; (3) shalat wajib, Tahajud, Hajat dan Duha; (4) aktivitas pribadi seperti makan, istirahat, tidur, dan konsultasi kepada para pembimbing yang *standby* setiap saat sampai larut malam; (5) muatan lokal dan ketrampilan khusus seperti wirausahawan dan kepedulian lingkungan hidup; (6) kegiatan ekstra kurikuler seperti olahraga, kesenian, dan keterampilan.

Dengan adanya layanan pendidikan selama 24 jam penuh, Kyai Asep mengatur proses pembelajaran supaya efektif dan efisien sehingga para peserta didik bisa terlayani dengan tuntas dan utuh. Salah satunya adalah pembagian jam pelajaran untuk masing-masing kurikulum. Kurikulum nasional yakni mata pelajaran umum dilaksanakan pada pagi dan siang hari, sedang kurikulum al-Azhar Mesir dilaksanakan pada malam hari.

Tabel 6.6. Pembagian pelaksanaan kurikulum

No		Jam/waktu	Kurikulum
1	Unggulan	07.15–13.30	Proses pembelajaran kurikulum nasional
		19.30–21.00	<i>Muaddalah</i> /kurikulum al Azhar
2	MBI	07.15–13.30	Proses pembelajaran kurikulum nasional
		19.30–21.00	<i>Muaddalah</i> /kurikulum al Azhar
3	Akselerasi	07.15–16.00	Proses pembelajaran kurikulum nasional
		19.30–21.00	<i>Muaddalah</i> /kurikulum al Azhar

Selain menciptakan sistem yang unggul, Kyai Asep juga menciptakan program *dauroh*, yakni pengkajian dan pembelajaran ulang atas semua muatan kurikulum. Cakupannya mulai dari kelas 1 (X) sampai kelas 3 (XII) yang dilaksanakan pada semester akhir dan diakhiri dengan evaluasi-hasil melalui pengulangan umum (*general rehearsal*).

Adapun mata pelajaran yang di-*dauroh* adalah semua mata pelajaran kurikulum nasional yang akan di-UN-kan. Hal ini dilaksanakan dengan

tujuan untuk menuntaskan dan memberikan pemahaman yang utuh terhadap semua materi kurikulum nasional sehingga para siswa siap dalam menghadapi ujian nasional.

Dengan demikian tujuan program *dauroh* adalah pertama, untuk memastikan bahwa setiap peserta didik telah menerima dan memahami seluruh muatan kurikulum nasional. Kedua, untuk memastikan bahwa setiap peserta didik telah memiliki kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Ketiga, untuk memastikan bahwa setiap peserta didik telah dilayani secara tuntas dan utuh.

Adapun pelaksanaan *dauroh* dirancang oleh Kyai Asep sebagai berikut. Pertama, untuk *dauroh* ketuntasan materi supaya pelaksanaannya bisa maksimal maka mata pelajaran pada semester VI harus sudah dituntaskan pada semester V. Kedua, masing-masing program harus membuat satu paket buku *dauroh* sendiri. Materi *dauroh*nya sama, namun cara penyampaiannya kepada murid berbeda pada setiap guru sehingga tujuannya untuk memperkaya keilmuan anak didik. Jadi, ada tiga paket buku untuk tiga program, yaitu unggulan, Madrasah Bertaraf Internasional, dan akselerasi.

Ketiga buku paket *dauroh* tersebut harus didaurohkan pada semua program yang ada di MA Unggulan Amanatul Ummah dengan rancangan Kyai Asep sebagai berikut: satu buku paket *dauroh* harus dituntaskan dalam waktu 3 minggu, dengan perhitungan bahwa dalam setiap paket buku *dauroh* ada 6 mata pelajaran. Satu mata pelajaran ada 18 bab. Dalam seminggu = 6 hari. 1 hari untuk 3 bab. 1 bab = 1,5 jam = 150 menit. 150 menit: 2 = 75 menit. 75 menit harus dibagi 2 dengan ketentuan 25 menit dan 50 menit. Waktu 25 menit untuk mengupas teori dan 50 menit khusus untuk membahas soal-soal UN yang pernah keluar 10 tahun terakhir. Jika satu bab sudah selesai maka harus dilanjutkan ke bab berikutnya. Demikian seterusnya hingga 18 bab bisa selesai dalam waktu satu minggu. Jadi, 18 bab: 6 hari = 3 bab. Dengan begitu, materi satu buku *dauroh* bisa tuntas dalam waktu 3 minggu sehingga untuk tiga paket buku *dauroh* bisa tuntas dalam waktu sembilan minggu.

Ada dua program *dauroh*, yaitu *dauroh* kenaikan kelas dan *dauroh* ketuntasan materi secara keseluruhan. *Dauroh* kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akan kenaikan kelas kepada peserta didik yang nilainya kurang dari standar minimal Kriteria Ketuntasan Minimal, yaitu 80. *Dauroh* ketuntasan materi dilaksanakan pada semester VI untuk keseluruhan mata pelajaran yang akan di-UN-kan mulai dari semester I sampai semester XI. Mengenai jadwalnya harus disesuaikan dengan waktu, kebutuhan, dan kondisi masing-masing program.

Termasuk sistem yang unggul adalah Kyai Asep menciptakan sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, di mana proses pembelajaran itu selalu dipersaingkan antara lembaga yang satu dengan yang lain secara sehat. Tujuannya adalah supaya masing-masing program/lembaga terus termotivasi dan bersemangat untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

Persaingan juga dilakukan antarguru dan antarsiswa. Persaingan tersebut diwujudkan dalam bentuk adanya olimpiade-olimpiade dan *try out-try out* yang dilakukan antarlembaga dan program dan antarsiswa. Dengan sistem kompetitif tersebut semua lembaga, guru dan siswa senantiasa termotivasi untuk meningkatkan prestasinya.

Sistem unggul yang lain adalah merancang metode pembelajaran yang unik. Disebut unik karena terdapat keterbatasan media dan fasilitas yang dimiliki, sementara suasana pembelajaran harus tetap senang belajar, selalu bersemangat, tidak jenuh, dan para siswa bisa memahami semua materi dengan baik walaupun mereka belajar dalam waktu yang lama hampir 24 jam.

Seperti contoh, bahwa di MA Unggulan PP Amanatul Ummah ini pelaksanaan pembelajaran adalah di hutan di bawah pohon yang hanya didasari tikar atau karpet biasa tanpa atap dan di gazebo-gazebo yang sengaja dibuat oleh Kyai Asep. Selain itu, ia juga menciptakan cara yang unik dalam memberikan *reward* dan *punishment* kepada peserta didik, yakni memberikan hadiah kepada yang berprestasi dan memberikan hukuman yang mendidik seperti diharuskan shalat berjamaah tepat di belakang Kyai Asep.

Keunikan juga termasuk bagaimana ia memisahkan atau mengelompokkan mata pelajaran umum dan agama. Mata pelajaran umum kurikulum nasional dilaksanakan pada siang hari. Sedang mata pelajaran agama (kurikulum Al-Azhar Mesir) diberikan pada malam hari (*muaddalah*). Ini merupakan metode yang tujuannya supaya peserta didik mudah dapat terbimbing secara tenang dan utuh.

c. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Agen Perubahan

Kyai Asep adalah agen perubahan. Sebagai agen perubahan, ia bertanggung jawab merangsang perubahan di lingkungan internal madrasahnyanya. Ia banyak membuat gebrakan-gebrakan baru demi peningkatan mutu pendidikan di lembaganya karena ia memimpikan sebuah kesuksesan. Gebrakan-gebrakan itu direalisasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang jelas dan rasional.

Gebrakan-gebrakan tersebut antara lain menciptakan dan melaksanakan program matrikulasi, dauroh dan sistem yang unggul dan kompetitif. Melalui program-program tersebut, MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya mengalami kemajuan pesat.

Sebagai agen perubahan, Kyai Asep selalu mengikuti perkembangan dunia luar. Dengan demikian, ia bisa mengantisipasi pengaruh-pengaruh negatif dari luar melalui cara yang tepat. Ia membekali para siswanya dengan iman dan takwa yang kuat melalui kegiatan-kegiatan pembiasaan dalam beribadah seperti shalat malam dan membaca Al-Quran. Menurutnya, dengan bekal tersebut para siswanya akan selamat di masa depannya.

d. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Pelatih

Kepemimpinan visioner Kyai Asep dalam perannya sebagai pelatih adalah membimbing, menggerakkan, memampukan, dan memberdayakan para anggota. Kyai Asep adalah figur panutan utama di lembaganya. Ia memiliki kekuasaan dan kekuatan untuk mengatur semuanya. Kekuasaan dan kekuatannya itu benar-benar dimanfaatkan secara aktif dan maksimal dalam membimbing dan menggerakkan komponen internalnya, baik guru, pegawai maupun siswanya.

Sebagai pelatih, Kyai Asep juga memampukan dan memberdayakan sivitas akademika melalui peran-peran yang diberikan. Masing-masing bekerja sesuai dengan perannya. Dalam memampukan para guru dan pegawainya, di samping pembinaan internal, Kyai Asep melibatkan pakar dari luar. Seperti para profesor dan doktor dari beberapa perguruan tinggi, Kementerian Agama, Dinas Pendidikan, dan tokoh-tokoh lain.

Sebagai pelatih, ia menggerakkan seluruh komponen untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan. Semua harus mendukung terwujudnya visi dalam bentuk proses pembelajaran. Ia menggerakkan mereka dengan menghunjamkan semangat *ruh al-jihād* yang tinggi, memotivasi, dan kontrol yang ketat.

e. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Creator

Kyai Asep adalah *creator* yang hebat. Untuk itu ia pernah mendapat gelar Doktor Honoris Causa di Singapura sebagai seorang *creator* dan *motivator* dalam bidang pendidikan. Sebagai seorang yang sangat kreatif, Kyai Asep senang menciptakan sesuatu yang baru dan menantang kemudian menguji cobakan. Seperti gagasannya dalam membuat kurikulum yang berbeda, matrikulasi, program dauroh, dan menciptakan sistem yang unggul dan kompetitif direalisasikan betul dalam praktik belajar mengajar.

f. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Motivator Inspiratif Kreatif

Sebagai motivator inspiratif dan kreatif, Kyai Asep memiliki strategi yang tepat. Ia pandai meyakinkan orang dengan argumen-argumen logis dan benar. Dengan otoritas formal yang dimiliki, Kyai Asep memotivasi sivitas akademika melalui lisan, tulisan, dan perbuatan. Cara lisan dilakukan secara rutin dan terjadwal yaitu setiap ba'da Subuh dan ba'da Maghrib yang ditulis dengan "Taujihat" (pemberian motivasi untuk bercita-cita tinggi). Selain itu, motivasi diberikan setiap saat atau memanfaatkan rapat rutin.

Motivasi berupa tulisan, yakni kata-kata motivasi yang ditulis di papan-papan terbuka, di kelas-kelas dan ruang guru. Seperti tulisan berikut ini: "JADILAH GURU YANG BAIK ATAU TIDAK SAMA SEKALI". Ini

mengandung makna bahwa kalau mengajar di Amanatul Ummah harus menjadi guru yang baik secara total, tidak boleh *separo-separo* dan ragu-ragu.

Motivasi berupa perbuatan adalah memberikan hadiah bagi yang berprestasi. Di antaranya adalah memberikan imbalan yang besar kepada guru dan pegawainya. Bagi guru dan pegawai yang gajinya kurang dari Rp1.500.000,00, ia akan mencukupi dengan uangnya sendiri. Ia memiliki dana khusus untuk mencukupi masalah tersebut. Dengan cara demikian, Kyai Asep bisa memberikan perintah dan bersikap tegas jika ada di antara mereka yang tidak menjalankan tugas dengan baik.

Kyai Asep dikenal sebagai orang yang sangat menghargai guru. Bentuk penghargaan lain adalah ia tetap membayar penuh gaji guru yang tidak ada jam mengajar di semester ganjil kelas XII. Kemudian jika ada siswa yang berprestasi Kyai Asep selalu memberikan hadiah yang tidak kecil dan diumumkan kepada para siswa yang biasanya ia lakukan setelah shalat berjamaah Maghrib atau Subuh.

Motivasi berupa perbuatan terutama dilakukan dengan memberikan keteladanan. Adapun bentuk keteladanan yang dilakukan Kyai Asep adalah ia sendiri tidak pernah meninggalkan mengajar walaupun ia harus bolak-balik setiap hari dari Surabaya ke Mojokerto. Di Surabaya Kyai Asep mengimami shalat berjamaah Maghrib diteruskan mengajar kitab kuning *Fath al-Qarib* sampai Isya. Sementara itu, di Mojokerto hal yang sama ia lakukan pada waktu shalat Subuh sampai jam 06.00 WIB.

Dalam memberikan motivasi, Kyai Asep selalu membangun rasa percaya diri, menanamkan semangat *ruh al-jihad* yang tinggi, jujur, dan amanah. Dengan demikian, mereka bekerja dengan ikhlas penuh pengabdian.

g. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Juru Bicara

Peran kepemimpinan visioner Kyai Asep sebagai juru bicara tampak pada kemahirannya dalam membangun kerja sama yang kuat dengan komponen internal dan eksternal, baik secara vertikal dan horizontal. Kerja sama diawali dengan berinteraksi, berkomunikasi, dan berkoordinasi dengan mereka.

Kerja sama dengan komponen internal dilakukan dengan selalu berkomunikasi dan membangun rasa percaya diri mereka sambil terus memotivasi dan mendengungkan visi. Dengan demikian, hampir tidak ditemui adanya konflik internal yang berarti. Mereka loyal, tunduk, dan patuh kepada pimpinan dengan ikhlas penuh semangat juang.

Demikian pula kerja sama dengan pihak eksternal dibangun dengan mengomunikasikan visi, mempresentasikan keunggulan-keunggulan dan prestasi-prestasi madrasah. Selain itu, menanamkan rasa simpatik masyarakat dan perintah kepada lembaganya.

Jaringan kerja sama yang dibuat mulai dari tingkat regional sampai internasional, dengan instansi pemerintah, lembaga swasta, dan perguruan tinggi-perguruan tinggi ternama. Kerja sama yang terdekat dilakukan Kyai Asep dengan menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar, saling berbagi dan membantu kebutuhan-kebutuhan mereka. Selain itu, kerja sama juga dilakukan dengan melibatkan anggota kepolisian dan masyarakat sekitar untuk membantu keamanan siswa.

h. Peran Kepemimpinan Visioner sebagai Pemecah Hambatan

Hambatan yang dihadapi Kyai Asep antara lain adalah guru-guru yang malas dan tidak disiplin, murid-murid yang tidak taat peraturan, dan lembaga yang menurun prestasinya. Dalam mengatasi segala hambatan tersebut, Kyai Asep memiliki strategi yang kreatif sebagai berikut.

Pertama, menggunakan pendekatan humanis dengan memberikan hukuman yang mempertimbangkan faktor-faktor kemanusiaan. Jika ada guru yang malas dan tidak disiplin bekerja, Kyai Asep tidak langsung memecat. Ia justru diberikan posisi yang lebih tinggi, yaitu sebagai penasihat, tetapi tidak diberi jam mengajar. Jam mengajarnya akan digantikan oleh orang lain, dengan tanpa mengurangi gaji guru tersebut sedikitpun. Hal ini biasanya berlangsung satu tahun. Kesempatan selama menjadi penasihat, ia bisa mencari jam mengajar di tempat lain sehingga tidak mengurangi Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (APBS-nya).

Kedua, memberikan hukuman yang bersifat mendidik dan memotivasi. Seperti jika ada anak yang bandel, Kyai Asep tidak memarahi atau menghukum dengan menyakiti fisik. Ketiga, memberikan perhatian yang lebih banyak kepada lembaga/program serta guru dan siswa yang mengalami penurunan prestasi.

i. Peran Kepemimpinan Visioner Bertindak di Luar Konteks

Kyai Asep sering berpikir dan bertindak di luar konteks (*out of the box*). Ia memiliki pemikiran-pemikiran yang memandang jauh ke depan yang orang lain belum mampu menjangkau. Ia juga seorang yang mempunyai keberanian dan spekulasi. Selain pemikiran-pemikiran yang jauh ke depan, Kyai Asep juga sering bertindak di luar konteks. Misalnya, keyakinannya mampu membeli tanah 100 Ha untuk membangun pondok.

Perlahan tapi pasti, Kyai Asep itu mewujudkan cita-citanya membangun lembaga pendidikan yang berpesantren. Selama lima tahun ia berdoa di tempat-tempat *mustajabah* di Makkah untuk memohon kepada Allah secara eksplisit supaya mendapatkan tempat yang bisa digunakan sebagai membangun lembaga pendidikan dan pesantren. Dengan usaha maksimal, akhirnya cita-cita yang selama ini disangsikan orang kini telah terwujud.

j. Peran Kepemimpinan Visioner Sebagai Model

Peran kepemimpinan visioner sebagai model adalah memberikan contoh/keteladanan atau *uswah* kepada orang lain. Keteladanan yang utama diberikan adalah *rûh al-jihâd* dan semangat yang tidak pernah padam untuk memperjuangkan dan memajukan lembaga pendidikannya. Ia tidak mengenal putus asa. Ia tak mengenal kata *gagal*. Ia selalu mengatakan bahwa ia bisa. Ia selalu berbuat. Seperti semangatnya dia dalam mengajar setiap hari pagi dan petang di tempat yang berjauhan. Kalau pagi Subuh, Kyai Asep menjadi imam shalat Subuh dan langsung mengajar di Pacet Mojokerto, sedangkan petang Maghrib ia mengimami shalat Maghrib dan langsung mengajar di Surabaya. Hal itu dilakukan setiap hari perjalanan bolak balik dari Mojokerto ke Surabaya. Dengan cara demikian, ia mendidik guru untuk bertanggung jawab dalam mendidik anak-anak.

Keteladanan juga muncul dalam cara-cara Kyai Asep memberikan motivasi kepada orang yang penuh inspiratif dan kreatif, keteladanan dalam memberikan hukuman yang penuh dengan nilai-nilai pendidikan dan memanusiakan, serta keteladanan dalam kesederhanaan baik dalam berpakaian maupun makan. Ia tidak pernah memakai baju dan kopiah selain warna putih. Ia juga sangat memerhatikan makanan yang halal dan baik.

Keteladanan juga selalu diberikan dalam menjalankan perintah-perintah Allah seperti shalat berjamaah, mengkaji Al-Quran, menghormati tamu, melayani umat, bersedekah, dan masih banyak lagi. Dengan mengoptimalkan perannya sebagai model, Kyai Asep banyak memberikan *uswah hasanah* kepada sivitas akademika.

Dari paparan data di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya telah menjalankan peran-perannya yang meliputi: (1) penentu arah, (2) perancang inovatif, (3) agen perubahan, (4) pelatih, (5) *creator*, (6) motivator inspiratif kreatif, (7) juru bicara, (8) pemecah hambatan, (9) bertindak di luar konteks, dan (10) model. Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dengan karakter integritas religius, yaitu menjadikan tugas kepemimpinan sebagai amanah Allah untuk umat dan bentuk pengabdian kepada Allah, kedalaman spritual, semangat *rûh al-jihâd* yang tinggi, *al-akhlâq al-karimah*, tulus, jujur, ikhlas, dan *uswah*.

2. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan visioner di MA Unggulan PP Amanatul Ummah berusaha mewujudkan mutu pendidikan dengan mengoptimalkan peran-peran: penentu arah, perancang inovatif, agen perubahan, pelatih, *creator*, motivator inspiratif kreatif, bertindak di luar konteks, dan model. Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal melalui cara-cara: (1) *sharing vision*, (2) menyusun strategi inovatif, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) menciptakan kreativitas, (6) memberi motivasi inspiratif kreatif, (7) membangun kerja sama, (8) menghilangkan hambatan, (9) menyasiasi peraturan, dan (10) menjadi *uswah*.

Dengan peran-peran yang aktif dan optimal melalui cara-cara tersebut, Kyai Asep mewujudkan mutu pendidikan. Adapun proses-proses mewujudkan mutu pendidikan dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut.

a. Meningkatkan Kualitas SDM Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Dalam rangka mewujudkan guru yang bermutu unggul, yakni guru yang memiliki kompetensi akademik dan loyalitas yang baik, Kyai Asep menentukan dua langkah pembinaan yang dilakukan secara intensif dan terus menerus, yaitu pembinaan secara internal dan pembinaan dengan melibatkan unsur eksternal.

Pembinaan secara internal dilakukan dengan empat cara. Pertama, pembinaan dan motivasi secara intensif yang disertai keteladanan. Kedua, membangun ideologi dan loyalitas guru dan pegawai. Ketiga, pembinaan dalam bentuk pemberian *reward* dan *punishment*. Keempat, pemberdayaan yang optimal disertai kontrol secara intensif dan ketat.

Adapun pembinaan yang melibatkan unsur eksternal, Kyai Asep menggunakan potensi-potensi para pakar yang ada di perguruan tinggi di Surabaya. Mereka diundang untuk memberikan pelatihan-pelatihan kepada semua guru sesuai dengan mata pelajaran yang dipegang masing-masing. Pelatihan ini secara rutin ia jadwalkan setiap setahun sekali menjelang pelaksanaan Ujian Nasional.

b. Menjaring Input Siswa Melalui Program Matrikulasi

Menurut Kyai Asep madrasah yang bermutu bukanlah diawali dari input yang baik saja, tetapi madrasah yang bermutu justru diawali dari *input* yang biasa kemudian diproses dengan proses yang bermutu dan bisa menghasilkan *output* yang bermutu pula.

Oleh karena itu, dalam perannya sebagai perancang inovatif, ia menentukan langkah cerdas, yaitu menciptakan program matrikulasi (penyetaraan dengan memberikan beberapa ilmu pengetahuan dan tes). Tujuannya untuk mengetahui perbedaan potensi yang dimiliki peserta didik sebelum dilakukan proses pembelajaran.

Seleksi masuk ditentukan melalui hasil tes, yaitu seleksi kemampuan akademik sebagai yang utama dan seleksi psikologi sebagai *supporting factor* (faktor pendukung) yang mendukung kemampuan akademik. Hal ini karena di MA Unggulan Amanatul Ummah ini jurusannya yang banyak adalah IPA. Sementara itu, untuk kemampuan yang lain dipacu dengan matrikulasi dan pendidikan agama pada malam hari di pesantrennya.

Seleksi kemampuan psikologi dilakukan untuk mengetahui kemampuan anak secara keseluruhan, seperti IQ, ketahanan mental, semangat belajar, dan potensi lainnya. Untuk melakukan seleksi psikologi, Kyai Asep bekerja sama dengan pihak lain, yaitu lembaga Perguruan Tinggi UNAIR Surabaya.

c. Menerapkan Sistem yang Unggul

1) Menerapkan Sistem Layanan 24 Jam Penuh (*The 24 Hours- Care System*)

Salah satu keunggulan di MA Unggulan PP Amanatul Ummah adalah adanya layanan pendidikan selama 24 jam penuh (*the 24-hours-care system*), dengan alokasi waktu untuk: (1) pelajaran agama Islam (*muaddalah*) berbasis kurikulum al-Azhar Kairo Mesir; (2) pelajaran umum berbasis kurikulum nasional dan Cambridge University; (3) shalat wajib, Tahajud, Hajat, dan Duha; (4) aktivitas pribadi seperti makan, istirahat, tidur, dan konsultasi kepada para pembimbing yang *standby* setiap saat sampai larut malam; (5) muatan lokal dan keterampilan khusus seperti wirausahawan dan kepedulian lingkungan hidup; (6) kegiatan ekstrakurikuler seperti olah raga, kesenian, dan keterampilan.³⁶³ Hal ini betul-betul diterapkan oleh Kyai Asep sebagai bentuk dari layanan pendidikan yang tuntas dan utuh.

Dengan sistem ini, para siswa diberikan pendidikan yang lengkap dan utuh serta tuntas mulai dari pelajaran umum dan agama (*muaddalah*) serta pendidikan praktik ibadah sehari-hari mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Bahkan, makanan pun harus diatur sedemikian rupa. Semuanya diarahkan untuk terwujudnya pendidikan yang unggul dalam kualitas.

363. Studi dokumentasi buku *Profil Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya*, hlm. 7-8.

Dalam perannya sebagai pembimbing dan pelatih, Kyai Asep mewujudkan dan meningkatkan sistem pendidikan *24 hours-care system* yang penuh dengan kontrol dengan melibatkan komponen internal dan eksternal. Ia selalu bekerja sama dengan semua pihak terkait. Jika dalam hal keamanan dan kontrol ia bekerja sama dengan Kepolisian dan Koramil, untuk pelaksanaan kurikulumnya ia bekerja sama dengan instansi pemerintah, yaitu Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Untuk kurikulum al-Azhar, ia bekerja sama dengan Universitas al-Azhar Kairo Mesir.

Berkenaan dengan kurikulum al-Azhar, Kyai Asep mendatangkan para ustadz langsung dari Kairo Mesir untuk memberikan pengarahan dan pembimbingan kepada ustadz dan mengajar para siswanya.

2) Menerapkan Program *Dauroh*

Untuk memastikan setiap peserta didik telah menerima dan memahami seluruh muatan kurikulum nasional, memastikan bahwa setiap peserta didik telah memiliki kompetensi sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan, dan memastikan bahwa setiap peserta didik telah dilayani secara tuntas dan utuh, Kyai Asep menciptakan program *dauroh*.

Dauroh ini merupakan pengkajian dan pembelajaran ulang atas semua muatan kurikulum nasional yang akan di-UN-kan yang cakupannya mulai dari kelas 1 (X) sampai kelas 3 (XII) yang dilaksanakan pada semester akhir dan diakhiri dengan evaluasi-hasil melalui pengulangan umum (*general rehearsal*).³⁶⁴ Inilah keunggulan lain yang dimiliki oleh MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya.

Seperti yang sudah dirancang oleh Kyai Asep sebelumnya bahwa *dauroh* ini untuk kenaikan kelas dan untuk ketuntasan keseluruhan mata pelajaran mulai dari semester I sampai semester VI. Setelah semua mata pelajaran diterima oleh siswa, sebelum kenaikan kelas bagi siswa yang nilainya kurang dari Kriteria Ketuntasan Minimal 80 harus mengikuti *dauroh*. Sementara itu, *dauroh* untuk ketuntasan materi Ujian Nasional secara

364. Studi dokumentasi *Profil Pondok Pesantren Amanatul Ummah*, hlm. 8.

keseluruhan dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh masing-masing program. Namun, pada intinya setiap program diwajibkan membuat satu paket buku *dauroh* yang akan dipakai untuk *mendauroh* semua program karena tujuannya supaya semua materi tuntas dan utuh.

3) Menerapkan Sistem yang Kompetitif dan Penuh Kontrol

Kyai Asep menciptakan suatu sistem yang kompetitif, yaitu selalu mempersaingkan antarlembaga/program yang dilakukan secara sehat (*fa istabiqû al-Khayrât*). Dengan sistem yang selalu berkompetisi ini menjadikan masing-masing lembaga/program termotivasi memajukan lembaganya. Hal ini tentunya memacu guru dan siswa untuk selalu berprestasi.

Di antara bentuk sistem yang kompetitif adalah dibuatnya *try out-try out* lokal setiap minggunya bagi kelas XII untuk semua program dalam lembaga pendidikan Amanatul Ummah. Para siswa untuk semua program dipersaingkan satu sama lain dalam wadah *try out* tersebut.

Dari hasil *try out* dan olimpiade tersebut akan diketahui prestasi masing-masing program baik program unggulan, Madrasah Bertaraf Internasional, atau akselerasi. Jika di antara salah satu program itu ada yang prestasinya kurang baik, Kyai Asep selalu memberikan perhatian yang lebih besar kepada program yang paling tidak baik itu supaya menjadi baik lagi.

Sistem yang kompetitif selalu disertai dengan adanya kontrol yang ketat terhadap proses dan bertanggung jawab terhadap hasil. Segala proses pembelajaran dari awal sampai akhir, dari bangun tidur sampai tidur kembali selalu berada dalam pantauan yang ketat, kemudian dianalisis dan dievaluasi.

Kontrol tidak hanya dilakukan untuk peserta didik, tetapi juga kontrol terhadap guru dan fungsionaris. Kontrol terhadap guru dan fungsionaris dilakukan melalui rapat-rapat dan pertemuan langsung dengan kyai.

Ada beberapa cara yang digunakan Kyai Asep dalam melakukan kontrol. Antara lain kontrol melalui para guru dan fungsionaris yang

dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan, kontrol dengan menegur sapa langsung kepada siswa, kontrol melalui para petugas keamanan yang selalu siaga setiap hari, dan kontrol melalui kedua orangtua saat di rumah yang dilakukan dengan mencatat kegiatan sehari-hari dalam buku monitoring santri untuk dipertanggungjawabkan kepada Kyai Asep sendiri.

4) Menerapkan Metode Pembelajaran yang Unik

Media alam yang ada di sekitarnya dimanfaatkan sebagai sarana untuk menunjang metode pembelajaran. Hal ini karena adanya keterbatasan fasilitas. Bahkan, program MBI dan akselerasi yang berlokasi di Pacet Mojokerto tidak ada ruang kelas sama sekali. Anak-anak belajar di hutan jati, sawah, halaman, gazebo-gazebo, dan masjid. Mereka belajar sampai Asar dan masih harus mengikuti pembelajaran lagi pada malam hari, tetapi mereka tetap menikmati.

Dalam mengajar, Kyai Asep biasanya selalu mengajar dengan cara membaca kitab terlebih dahulu sambil diterjemahkan, kemudian ditirukan para santri. Setelah itu, para santri disuruh untuk mengulang sendiri dengan cara dipanggil dan bagi yang membacanya bagus serta dapat menerjemahkan, diberikan pujian supaya bersemangat belajar. Hal ini dilakukan supaya para santri terbiasa untuk tidak hanya menghafal, tetapi juga berpikir.

Usaha Kyai Asep dalam mewujudkan metode pembelajaran yang unik dan menarik dilakukan juga dengan menanamkan nilai-nilai yang merupakan tujuh kunci kecerdasan yang harus diamalkan oleh peserta didik. Tujuh kunci kecerdasan, yaitu (1) *al-jiddu wa al-mu'âmalah* (aktif dalam kesungguhannya); (2) makan tidak boleh kenyang; (3) *mudâwamât al-wudhû* (melanggengkan wudhu); (4) *qirâ'at Al-Qurani nazhran* (membaca Al-Quran dengan melihat mushaf); (5) *qiyâm al-lail* (shalat malam); (6) jauhi maksiat; (7) tidak boleh jajan di luar.

Untuk supaya tujuh nilai itu betul-betul diamalkan, Kyai Asep sesering mungkin menyuruh para siswa mengucapkan secara bersama-

sama sehingga mereka hafal dan tertanam dalam hati. Biasanya tujuh kunci kecerdasan itu diucapkan para siswa pada saat apel pagi atau pada saat akan memulai pembelajaran.

Ketika anak-anak sudah mengamalkan tujuh kunci kecerdasan itu secara *istiqamah*, mereka akan cerdas dan mudah memahami setiap mata pelajaran yang mereka terima sehingga mutu pendidikan menjadi baik.

Dari paparan data di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Kyai Asep dalam mewujudkan mutu pendidikan telah menjalankan peran-peran melalui cara-cara: (1) *sharing vision*, (2) menyusun strategi inovatif, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) menciptakan kreativitas, (6) memberi motivasi inspiratif kreatif, (7) membangun kerja sama, (8) menghilangkan hambatan, (9) menyasiasi peraturan, dan (10) menjadi *uswah*. Cara-cara tersebut dilakukan secara aktif dan optimal oleh Kyai Asep yang disertai dengan karakter integritas religius, yaitu menjadikan tugas kepemimpinan sebagai amanah Allah untuk umat dan bentuk pengabdian kepada Allah, kedalaman spiritual, semangat *rih al-jihad* yang tinggi, *al-akhlâq al-karimah*, tulus, jujur, ikhlas, dan *uswah hasanah*.

3. Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Keberhasilan-keberhasilan yang telah diraih dalam bentuk mutu akademik dan nonakademik antara lain sebagai berikut.

a. Keberhasilan dalam Meningkatkan Input dan Proses Melebihi Standar

- 1) Memiliki Tenaga Pendidik dan Kependidikan Unggul dalam Kualitas yang Melebihi Standar

Guru yang dikriteriakan di MA Unggulan PP Amanatul Ummah tidak hanya guru yang sesuai Standar Nasional Pendidikan, yakni berijazah D-IV atau S-1 serta memiliki empat kompetensi. Tetapi secara kualitas harus guru yang bermutu unggul, yaitu guru yang baik (memiliki kesabaran, ketelatenan, keuletan, ketekunan, kreativitas, dan kasih sayang), memiliki loyalitas yang tinggi terhadap lembaga dan pemahaman ideologi yang sama, dan memiliki semangat juang yang tinggi.

Dengan pembinaan yang intensif, penghargaan yang tinggi dan pendidikan yang penuh dengan nilai seni dan memerhatikan faktor-faktor kemanusiaan, Kyai Asep dipandang berhasil mendapatkan guru yang bermutu unggul.

2) Memiliki Input Siswa yang Unggul dalam Kualitas dengan Program Matrikulasi

Standar minimal yang ditentukan oleh Kyai Asep dalam mendapatkan input yang baik adalah siswa baru yang diterima harus memiliki nilai 8–10. Untuk mendapatkan nilai tersebut tidak hanya dilakukan melalui hasil tes masuk saja, tetapi melalui program matrikulasi. Artinya, sebelum pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar, para siswa baru yang berada di bawah nilai 8 diwajibkan mengikuti matrikulasi supaya tidak terjadi kesenjangan yang tajam terhadap potensi dasar siswa.

Selain itu, program matrikulasi diberikan untuk memberikan kelonggaran/kesempatan kepada para siswa yang nilainya kurang untuk bisa mengenyam pendidikan di MA Unggulan PP Amanatul Ummah.

Ia menentukan langkah cerdasnya dengan menetapkan program matrikulasi untuk mengetahui perbedaan potensi siswa dan untuk meminimalisasi perbedaan potensi tersebut dengan memberikan bekal dasar-dasar ilmu pengetahuan. Dengan adanya program matrikulasi tersebut, perbedaan potensi siswa menjadi rendah dan input yang unggul bisa dicapai.

3) Memiliki Sistem yang Unggul dalam Kualitas

- a) Sistem Layanan 24 Jam Penuh (*The 24 Hours-Care System*)
- b) Program *Dauroh*
- c) Sistem yang Kompetitif dan Penuh Kontrol
- d) Metode Pembelajaran yang Unik

b. Keberhasilan dalam Meningkatkan Hasil Pendidikan Melebihi Standar

- 1) Dari sisi mutu akademik dan nonakademik, MA Unggulan PP Amanatul Ummah sudah tidak diragukan lagi mendapatkan banyak prestasi dan kejuaraan, seperti dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6.7 Mutu akademik siswa MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013³⁶⁵

No	Jenis lomba	Tahun 2012				Tahun 2013			
		Kab/Ko	Prov	Nas	Inter	Kab/Ko	Prov	Nas	Inter
1	NEM tertinggi	1				1			
2	Try out SNMPTN tertinggi	3				1			
3	Olimpiade	5	5	1		54	1		
4	MQK tafsir						1		
5	Debat bahasa Inggris						1		
6	Pidato bahasa Inggris					4	1		
7	Pidato bahasa Indonesia	2							
8	Beasiswa pertukaran pelajar ke Jepang dan Amerika				1				
	Jumlah	11	5	1	1	60	4		

Sedang mutu nonakademik yang diperoleh meliputi kejuaraan hadrah, perkemahan, raimuna nasional, poster, keagamaan pramuka, PPSN, pornika, *creative writing*, pantun, *english news reading contest*. Jika dilihat dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel 6.8 Mutu nonakademik siswa MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013³⁶⁶

No	Jenis lomba	Tahun 2012				Tahun 2013			
		Kab/Ko	Prop	Nas	Inter	Kab/Ko	Prop	Nas	Inter
1	Hadrah			1					
2	Perkemahan	1						1	
3	Raimuna nasional							1	
4	Poster	1				1			
5	Keagamaan pramuka	1							
6	PPSN			1					
7	Pentas seni budaya			1					
8	Pornika		1						
9	Creative writing			1					
10	Pantun		1						
11	English news reading							1	
	Jumlah	3	2	4		1		3	

365. Sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

366. Sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

2) *Output* yang berkualitas

Setiap tahun MA Unggulan PP Amanatul Ummah selalu lulus 100% dengan nilai rata UN terbaik tingkat nasional, yaitu rentang 8–9.³⁶⁷ Hal ini menunjukkan bahwa MA Unggulan PP Amanatul Ummah merupakan lembaga pendidikan yang berkualitas khususnya bidang akademik. Data kelulusan tersebut adalah seperti dalam tabel berikut:

Tabel 6.9

Kelulusan siswa MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya³⁶⁸

	2012		2013	
	Jumlah siswa kelas XII	Jumlah kelulusan	Jumlah siswa kelas XII	Jumlah kelulusan
Unggulan	83	83	67	67
MBI	144	144	196	196
Akselerasi	133	133	208	208
Jumlah	360		471	
	Lulus 100%		Lulus 100%	

3) *Outcome* yang terbanyak di seluruh Indonesia

MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya merupakan peraih beasiswa terbanyak di seluruh Indonesia dan diterima di perguruan tinggi terkemuka dan jurusan terfavorit baik dalam maupun luar negeri. Untuk PTN dalam negeri antara lain UB, UM, Unair, Unesa, UIN, Unej, ITS, IAIN, UPI, ITB, IPB, Univ. Trunojoyo, Unsoed, Univ. Mulawarman, UWK, Poltekkes, Stikes, UGM, STT Telkom, dan Ubaya. Mereka diterima di berbagai jurusan seperti kedokteran, farmasi, kebidanan, Sastra Arab, kesehatan, teknik, matematika, akidah filsafat, akuntansi, ekonomi syariah, arsitektur, perkapalan, kimia, ilmu komunikasi, geofisika, manajemen, teknologi pangan, perencanaan kota, psikologi, Sastra Jepang, sistem informasi, statistika, agroteknologi, Bahasa Arab, dan sebagainya. Mereka diterima melalui berbagai jalur antara lain jalur beasiswa, SNMPTN undangan, SNMPTN tulis, PMDK, ujian tulis, PMDP, Mandiri, ikatan dinas, PTAIN, dan SPMB.³⁶⁹

367. Wawancara dengan Masyhadi dan Ahmad Chudlori tanggal 18 Juni 2013.

368. Sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

369. Sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

Adapun perguruan tinggi di luar negeri antara lain Maroko, al-Azhar Kairo Mesir dan sebagainya dengan jurusan Theologi, Aqidah Filsafat Islam, Syariah Islam *wa al Qanûn*, dan Sastra Arab. Mereka diterima melalui jalur beasiswa.³⁷⁰ Secara garis besar, data dijelaskan dalam kolom tabel sebagai berikut:

Tabel 6.10
Siswa MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya
yang diterima di PT dalam dan luar negeri³⁷¹

	Tahun 2012			Tahun 2013		
	Jml siswa kelas XII	Jml siswa yang diterima di PT		Jml siswa kelas XII	Jml siswa yang diterima di PT	
		Dalam negeri	Luar negeri		Dalam negeri	Luar negeri
Unggulan	83	79	3	67	66	-
MBI	144	118	24	196	177	52
Akselerasi	133	129	4	208	124	48
Jumlah	360	326	31	471	367	100
Jumlah total		357 = 99 %			467 = 99 %	

Keberhasilan tersebut diperoleh karena Kyai Asep memiliki jaringan kerja sama yang kuat dengan berbagai perguruan tinggi terkemuka di dalam dan luar negeri. Setelah siswa melakukan Ujian Nasional, mereka tidak diperkenankan pulang ke rumah terlebih dahulu sebelum mendapatkan perguruan tinggi. Waktu senggang setelah Ujian Nasional digunakan untuk membekali para siswanya masuk PT.

Dengan aktif dan optimalnya Kyai Asep dalam menjalankan peran-perannya sebagaimana tersebut di atas, banyak lulusan MA Unggulan PP Amanatul Ummah yang diterima di berbagai perguruan tinggi favorit di Indonesia dan di luar negeri. Bahkan, di Indonesia, MA Unggulan PP Amanatul Ummah merupakan lembaga pendidikan yang paling banyak para siswanya diterima di perguruan tinggi di Indonesia dan paling banyak mengirimkan anak ke luar negeri.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan visioner di MA Unggulan PP Amanatul Ummah telah melebihi Standar Nasional Pendidikan karena banyak *output* siswanya yang diterima di

370. Sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

371. Sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

berbagai perguruan tinggi. Secara kualitas, dapat dilihat bahwa perguruan tinggi-perguruan tinggi kebanyakan adalah perguruan tinggi favorit sehingga madrasah ini semakin diminati masyarakat.

c. Faktor-faktor Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

- 1) Faktor kepribadian pemimpin
 - a) Memiliki motivasi dan semangat *rûh al-jihâd* yang sangat kuat untuk kebangkitan Islam.
 - b) Memiliki integritas tinggi, berani berspekulasi tinggi dan berani mengambil risiko.
 - c) Cerdas, penuh tanggung jawab.
 - d) Positive thinking, optimis, lemah lembut tetapi tegas.
 - e) Berorientasi pada hasil, kerja keras, gigih.
 - f) Memberi contoh dan berakhlak mulia.
 - g) Dermawan dan peduli terhadap sesama. Selain sebagai pendidik, Kyai Asep juga seorang pengusaha. Ia memiliki *guest house* di lingkungan PP Amanatul Ummah di Pacet Mojokerto, perusahaan air mineral, dan KBIH Amanatul Ummah. Harta kekayaannya bukan untuk kehidupan dan kepentingan pribadinya, melainkan untuk kemajuan lembaga pendidikannya.
- 2) Faktor pendidikan dan pengalaman, yaitu memiliki pendidikan yang tinggi sampai jenjang S3 yang bergelar Doktor dan sebelumnya sangat berpengalaman dalam mengelola sekolah formal di SMP Bina Bangsa.
- 3) Faktor internal, yaitu adanya dukungan yang sangat kuat dari keluarganya, para guru, fungsionaris, dan semua komponen dalam lembaga pendidikan yang didirikan dan dipimpinnya itu. Dukungan itu berupa SDM dan loyalitas guru, fungsionaris, dan orang-orang di sekelilingnya.
- 4) Faktor eksternal, dukungan pemerintah, perguruan tinggi-perguruan tinggi dalam dan luar negeri serta masyarakat dan orangtua/wali murid baik berupa moril, finansial, dan tenaga.

4. Temuan Penelitian

Tabel 6.11 Temuan Penelitian

Fokus	Temuan
Peran Kepemimpinan Visioner MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> - Peran Kepemimpinan Visioner MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya berkarakter integritas religius - Karakter integritas religius amanah Allah dan bentuk pengabdian kepada Allah, kedalaman spiritual, semangat <i>ruh al-jihad</i>, <i>al-akhlak al-karimah</i>, tulus, jujur, ikhlas, dan <i>uswah hasanah</i> - Sepuluh peran kepemimpinan visioner yang dijalankan secara aktif dan optimal: (1) penentu arah, (2) perancang inovatif, (3) agen perubahan, (4) pelatih, (5) <i>creator</i>, (6) motivator inspiratif kreatif, (7) juru bicara (8) pemecah hambatan, (9) bertindak di luar konteks, dan (10) model.
Peran kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam mewujudkan mutu pendidikan, Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya telah menjalankan peran-peran secara aktif dan optimal melalui cara-cara: (1) <i>sharing vision</i>, (2) menyusun strategi inovatif, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) menciptakan kreativitas, (6) memberi motivasi inspiratif kreatif, (7) membangun kerja sama, (8) menghilangkan hambatan (9) menyalahi peraturan, dan (10) menjadi <i>uswah</i>. Cara-cara tersebut dilakukan Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya dengan integritas religius. - Aktivitas mewujudkan mutu pendidikan meliputi: (1) Meningkatkan kualitas SDM tenaga pendidik dan kependidikan dengan cara mengadakan pembinaan yang intensif, pelatihan oleh para pakar, memberikan motivasi, dan memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>; (2) Menjaring input siswa yang berkualitas melalui program matrikulasi; (3) Menerapkan sistem yang unggul dalam kualitas yang meliputi: sistem layanan pendidikan selama 24 jam penuh (<i>24 hours-care system</i>), menerapkan program <i>dauroh</i>, menerapkan sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, dan menerapkan metode pembelajaran yang unik (siswa aktif, kreatif, senang belajar, dan cerdas yang dibalut dengan kasih sayang).
Keberhasilan peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya.	<p>Peningkatan mutu pendidikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan mutu <i>input</i> dan proses melebihi standar meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a) Memiliki tenaga pendidikan dan kependidikan yang unggul dalam kompetensi dan loyalitas. b) Memiliki input siswa yang bermutu, yaitu nilai 8-10. c) Memiliki sistem yang unggul antara lain: sistem layanan pendidikan 24 penuh (<i>24 hours-care system</i>), program <i>dauroh</i>, sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, dan metode pembelajaran yang unik. 2) Peningkatan mutu hasil pendidikan melebihi standar meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a) Mutu akademik dan nonakademik melalui olimpiade dan karya ilmiah: sering menjuarai olimpiade-olimpiade dan karya ilmiah remaja dan keterampilan pengembangan diri (nonakademik). b) <i>Output</i>: para siswa tahun 2012, 2013 lulus 100 % dalam Ujian Nasional dengan nilai rata UN terbaik tingkat nasional. c) <i>Outcome</i>: para siswa lulusan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya mendapatkan beasiswa terbanyak se-Indonesia di universitas-universitas terkemuka dan banyak diterima di beberapa perguruan tinggi di luar negeri. 3) Faktor-faktor keberhasilan meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a) Faktor kepribadian pemimpin: motivasi dan semangat <i>ruh al-jihad</i> yang sangat kuat, integritas tinggi, berani berspekulasi tinggi dan mengambil risiko, cerdas, penuh tanggung jawab, gigih, <i>positive thinking</i>, optimis, lemah lembut tetapi tegas, berorientasi pada hasil, kerja keras, memberi contoh, dan berakhlakul karimah, dermawan dan peduli terhadap sesama. b) Faktor pendidikan dan pengalaman: memiliki pendidikan sampai jenjang Doktor dan berpengalaman mengelola SMP Bina Bangsa. c) Faktor internal adalah adanya dukungan dan loyalitas keluarga, guru, fungsionaris, dan seluruh komponen internal dalam lembaganya d) Faktor eksternal: adanya dukungan yang besar dari masyarakat sekitar, pemerintah, dan lembaga-lembaga perguruan tinggi.

C. Temuan dan Proposisi Lintas Situs

1. Temuan Lintas Situs

Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan masing-masing situs dalam penelitian ini sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 6.12 Persamaan karakter situs 1 dan situs 2

Indikator	Situs 1 dan situs 2
Kultur akademik	Kedua situs sama-sama menciptakan <i>learning organization</i> yang kondusif dan menyenangkan, yaitu: saling berdiskusi untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, membudayakan gemar membaca buku dan pengetahuan lain, menggunakan media internet dalam meningkatkan ilmu pengetahuan, dan mendatangkan ahli untuk memberikan pelatihan.
Kultur religius	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedua situs sama-sama menjadikan Al-Quran dan Hadis sebagai pegangan utama dalam memfilter budaya-budaya negatif asing. 2. Masing-masing situs sama-sama membudayakan kebiasaan-kebiasaan islami yaitu: budaya shalat berjamaah, budaya mengaji, budaya shalat malam, budaya memberi, budaya disiplin, budaya hidup bersih, dan hidup sehat.
Karakter integritas religius	Menjadikan tugas kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah, memiliki semangat <i>rûh al-jihâd</i> , bekerja dengan tulus, jujur, ikhlas, berakhlak mulia, dan memberikan <i>uswah hasanah</i> .

Tabel 6.13. Perbedaan temuan situs 1 dan situs 2

No	Fokus Penelitian	Indikator	Perbedaan		Temuan lintas situs
			Situs 1	Situs 2	
1	Peran kepemimpinan visioner	Karakter integritas religius	Pengabdian kepada Allah, semangat juang, <i>al-akhlâq al-karimah</i> , jujur, adil, <i>uswah</i> .	Kepemimpinan amanah Allah dan bentuk pengabdian kepada Allah, kedalaman spiritual, semangat <i>rûh al-jihâd</i> yang tinggi, <i>al-akhlak al-karimah</i> , tulus, jujur, ikhlas, <i>uswah</i>	Kepemimpinan bentuk pengabdian kepada Allah, semangat <i>rûh al-jihâd</i> , tulus, jujur, ikhlas, berakhlak mulia, dan <i>uswah hasanah</i>
		Peran-peran yang dijalankan	Penentu arah, perancang, agen perubahan, pelatih, motivator, juru bicara, pemecah hambatan, bekerja di atas standar, dan model	Penentu arah, perancang inovatif, agen perubahan, pelatih, <i>creator</i> , motivator inspiratif kreatif, juru bicara, pemecah hambatan, dan model	Penentu arah, perancang, agen perubahan, pelatih, motivator, juru bicara, pemecah hambatan, bekerja di atas standar, dan model.
2	Peran kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan	Cara-cara yang dilakukan dalam mewujudkan mutu pendidikan	<i>Sharing vision</i> , menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerja sama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi <i>uswah</i>	<i>Sharing vision</i> , menyusun strategi inovatif, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, menciptakan kreativitas, memberi motivasi inspiratif kreatif, membangun kerja sama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi <i>uswah</i>	<i>Sharing vision</i> , menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerja sama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi <i>uswah</i>

		U p a y a mewujudkan mutu input	Meningkatkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, menjaring input siswa yang berkualitas dengan PSB yang berkualitas, mengintegrasikan kurikulum madrasah dan kurikulum ma'had, mengembangkan metode pembelajaran yang variatif dan efektif, mengoptimalkan fungsi dan menambah media dan sarana dan prasarana pembelajaran, menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran, mewujudkan sistem penilaian dan evaluasi yang objektif dan menyeluruh, Menata administrasi madrasah yang jelas, lengkap dan transparan.	Meningkatkan kualitas SDM tenaga pendidik dan kependidikan, menjaring input siswa yang berkualitas melalui program matrikulasi, menerapkan sistem yang unggul dalam kualitas yang meliputi: sistem layanan pendidikan selama 24 jam penuh (<i>24 hours-care system</i>), menerapkan program <i>dauroh</i> , menerapkan sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, dan menerapkan metode pembelajaran yang unik.	Meningkatkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan menjaring input siswa yang berkualitas, dan kegiatan menciptakan metode pembelajaran yang efektif dan variatif
3	Keberhasilan peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan	Keberhasilan mutu <i>input</i> dan proses	Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas melebihi standar: perubahan paradigma berpikir, meningkat kesadaran dan kemandirian dalam menjalankan tugas, dan meningkat kualitas ilmu guru dan karyawan, input berkualitas sesuai standar 60% potensi psikologis dan 40 % potensi akademik dan dibukanya lima jalur PSB, terintegrasi kurikulum ma'had dan kurikulum madrasah, meningkatnya metode pembelajaran yang variatif melebihi standar: <i>active learning student</i> dan pembagian kelas homogen, media dan fasilitas lengkap melebihi standar, yaitu terdata, terpelihara, dan berfungsi serta berdirinya laboratorium <i>minibank</i> , sumber pembelajaran melebihi standar yaitu peningkatan kualitas guru, sering mengundang pakar, dan mengajak mereka untuk belajar di luar, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif dan menyeluruh melebihi standar, administrasi yang tertata, jelas, lengkap, dan transparan melebihi standar.	Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul dalam kompetensi dan loyalitas melebihi standar, memiliki input siswa yang bermutu sesuai standar yaitu nilai 8-10, memiliki sistem yang unggul antara lain: sistem layanan pendidikan 24 penuh (<i>24 hours-care system</i>), program <i>dauroh</i> , sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, dan metode pembelajaran yang unik (siswa aktif, kreatif, senang belajar, dan cerdas).	Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas melebihi standar, <i>input</i> siswa yang berkualitas sesuai standar, dan metode pembelajaran yang efektif dan variatif melebihi standar.

	Keberhasilan mutu hasil	1) Mutu akademik dan nonakademik secara kualitas melebihi standar: para siswa banyak menjuarai berbagai olimpiade, karya ilmiah, pidato bahasa asing, dan keterampilan pengembangan diri; 2) <i>Output</i> : para siswa kelas XII lulus dalam UN 100% dan mencapai nilai baik dari sebelumnya; 3) <i>Outcome</i> melebihi standar: lulusan MAN 3 Malang dapat diterima di berbagai perguruan tinggi favorit dalam dan luar negeri lebih banyak dari sebelumnya.	1) Mutu akademik dan nonakademik berkualitas melebihi standar melalui olimpiade dan karya ilmiah: sering menjuarai olimpiade dan karya ilmiah dan keterampilan pengembangan diri; 2) <i>Output</i> : siswa tahun 2012, 2013 lulus 100 % dalam Ujian Nasional dengan nilai rata UN terbaik tingkat nasional; 3) <i>Outcome</i> melebihi standar: siswa lulusan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya mendapatkan beasiswa terbanyak se-Indonesia di universitas-universitas terkemuka dan banyak diterima di beberapa perguruan tinggi di luar negeri.	Terjadi peningkatan mutu hasil dari <i>input</i> dan proses yang bermutu yang melebihi standar, yaitu peningkatan mutu akademik dan nonakademik, <i>output</i> siswa lulus 100% dengan nilai rata-rata UN terbaik di tingkat nasional dan <i>outcome</i> siswa diterima di berbagai perguruan tinggi terkemuka-jurusan favorit dalam dan luar negeri.
	Faktor-faktor keberhasilan	1) Faktor kepribadian pemimpin: semangat <i>rūh al-jihād</i> , berani mengambil risiko, integritas, tanggung jawab, kasih sayang, optimis, cerdas, gigih, <i>positive thinking</i> , pandai memotivasi diri dan orang lain, lemah lembut tetapi tegas, kerja keras, berorientasi pada hasil, profesional, disiplin, memberi contoh, dan berakhlak mulia; 2) Faktor pendidikan: pendidikan doktor dan berpengalaman luas; 3) Faktor internal: dukungan sivitas akademika, fasilitas dan kondisi madrasah yang representatif; 4) Faktor eksternal: dukungan kuat dari Kemenag, Diknas, dan perguruan tinggi, masyarakat sekitar, dan lembaga swasta.	1) Faktor kepribadian pemimpin: motivasi dan semangat <i>rūh al-jihād</i> yang sangat kuat, integritas tinggi, berani berspekulasi tinggi dan mengambil risiko, cerdas, penuh tanggung jawab, gigih, <i>positive thinking</i> , optimis, lemah lembut tetapi tegas, berorientasi pada hasil, kerja keras, memberi contoh, dan berakhlak mulia, dermawan dan peduli terhadap sesama; 2) Faktor pendidikan dan pengalaman: pendidikan doktor dan berpengalaman luas; 3) Faktor internal: dukungan dan loyalitas keluarga, dan seluruh komponen internal; 4) Faktor eksternal: Dukungan masyarakat, pemerintah, dan lembaga-lembaga perguruan tinggi.	Ada 4 faktor keberhasilan meliputi: 1) faktor kepribadian yang baik, 2) faktor pendidikan yang tinggi dan pengalaman, 3) faktor dukungan yang kuat dari internal komponen madrasah, dan 4) faktor dukungan eksternal.

2. Proposisi-proposisi

Fokus pertama: Peran kepemimpinan visioner

Proposisi 1: Peran kepemimpinan visioner dijalankan secara aktif dan optimal berkarakter integritas religius.

Proposisi 2: Peran-peran kepemimpinan visioner meliputi penentu arah, perancang, agen perubahan, pelatih, motivator, juru bicara, pemecah hambatan, bekerja di atas standar, dan model.

Fokus kedua: Peran kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan

Proposisi 1: Peran kepemimpinan visioner dijalankan secara aktif dan optimal berkarakter integritas religius dalam mewujudkan mutu pendidikan.

Proposisi 2: Peran-peran kepemimpinan visioner dijalankan melalui cara-cara *sharing vision*, menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerja sama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi *uswah*.

Proposisi 3: Upaya mewujudkan mutu *input* dan proses yang meliputi meningkatkan SDM tenaga pendidik dan kependidikan, menjaring input siswa yang berkualitas, dan menerapkan metode pembelajaran yang variatif dan efektif dapat dilakukan manakala kepemimpinan visioner menjalankan peran-peran melalui cara-cara *sharing vision*, menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerja sama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi *uswah*.

Fokus ketiga: Keberhasilan peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan

Proposisi 1: Mutu akademik dan nonakademik akan meningkat dan melebihi standar manakala kepemimpinan visioner menjalankan peran-peran penentu arah, perancang, agen perubahan, pelatih, motivator, juru bicara, penghilang hambatan, bekerja di atas standar, dan model melalui cara-cara *sharing vision*, menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi

inspiratif, menjalin kerja sama, mengatasi hambatan, menyiasati peraturan, dan menjadi uswah secara aktif dan optimal berkarakter integritas religius.

Proposisi 2: Keberhasilan peran kepemimpinan visioner dapat dicapai manakala didukung oleh faktor-faktor kepribadian pemimpin yang baik, faktor pendidikan dan pengalaman, faktor dukungan internal dan faktor dukungan eksternal madrasah.

BAB VII

PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER BERKARAKTER INTEGRITAS RELIGIUS

A. Karakter Integritas Religius dalam Peran Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki peran yang penting dalam memajukan sebuah lembaga, tidak terkecuali lembaga pendidikan. Kepemimpinan visioner merupakan salah satu kepemimpinan yang dianggap relevan untuk peningkatan kualitas pendidikan saat ini. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Aan Komariah berikut ini:

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan lalu menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing *personel* lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.³⁷²

Madrasah yang *notabene* merupakan lembaga pendidikan Islam memerlukan sosok pemimpin yang visioner dan aktif menjalankan perannya secara optimal supaya mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan umum di tengah-tengah arus globalisasi ini.

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab IV, peneliti menemukan bahwa kedua pemimpin visioner dalam penelitian ini telah menjalankan peran-

372. Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm 81–82.

perannya secara aktif dan optimal sehingga berdampak terhadap mutu pendidikan yang terus mengalami peningkatan. Peran kedua pemimpin visioner yang aktif tersebut ditandai dengan aktifnya menjalin hubungan dengan sivitas akademika, aktif melakukan interaksi dan komunikasi dengan sivitas akademika maupun *stakeholder*, aktif mengetahui dan memahami lingkungan organisasinya secara menyeluruh, serta aktif melakukan tugas-tugasnya sebagai pemimpin.

Dengan aktifnya mereka menjalankan perannya tersebut pada akhirnya membentuk pikiran dan perilakunya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Fenomena peran yang dimainkan oleh kedua pemimpin visioner tersebut adalah sejalan dengan makna peran dalam perspektif interaksionis simbolik karya *George Herbert Mead*. Perspektif interaksionis simbolik lebih memperlihatkan konotasi aktif-dinamis karena mereka memusatkan perhatiannya pada proses interaksi yang memengaruhi perilaku sosial dan lebih memandang individu merupakan agen yang aktif dalam membentuk perilakunya sendiri.³⁷³

Selanjutnya, kedua pemimpin visioner dalam penelitian ini ditemukan mampu dan aktif melakukan interaksi dan komunikasi dengan orang lain, baik internal maupun eksternal dan membaca simbol-simbol yang telah ditampakkan mereka sehingga membentuk perilakunya dalam menjalankan perannya.

Seperti yang ditemukan pada situs peran kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang di mana dalam melakukan perannya, baik berupa pikiran atau ide atau gagasan maupun perbuatan dengan memutuskan sesuatu dan bahkan melakukan suatu tindakan tertentu tidak pernah lepas dari simbol yang diberikan oleh orang-orang di sekelilingnya. Para bawahan sangat berpengaruh bagi ide yang dimunculkannya. Hal ini bukan berarti bahwa ia dikendalikan bawahan sehingga tidak mempunyai kekuatan untuk memutuskan sesuatu. Akan tetapi, argumen, tindakan, dan pendapat bawahan memberikan banyak inspirasi bagi dirinya untuk memunculkan ide-ide baru yang dirasakan sesuai dengan kondisi dan situasi serta kebutuhan kemajuan organisasi. Berdasarkan masukan dari para bawahan, ia membuat keputusan dan tindakan yang tepat.

373. Suhardono, Edy, *Teori Peran: Konsep, Derivasi...* hlm. 3.

Demikian pula pada situs dua tentang peran kepemimpinan visioner MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya ditemukan bahwa dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan, pemimpin visioner juga memerhatikan simbol yang diberikan oleh orang lain terutama masyarakat. Simbol itu seringkali muncul dan ia sangat pandai membaca kebutuhan masyarakat, kebutuhan bawahan, dan kebutuhan lembaga. Simbol-simbol itu menjadi inspirasi baginya untuk mendapatkan gagasan-gagasan baru yang datang dari alam pikirannya sendiri.

Fenomena peran sebagaimana yang dilakukan oleh kedua pemimpin visioner ini memperkuat teori *Mead* tentang pikiran (*mind*). *Mind* merupakan konsep dasar pertama dalam peran perspektif interaksionis simbolik.³⁷⁴ Sebagaimana diketahui bahwa ada tiga konsep dasar peran perspektif interaksionis simbolik yang menekankan pada pikiran (*mind*), diri (*self*), dan masyarakat (*society*).³⁷⁵ Konsep dasar pikiran (*mind*) adalah di mana pemimpin mampu menggunakan simbol yang bermakna dari orang lain melalui proses interaksi dan komunikasi untuk mengutarakan perasaan, pikiran, maksud, dan sebaliknya dengan cara membaca simbol yang ditampilkan orang lain sehingga berbuat berdasarkan simbol itu.³⁷⁶

Selanjutnya, kedua kepemimpinan visioner tersebut juga ditemukan mampu dan mau mengakui dan menghargai peran orang lain meskipun dengan cara yang berbeda. Pada situs MAN 3 Malang ditemukan bahwa pemimpin visioner sangat mengakui dan menghargai peran orang lain. Hal ini terlihat pada bagaimana ia selalu meminta masukan, memberikan kebebasan kepada para bawahan untuk berpendapat, tetapi harus disertai dengan data dan adab supaya terbiasa berpikir ilmiah dan memberdayakan mereka dalam banyak aktivitas.

Hal yang sama juga terdapat pada MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya. Sang pemimpin visioner ini mengakui dan menghargai peran para bawahan. Akan tetapi, peran-peran yang dilakukan para bawahan sangat terkontrol dan lebih banyak pada tataran teknis. Pemimpin visioner lebih mendominasi perannya pada tataran ide dan konsep. Hal ini karena ia sebagai figur panutan utama yang memiliki *power*.

374. George Ritzer dan Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi...* hlm. 271.

375. *Ibid.*

376. *Ibid.*, hlm. 276-279.

Fenomena peran yang dilakukan kedua kepemimpinan visioner ini juga memperkuat teori *Mead* tentang konsep diri (*self*). Konsep diri (*self*) merupakan kemampuan merefleksikan diri tiap individu dari penilaian sudut pandang atau pendapat orang lain.³⁷⁷ Seorang pemimpin dalam menjalankan perannya wajib mengakui peran orang lain. Apa yang dilakukan pemimpin tidak terlepas dari peran yang ditampilkan oleh orang-orang yang mendukungnya.

Selain itu, kedua kepemimpinan visioner tersebut juga terdapat kemampuan dalam menangkap *signal-signal* dan simbol-simbol yang ada di masyarakat. Mereka selalu berusaha mencari informasi tentang apa saja kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan. Seperti pada kepemimpinan visioner MAN 3 Malang, terdapat kemampuan pemimpin yang sangat baik dalam menangkap *signal-signal* yang ada di masyarakat. Ia berusaha mencari informasi di masyarakat baik secara formal maupun informal untuk mengetahui kebutuhan apa saja yang perlu untuk dipenuhi demi kemajuan organisasi. Ia berinteraksi dan berkomunikasi kepada masyarakat dan para *stakeholder* baik dengan cara resmi maupun *jagongan* informal di saat santai untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang timbul dan kebutuhan-kebutuhan mereka.

Demikian pula di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya kepemimpinan visioner memiliki kemampuan yang luar biasa dalam membaca kebutuhan masyarakat secara luas dan berskala besar. Berdasarkan kebutuhan masyarakat itulah ia menciptakan dan mendirikan 12 model lembaga pendidikan yang ia namai dan kelola sendiri di bawah yayasannya antara lain MA Unggulan PP Amanatul Ummah (ada empat program: program unggulan, Madrasah Bertaraf Internasional, akselerasi, dan *excellent*), SMA Unggulan, SMA Unggulan Berbasis Pesantren, MTs Unggulan, MTs Akselerasi, SMP Unggulan, SMP Unggulan Berbasis Pesantren, dan MA Hikmatul Amanat khusus untuk masyarakat sekitar yang miskin.

Fenomena peran ini mempertajam teori *Mead* tentang konsep ketiga dari konsep dasar peran perspektif interaksionis simbolik. Yaitu, konsep masyarakat (*society*) di mana keseluruhan proses sosial masyarakat berperan penting dalam

377. Margaret M. Paloma, *Sosiologi Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), hlm. 257.

membentuk pikiran dan diri seseorang, namun pikiran dan diri tetap lebih aktif membentuk lingkungan sosialnya.³⁷⁸

Jadi, kedua pemimpin visioner di atas telah mampu menjalankan peran secara aktif dan optimal dalam memajukan lembaga pendidikannya. Di dalam Al-Quran, hal demikian disebut sebagai orang (pemimpin) yang mampu bekerja dengan optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu sehingga selaras dengan *ihsân*. Sebagaimana firman Allah QS Al-Nahl (16) ayat 90 berikut ini:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*³⁷⁹

Keaktifan dan optimalisasi perannya telah membentuk alam pikiran dan perilakunya kepada perbuatan yang tepat dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan. Mereka menggunakan hasil interaksi dan komunikasi kepada para bawahan untuk menetapkan suatu kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga banyak menghasilkan program-program baru yang bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan.

Selanjutnya, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kedua pemimpin visioner dalam menjalankan peran-peran dijiwai integritas (istilah Arab: *al-kamâl al-syakhshi*) religius. Integritas religius tampak pada kedalaman spiritual yang tecermin dalam pola pikir, sikap, dan perilaku Islami mereka, menjadikan tugas kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt., ketulusan dalam memimpin tanpa pamrih, semangat *rih al-jihâd*, jujur, ikhlas, berakhlak mulia, dan memberikan *uswah hasanah*.

378. Ritzer, George dan Goodman, Douglas J., *Teori Sosiologi...* hlm. 271-272.

379. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan ...* hlm. 415.

Di MAN 3 Malang, integritas religius yang tampak pada kepribadian kepala madrasah dapat dilihat dari budaya religius yang dikembangkan, seperti gerakan shalat berjamaah dengan disiplin, kultum sehabis shalat Duhur, gerakan membaca Al-Quran bagi guru, pegawai dan siswa, gerakan shalat malam, gerakan berdisiplin, gerakan bersedekah, gerakan hidup bersih, dan sebagainya. Di samping itu kepribadian kepala madrasah yang senang bersedekah, senang mencari ilmu, selalu komitmen, menjaga dan menjalankan amanah kepemimpinannya, ketulusan dalam pengabdian yang dibuktikan dengan fokus terhadap tugas kepemimpinannya.

Demikian pula di MA Unggulan PP Amanatul Ummah, integritas religius tampak pada kedalaman spiritual dan kesalehan kepala madrasah yang ditandai dengan visi yang dibuat yakni terwujudnya kebangkitan Islam di masa depan, senang shalat malam, sibuk mengingat Allah melalui dzikir, doa-doa dan amalan, hobi bersedekah dan mensejahterakan orang lain, tulus dalam mengabdikan sebagai pemimpin, serta sangat menjaga amanah kepemimpinan yang diembannya. Di samping itu, ia menanamkan ideologi dan nilai-nilai religius kepada semua sivitas akademika, memotivasi spiritual yang penuh inspiratif diberikan secara intensif. Integritas religius didasari oleh semangat dan motivasi *rûh al-jihâd* yang kuat untuk mencapai visi besarnya yakni terwujudnya kebangkitan Islam dan kemakmuran Indonesia. Oleh karena itu, menurut peneliti, peran kepemimpinan visioner pada kedua madrasah tersebut berkarakter integritas religius.

Temuan ini berbeda pendapat Sinamo yang mensyaratkan kepemimpinan visioner haruslah memiliki integritas. Integritas dalam pandangan Sinamo dimaknai sebagai pemimpin yang memiliki karakter dan berperilaku positif.³⁸⁰ Sementara, integritas dalam temuan ini menyertakan nilai-nilai religius yang melekat padanya sehingga memiliki makna perilaku positif yang didasari kedalaman spiritual sehingga menjadikan Allah sebagai tempat pengabdian utama sebelum pengabdian kepada sesama. Temuan ini memperkuat dan menyempurnakan teori-teori yang telah ada tentang karakteristik pemimpin yang visioner. Seperti disebutkan oleh Hadari Nawawi yang mensyaratkan seorang pemimpin harus

380. Jansen H. Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel...* hlm. x-xi.

memiliki rasa cinta terhadap kebenaran dan beriman kepada Tuhan.³⁸¹ Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ismail Noor yang mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki integritas merupakan syarat kesempurnaan pemimpin. Pemimpin berintegritas digolongkan sebagai pemimpin-abdi, yakni dia menjadi hamba hanya bagi Allah Yang Mahakuasa. Bertindak sebagai *khalifah* (wakil) Allah di muka bumi. Akuntabilitasnya bersifat umum dan holistik.³⁸²

Ia melanjutkan bahwa dalam Islam, pemimpin yang memiliki integritas harus memiliki keagungan spiritual sebagai sumbernya, mencintai Allah melebihi yang lain, menjaga amanah dengan sangat baik. Integritas bergantung kepada kemampuan pemimpin dalam membimbing, mengarahkan dan memengaruhi orang berdasarkan pada prinsip *al-akhlâq al-karimah* dan nilai etis. Pemimpin yang berintegritas religius disebut dalam Al-Quran surah Al-Baqarah (2) ayat 165:

وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِلَّهِ

*Adapun orang-orang yang beriman amat sangat cintanya kepada Allah.*³⁸³

QS Al-Nûr (24) ayat 55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا
 اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ
 مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ
 هُمُ الْفَاسِقُونَ

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan

381. Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 56.

382. Ismail Noor, *Manajemen...* hlm. 82.

383. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...* hlm. 41.

meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.³⁸⁴

Dalam *Tafsir al-Marâghî* telah dijelaskan tentang maksud ayat di atas bahwa Allah menyampaikan janji-Nya bahwa Dia akan menjadikan kaum mukminin yang taat kepada Allah dan Rasul-Nya sebagai *khalifah* di bumi, meneguhkan kedudukan mereka dengan pertolongan dan kemuliaan, serta menjadikan mereka merasa aman setelah merasa takut kepada musuh sehingga mereka hanya menyembah kepada Allah dalam keadaan aman. Tetapi siapa yang ingkar sesudah itu, berarti ia telah durhaka kepada Tuhannya, dan kafir kepada nikmat-Nya.³⁸⁵ Kata *khalifah* dalam ayat ini adalah raja atau pemimpin. Kaum mukminin yang taat akan dijadikan raja atau pemimpin bagi manusia di bumi.

Hamka dalam *Tafsir Al-Azhar* menjelaskan tentang ayat tersebut bahwa syarat bagi seorang pemimpin atau penguasa adalah iman dan amal *shalih*. Keduanya harus bersatu, amal saleh muncul dari iman dan iman menimbulkan amal *shalih*, supaya terdapat kekuatan pribadi. Orang-orang yang memiliki kekuatan pribadi itulah yang Allah janjikan untuk diberi kekuasaan di bumi sebagaimana diberikan kepada umat-umat terdahulu.³⁸⁶

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sesungguhnya pemimpin yang berintegritas religius dalam pandangan Islam adalah pemimpin-abdi, yakni pemimpin yang dapat menempatkan pengabdian utama kepada Allah sebelum pengabdian kepada yang lain. Hal ini berbeda dengan konsep pemimpin-abdi yang disampaikan oleh Robert K. Greenleaf sebagaimana dikutip Ismail Moor, yang menyebut pemimpin besar adalah pemimpin yang melayani anak buahnya.³⁸⁷

384. *Ibid*, hlm. 553.

385. Ahmad Mushthafa al-Maraghi, *Tafsir al-Marâghî*, Jilid 18... hlm. 221-222.

386. Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Juz XVIII... hlm. 217.

387. Robert Greenleaf dalam Ismail Noor, *Manajemen...* hlm. 82.

B. Peran Kepemimpinan Visioner

Didasari oleh karakter integritas religius, kedua kepala madrasah dalam penelitian ini menjalankan peran-peran. Peran-peran tersebut adalah (1) penentu arah, (2) perancang, (3) agen perubahan, (4) pelatih, (5) motivator, (6) juru bicara, (7) pemecah hambatan, (8) bekerja di atas standar, dan (9) model.

1) Penentu Arah

Dalam perannya sebagai penentu arah kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang dan MA Unggulan PP. Amanatul Ummah mengawali dengan mengomunikasikan visi. Masing-masing kepala madrasah memiliki visi yang jelas dan realistis untuk kemajuan madrasah. Mereka juga memiliki kemampuan yang baik dalam mengomunikasikan visi-visinya kepada seluruh sivitas akademika dan *stakeholder*. Jika Kepala MAN 3 mengomunikasikan visi yang sudah ada sebelumnya, Kepala MA Unggulan Amanatul Ummah menciptakan visi sendiri dan kemudian mengomunikasikannya kepada orang lain.

Kemampuan dua kepala madrasah dalam membangun dan mengomunikasikan visi tersebut sesuai dengan pendapat Sashkin dan Sashkin bahwa salah satu karakteristik pemimpin visioner adalah membangun visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut.³⁸⁸ Demikian pula Nanus menegaskan bahwa kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang efektif yang memiliki kemampuan mengomunikasikan visi.³⁸⁹ Dengan kata lain, seorang pemimpin visioner yang sukses harus mempunyai visi yang jelas dan dapat mengomunikasikan visi tersebut dengan pihak-pihak lain.

Dengan *sharing vision*, mereka akan terarah dengan jelas tentang tujuan madrasahnyanya, karena visi merupakan petunjuk untuk menuju cita-cita. Peran kepemimpinan visioner sebagai penentu arah/pemberi petunjuk seiring dengan peran pemimpin dalam firman Allah QS Al-Anbiyā' (21) ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِ

388. Marshal Sashkin, From "Visionary Leadership," in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition (New York, NY: The Press, 1995), hlm. 403.

389. Burt Nanus, *Visionary Leadership...* hlm. 4.

*Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk....*³⁹⁰

Dan QS Al-Sajdah (32) ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرٍ

*Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk....*³⁹¹

Dalam firman Allah tersebut dikatakan “sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk”. Menurut Quraish Shihab, dalam Tafsir *al-Mishbah* kata *a'immah* adalah bentuk jamak dari *imam* seakar dengan kata *amam* yang berarti di depan dan *umm* yang berarti ibu. Siapa yang di depan biasanya diikuti atau dirujuk. *Imam* pun demikian. Ia diteladani dalam sikap dan perbuatannya. Seorang yang menjadi imam haruslah memiliki keistimewaan melebihi para pengikutnya. Dia memiliki kemampuan menjelaskan petunjuk dan kemampuan mengantar para pengikutnya menuju arah yang baik.³⁹²

2) Perancang

Sebagai perancang dua kepala madrasah ini sangat cerdas. Mereka memiliki gagasan-gagasan hebat yang dirancangnya. Oleh karena itu, sebelum gagasan-gagasannya dirancang, mereka melakukan langkah-langkah pembentukan tim, mengidentifikasi, dan menganalisis masalah untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan lembaga, serta besar potensi yang dimilikinya, dan menentukan serta mempersiapkan program-program yang akan disusun dalam rencana-rencananya. Hal ini supaya rancangan yang akan disusun sesuai dengan kebutuhan dan bermanfaat.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh Kepala MAN 3 Malang sebagai perancang, yakni setelah pembentukan tim, ia mengidentifikasi masalah melalui

390. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan...* hlm. 504.

391. *Ibid*, hlm. 663.

392. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 8 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 481-483.

pemetaan dan tes kualifikasi. Sementara di MA Unggulan PP Amanatul Ummah, dalam mengidentifikasi masalah dilakukan melalui laporan-laporan para anggota tim yang kemudian dianalisis dan ditentukan kebutuhannya oleh pimpinan.

Hasil rancangan yang ditunjukkan Kepala MAN 3 adalah berupa adanya rancangan pengembangan SDM guru dan pegawai dengan pembinaan intensif dan pendampingan pakar, rencana menjaring siswa baru yang berkualitas melalui tes psikologi dan akademik serta membuka lima jalur, rencana mengintegrasikan kurikulum madrasah dan ma'had yang sebelumnya terpisah, rencana mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, aktif, inovatif, dan efektif yang berpusat pada siswa, rencana mengoptimalkan fungsi media, sarana, dan prasarana dengan pendataan dan pemeliharaan, dan menambah media baru, rencana melengkapi sumber pembelajaran, rencana membuat sistem penilaian dan evaluasi yang lebih baik, dan rencana membenahi administrasi madrasah yang lebih jelas, lengkap, dan transparan. Semuanya telah tertulis dan terencana dengan baik dan sistematis di dalam buku *Pedoman Manajemen dan Rencana Kerja Madrasah*.

Adapun rancangan yang dibuat oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya dalam merancang mutu pendidikan meliputi rancangan peningkatan kualitas guru dan pegawai melalui pembinaan intensif dan pendampingan pakar; rencana mendapatkan *input* siswa yang berkualitas melalui program matrikulasi; rencana menciptakan sistem yang unggul dan kompetitif melalui program *dauroh*.

Kedua kepala madrasah dalam penelitian ini menurut teori Trilogi Juran telah menjalankan proses-proses/langkah universal, yaitu: (1) menentukan siapa pelanggannya, (2) menentukan kebutuhan pelanggan, (3) mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, (4) mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk, (5) mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi.³⁹³ Langkah pertama, menentukan pelanggannya, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Langkah kedua, menentukan kebutuhan pelanggan melalui identifikasi masalah. Langkah ketiga,

393. J.M. Juran, *Kepemimpinan Mutu...* hlm. 22.

mengembangkan keistimewaan produk, yaitu program-program apa yang ingin dirancang yang disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun langkah keempat dan kelima merupakan proses mewujudkan rancangan.

Menurut Sudarwan Danim, pemimpin yang efektif, salah satu syaratnya adalah kemampuan menjadi perencana atau organisator.³⁹⁴ Sebagai perencana, ia dapat melihat apa yang perlu dilakukan serta membantu tim merencanakan dan mengatur agar apa yang dilakukan mencapai hasil sesuai dengan sasaran.³⁹⁵

Menurut Rivai, perancang yang hebat mesti memiliki kecerdasan *ruhaniah* yang hebat pula³⁹⁶ karena menjadi perancang sangat berkait dengan ide-ide dan gagasan-gagasan yang ada di dalam pikirannya. Semakin bagus rancangan-rancangan yang dibuat oleh pemimpin berarti semakin cerdas. Seorang perancang juga harus mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik, memerhatikan, dan menganalisis sisi kemanfaatan dan kemudaratannya jika rancangan itu ingin diwujudkan. Sebagaimana firman Allah Swt. surah Al-Hasyr (59) ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*³⁹⁷

Ismail Noor mengatakan perancang yang baik akan bertanggung jawab terhadap rancangannya, membimbing, dan mengarahkan anggota tim sehingga tim tidak tersesat.³⁹⁸ Dalam Islam sudah tidak diragukan lagi bahwa Rasulullah Saw adalah perancang yang sangat hebat. Ia sendiri sebagai ketua tim perancang yang

394. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan : Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 43.

395. *Ibid.*

396. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 321.

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

398. Ismail Noor, *Manajemen...* hlm. 108.

telah memberikan pengaruh hebat dalam mengubah umat. Sebagai perancang, Rasulullah Saw. dalam waktu 23 tahun sejak kenabian, telah mampu mengilhami dan merancang sebuah kerajaan yang wilayahnya menyebar dari Afrika Utara sampai Spanyol, Suriah, India, Asia Tenggara, Cina, dan sebagainya.³⁹⁹

3) Agen Perubahan

Selanjutnya, kedua kepala madrasah ini juga menjadi agen perubahan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya semangat mereka dalam melakukan upaya perbaikan secara keseluruhan, baik perbaikan sistem maupun sumber-sumber daya yang ada. Agen perubahan yang ditunjukkan Kepala MAN 3 dalam mewujudkan mutu berupa peningkatan SDM melalui kegiatan pelatihan, pembinaan internal, dan pendampingan pakar, pemberian *reward*, dan pemberdayaan. Ia juga menjaring siswa baru yang berkualitas dengan mengubah standar PSB yakni lebih mengutamakan siswa yang memiliki keunggulan psikologi dan mengubah jalur PSB dari dua jalur menjadi lima jalur. Ia mengintegrasikan kurikulum madrasah dan ma'had yang sebelumnya dilaksanakan secara terpisah. Ia mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, aktif, inovatif, dan efektif yang berpusat pada siswa; mengoptimalkan fungsi media, sarana, dan prasarana yang sebelumnya belum berfungsi secara optimal; menambah media baru dengan berdirinya laboratorium *minibank*; melengkapi sumber pembelajaran; membuat sistem penilaian dan evaluasi yang lebih baik, yakni secara *online* yang bisa dilihat secara langsung di internet; membenahi administrasi madrasah menjadi lebih jelas, lengkap, dan transparan dengan terbitnya buku pedoman manajemen dan sentralisasi buku keuangan.

Adapun agen perubahan yang ditunjukkan oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya dalam mewujudkan mutu pendidikan meliputi perubahan mengenai peningkatan kualitas guru dan pegawai melalui pelatihan; pembinaan; *reward* yang dilakukan lebih intensif dan melibatkan pihak eksternal seperti mengundang pakar dari kampus-kampus ternama, Dinas, dan Kemenag; meningkatkan *input* siswa yang berkualitas melalui program matrikulasi; menciptakan sistem yang unggul dan kompetitif melalui program *dauroh*.

399. *Ibid.*, hlm. 110.

Kemampuannya menjadi agen perubahan ini, menurut Nanus, membuktikan bahwa kedua kepala madrasah tersebut telah menjalankan salah satu peran kepemimpinan visioner.⁴⁰⁰ Nanus menjelaskan bahwa dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.⁴⁰¹

4) Pelatih

Kedua kepala madrasah juga menjadi pelatih sivitas akademika. Dalam perannya sebagai pelatih senantiasa memberikan bimbingan, pelatihan-pelatihan, peran-peran, dan tugas-tugas kepada para bawahan dalam proses mewujudkan mutu pendidikan. Kepala madrasah memberdayakan secara optimal terhadap potensi-potensi bawahan karena mereka menaruh kepercayaan kemampuan bawahan. Kepala madrasah juga memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sehingga mereka tidak merasa tersinggung dan direndahkan. Kepala MAN 3 memberikan bimbingan dan pelatihan yang dilakukan dengan *sharing* internal dan melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan. Ia memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berpendapat tetapi harus disertai dengan argumentasi yang logis dan data. Hal ini juga merupakan usaha membimbing dan melatih bawahan supaya terbiasa berpikir dan bertindak yang benar dan hati-hati. Ia juga sering mengirimkan mereka dalam pelatihan-pelatihan, *workshop*, dan seminar-seminar di luar. Di samping itu, diadakan pendampingan pakar. Dengan cara *sharing* yang baik dan melibatkan ahli dari luar, para bawahan merasa lebih dihargai dan bertambah pengetahuannya.

Sementara itu, kegiatan membimbing dan melatih yang dilakukan Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya dengan memaksimalkan posisinya sebagai pemegang otoritas yang menjadi figur panutan utama dengan membentuk

400. *Ibid.*, hlm. 13.

401. *Ibid.*

loyalitas bawahan. Oleh karena itu, semua orang di sekelilingnya *sami'nâ wa athânâ* mengikuti *dawuh* Pak Kyai. Dengan demikian, segala pengarahan-pengarahan dan nasihat-nasihat yang disertai dengan motivasi yang tinggi langsung diterima dengan baik. Pembinaan dan pengarahan dilakukan supaya selalu meningkatkan kualitas keilmuan dan mendidik anak-anak dengan baik yang dilakukan secara intensif dan berkesinambungan. Ia juga memberikan peran-peran kepada bawahan. Namun, peran-peran yang diberikan terbatas pada peran yang bersifat teknis. Di samping pembinaan internal, kepala madrasah juga melibatkan unsur eksternal dengan mengundang para pakar untuk meningkatkan kualitas guru dan karyawan, dan menambah motivasi bagi siswa.

Kemampuan membimbing, melatih, dan memberdayakan ini juga disebut oleh Nanus sebagai kemampuan pemimpin visioner dalam menjalankan perannya sebagai pelatih (*coach*).⁴⁰² Juga pendapat Aan Komariyah dan Ceki Triatna bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.⁴⁰³ Kemampuan pemimpin dalam membimbing dan melatih ini juga sebagai wujud dari pemberdayaan bawahan. Pemberdayaan ini mengindikasikan salah satu karakteristik pemimpin visioner sebagaimana disebut oleh Adeyemi, yaitu pemberdayaan.⁴⁰⁴ Juga Brown dan Anfara yang menyebutkan salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah berencana melibatkan orang lain.⁴⁰⁵ Tugas melatih dan membimbing ini menurut Musbikin merupakan tugas wajib bagi kepala sekolah untuk memberikan bimbingan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Bahkan, tugas membimbing yang paling baik adalah dengan memberikan keteladanan.⁴⁰⁶

5) Motivator

Dua kepala madrasah dalam penelitian ini juga sebagai motivator bagi sivitas akademika. Masing-masing kepala madrasah memiliki kemampuan memberikan motivasi yang bagus. Hal ini dapat ditunjukkan melalui semangat *rûh al-jihâd*

402. *Ibid.*, hlm. 14.

403. Aan Komariyah dan Ceki Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 81-82.

404. S.L. Adeyemi, "Profile of The Succesfull Visionary Leader," *Makalah* (Ilorin: Departemen of Bussiness Administration University of Ilorin, t.th.)

405. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way for Change...* hlm. 6-12.

406. Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah...* hlm. 110-120.

mereka yang kuat dan visi yang jelas. Dalam mewujudkan mutu pendidikan, motivasi selalu diberikan baik melalui kata-kata atau lisan, tulisan, dan gerakan termasuk *reward*. Motivasi yang ditampilkan oleh Kepala MAN 3 Malang tampak pada nasihat-nasihat yang diberikan hampir setiap pertemuan atau rapat, tulisan yang terpampang di dinding-dinding tertentu dan di brosur-brosur, serta motivasi berupa gerakan GEMMA SEMI yang telah dapat memupuk semangat para bawahan dalam melaksanakan semua kegiatan yang telah direncanakan. Motivasi juga diwujudkan dalam bentuk pemberian *reward* dan kesejahteraan. Dalam setiap kegiatan yang telah dilakukan ada uang panitia, uang transport, jaminan makan dan minum, serta penghargaan-penghargaan tertentu bagi yang berprestasi seperti memberi hadiah bagi guru dan pegawai yang paling rajin membaca.

Adapun motivasi yang diberikan oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah bahkan lebih kuat. Motivasi yang mampu memunculkan semangat tinggi selalu diberikan oleh kepala madrasah. Melalui lisan, tulisan, dan tingkah lakunya mampu membuat para bawahan loyal dan ikhlas bekerja keras. Bekerja sampai malam pun mereka tidak mengeluh. Bahkan, mereka sudah terbiasa dengan kerja di malam hari, *nglembur*, dan tidak pulang ke rumah (tidur di pondok pesantren). Hal ini karena Kyai Asep secara *istiqamah* memberikan motivasi di saat rapat-rapat dan proses pembelajaran. Bahkan, jadwal memotivasi ini ditulis tersendiri pada jadwal aktivitas keseharian siswa yang diberi judul *Taujihat* (pemberian motivasi untuk bercita-cita tinggi).⁴⁰⁷ Selain itu, motivasi juga diberikan dalam bentuk tulisan-tulisan di papan-papan besar. Motivasi dengan tingkah laku diwujudkan dengan teladan dan memberikan banyak penghargaan/*reward* yang besar kepada semua guru dan karyawan, antara lain setiap ada rapat, diberikan uang transport, dan makan tiga kali sehari sehingga guru betul-betul dijamin tidak akan dirugikan, tetapi bahkan merasa dihargai. Dengan demikian, motivasi senantiasa mengiringi setiap langkah dan proses mewujudkan kualitas SDM guru dan pegawai, proses penerimaan siswa baru, proses pembelajaran sampai tahap akhir pembelajaran siswa. Dengan motivasi, guru dan pegawai selalu berkobar semangatnya dalam berjuang bersama-sama menuju kualitas pendidikan yang lebih baik.

407. Lihat jadwal kegiatan siswa MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya. Di situ tertulis jam 04.30–05.15 WIB adalah *Taujihat* (pemberian motivasi untuk bercita-cita tinggi).

Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Wahjosumidjo merupakan salah satu teknik kepemimpinan sehingga setiap pemimpin dalam rangka melaksanakan serangkaian fungsi kepemimpinannya, tidak boleh tidak pasti menggunakan motivasi.⁴⁰⁸ Veithzal Rivai juga menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan salah satunya memiliki kemampuan memotivasi karyawan.⁴⁰⁹ Musbikin menambahkan bahwa seorang motivator mesti memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi.⁴¹⁰ Mulyasa menunjukkan bahwa motivasi dapat ditumbuhkan dengan cara pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang menyenangkan, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.⁴¹¹

6) Juru Bicara

Kepala madrasah dalam penelitian ini juga menjadi juru bicara dengan membangun jaringan kerja sama yang kuat. Masing-masing kepala madrasah memiliki jaringan dan memiliki kemampuan yang baik melakukan kerja sama dengan mereka secara vertikal dan horizontal. Jaringan yang dibangun bahkan sampai internasional. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kepercayaan yang penuh dari berbagai perguruan tinggi di berbagai negara dan kesediaan mereka untuk datang ke madrasah tersebut. Kemampuan Kepala MAN 3 Malang dalam membangun jaringan dan melakukan kerja sama tampak pada kemampuannya dalam berinteraksi dan berkomunikasi yang baik dengan komponen internal dan eksternal. Interaksi dan komunikasi betul-betul dibangun di internal lembaganya, yaitu guru, karyawan, dan siswa. Ia melakukan pendekatan-pendekatan kepada mereka dan menciptakan suasana supaya mereka tidak takut kepada pimpinan, supaya mereka merasa dekat dengan pimpinan, dan merasa mendapat perhatian dan kasih sayang. Ia juga menampung semua keluhan dan masukan bawahan. Demikian pula dalam berkomunikasi dengan pihak eksternal ia lakukan terhadap instansi vertikal, horizontal, dan lintas negara: masyarakat sekitar, tokoh agama dan tokoh masyarakat, lembaga-lembaga swasta, dinas, Kemenag, dan kampus-

408. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi...* hlm. 205.

409. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 415.

410. Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah...* hlm. 113.

411. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...* hlm. 120.

kampus (seperti Amerika, Jerman, Jepang, Mesir, Yaman, Maroko, Malaysia, Singapura, dan Thailand). Untuk peningkatan guru dan pegawai, ia bekerja sama dengan para pakar supaya melakukan pendampingan. Untuk proses Penerimaan Siswa Baru yang berkualitas, ia bekerja sama dengan BPPT Jakarta. Untuk integrasi kurikulum, ia bermusyawarah dengan bawahan dan pengelola ma'had. Untuk melengkapi metode pembelajaran, media, sarana dan prasarana, serta sumber belajar, ia bekerja sama dengan Bank Mandiri Syariah, beberapa ahli dari kampus sekitar, lembaga yang menyediakan *cleaning service*, dan masyarakat serta tokoh agama setempat. Untuk mewujudkan administrasi yang baik, ia bekerja sama dengan ahli perencanaan dari kampus terdekat.

Pada Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya, jaringan kerja sama yang dibangun lebih kuat dan lebih luas. Di samping ia memiliki kepandaian dalam membangun komunikasi dengan para bawahan, juga lihai dalam berkomunikasi dengan dunia luar sampai tingkat internasional. Kepandaiannya dalam membangun komunikasi dengan internal tampak pada loyalitas dan keikhlasan bawahan dalam berjuang bersama mewujudkan mutu pendidikan. Ia menganggap bahwa para bawahan adalah teman berjuang yang harus dihargai. Para bawahan pun menganggap bahwa kepala madrasah merupakan orang yang sangat dekat dan memerhatikan mereka. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan demi meningkatkan kualitas guru dan karyawan selalu dikemas dengan komunikatif yang membuat mereka merasa terbina dan dijunjung tinggi. Demikian pula komunikasi yang dibangun dengan pihak eksternal dilakukan kepada instansi vertikal, yaitu dinas, Kemenag, dan kampus-kampus ternama di dunia. Data yang ada menunjukkan bahwa MA Unggulan PP Amanatul Ummah kini menjadi yang terbesar dalam hal *outcome*-nya di perguruan tinggi-perguruan tinggi favorit dan jurusan favorit.⁴¹² Hubungan yang baik juga dijalin dengan instansi horizontal seperti lembaga-lembaga swasta, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan masyarakat

412. Banyak perguruan tinggi di dalam dan luar negeri yang menjadi patner MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya antara lain UB, Unair, Unesa, UIN, Unej, ITS, IAIN, UPI, ITB, IPB, Trunojoyo, Unsoed, Mulawarman, UWK, Poltekes, Stikes, UGM, STT Telkom, Ubaya, Maroko, al-Azhar Mesir, Yaman, Jerman, Jepang, dan President University. Lihat sumber data MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya tahun 2012 dan 2013.

sekitar.⁴¹³ Hal ini menunjukkan adanya kemampuan yang baik pemimpin dalam menjalin hubungan vertikal dan horizontal. Dengan hubungan dan komunikasi yang baik ini, kepala madrasah mudah mengundang mereka untuk memberikan pembinaan dan pelatihan kepada para guru dan karyawan yang dipimpinnya dan merealisasikan semua program yang telah direncanakan.

Secara ringkas, dua kepala madrasah tersebut menunjukkan kemampuan membangun dan memiliki jaringan kerja sama yang kuat sampai tingkat internasional, dengan cara berinteraksi, berkoordinasi, berkomunikasi, dan berkonsultasi kepada lintas sektor, lembaga-lembaga swasta, instansi pemerintah, dan perguruan-perguruan tinggi.

Kemampuan kepala madrasah dalam membangun kerja sama ini berarti kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi yang diindikasikan oleh Spinks dan Wells dalam Raihani sebagai kunci kepemimpinan yang sukses.⁴¹⁴ Nanus juga menyebutkan bahwa salah satu syarat kepemimpinan yang efektif adalah mampu memanfaatkan lingkungan secara maksimal dan berhubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.⁴¹⁵ Ia menambahkan kemampuan pemimpin mengadakan kerja sama juga merupakan bagian dari peran pemimpin visioner sebagai juru bicara (*spokesperson*).⁴¹⁶ Demikian pula pendapat Gurr dkk. dalam Raihani, menyebutkan bahwa pemimpin-pemimpin sekolah sukses mampu membangun jaringan sekolah yang bermakna.⁴¹⁷ Mereka akrab dengan gagasan-gagasan jaringan, aliansi *stakeholder*, dan kemitraan kreatif.⁴¹⁸ Tidak diragukan lagi bahwa kedua kepala madrasah ini mampu membangun kerja sama dengan pihak internal dan eksternal secara maksimal.

413. Dalam dua kali observasi, peneliti menyaksikan banyak tamu dari masyarakat sekitar yang berkonsultasi dan meminta bantuan dana untuk pembangunan masjid. Mereka adalah takmir masjid kecamatan setempat dan anggota PKK. Kyai Asep kemudian mengambil sejumlah uang ratusan ribu untuk diberikan kepada mereka. Di samping pula setiap orang dari mereka diberi uang Rp100.000,00 sebagai bentuk kasih sayang. Selain itu, Kyai Asep pernah mengatakan bahwa: "Di sini semua masjid yang ada, saya turut membantu membangunnya. Ini merupakan cara saya untuk menjalin hubungan yang baik dengan mereka supaya ada kemudahan bagi saya memajukan lembaga pendidikan ini". Lihat wawancara dengan Kyai Asep, 2 April 2013.

414. Raihani, *Kepemimpinan Sekolah ...* hlm. 306.

415. Burt Nanus, *Visionary Leadership...* hlm. 11-12.

416. *Ibi.d.* hlm. 14.

417. Gurr Dkk dalam Raihani, *Kepemimpin Sekolah ...* hlm. 321.

418. Jenkins dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah ...* hlm. 321.

7) Pemecah Hambatan

Kedua kepala madrasah tersebut juga berperan sebagai pemecah hambatan. Sebagai penghilang hambatan, keduanya memiliki kemampuan menghilangkan hambatan dengan bijaksana, yaitu menyelesaikan setiap masalah yang ada baik masalah internal maupun eksternal. Menurut mereka, masalah yang datang bukan untuk dihindari atau ditakuti, melainkan harus dicari solusi yang terbaik. Sebab, datangnya masalah bisa membawa kemajuan bagi madrasahnyanya. Mereka memiliki strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah. Masalah internal yang biasa muncul menurut mereka adalah adanya konflik atau ketidakharmonisan hubungan di antara sesama rekan kerja. Untuk itu, dalam mendeteksi masalah, mereka terlebih dahulu mengenali karakter setiap guru dan pegawainya dengan melakukan pendekatan-pendekatan. Di samping itu, juga masalah-masalah pelanggaran yang kerap kali dilakukan oleh guru, pegawai maupun siswa, semua itu mesti dicarikan penyelesaiannya. Adapun masalah eksternal yang muncul adalah keuangan dan reaksi masyarakat dalam menyikapi perkembangan madrasah.

Kepala MAN 3 Malang sebagai penghilang hambatan, sejak awal kedatangannya sudah melakukan antisipasi dengan membaca situasi dan mengidentifikasi kondisi dan sumber-sumber kekuatan yang ada. Dia melakukan pendekatan dialog dan demokratis sehingga dia mengetahui masalah-masalah yang ada untuk dicarikan solusinya. Seperti ketika munculnya ketakutan-ketakutan para guru dan pegawai ketika dia melakukan identifikasi potensi, Ahmad memberikan penjelasan-penjelasan logis yang bisa diterima nalar. Ketika menghadapi masalah keuangan, Kepala MAN 3 membuka banyak usaha yang dikelola secara mandiri (tanpa campur tangan pemerintah) dengan melibatkan masyarakat.

Adapun Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah sebagai penghilang hambatan memiliki strategi yang sangat unik seperti menanamkan loyalitas, melakukan pendekatan-pendekatan humanis, dan memberikan hukuman yang mendidik. Seperti ketika menghadapi masalah pelanggaran guru yang dilakukan berkali-kali, Kyai Asep tidak langsung memecat, tetapi tidak memberikan jam mengajar dengan tetap memberikan gajinya. Dengan demikian, guru yang bersangkutan akan merasa malu sendiri. Demikian pula ketika menghadapi

masalah eksternal, Kyai Asep melakukan pendekatan dengan masyarakat dan memberikan penjelasan-penjelasan yang benar dengan cara bijaksana.

Kemampuan kedua kepala madrasah dalam menjalankan peran sebagai pemecah hambatan menurut Rivai adalah orang yang kreatif, karena untuk menghilangkan hambatan sangat membutuhkan kreativitas berpikir⁴¹⁹ supaya mendapatkan solusi terbaik. Rivai juga menjelaskan bahwa orang yang menghadapi hambatan harus memiliki kiat-kiat atau strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah.⁴²⁰ Menurut Stoner yang dikutip oleh Wahjosumidjo, pemimpin sebagai penghilang hambatan harus bisa menjadi juru penengah (*mediator*) dalam setiap hambatan yang dihadapi.⁴²¹ Hadari Nawawi mendukung kedua kepala madrasah tersebut bahwa setiap organisasi tidak bisa tidak pasti menghadapi masalah atau hambatan, tetapi pemimpin harus segera mencari solusinya. Sebab, kalau dibiarkan berlarut-larut akan berakibat pada kepemimpinan yang sulit untuk mengefektifkan organisasi.⁴²²

Dalam Islam telah diajarkan bahwa hambatan adalah ujian dan tantangan untuk meraih kesuksesan. Oleh karena itu, hambatan harus dihadapi dengan sabar dan ikhlas. Sebagaimana firman Allah QS Al-Baqarah (2) ayat 155 berikut ini:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ
وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

*Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa, dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.*⁴²³

Hambatan juga harus dihadapi dengan ikhtiar maksimal mencari solusi terbaik. Firman Allah QS Al-An'âm (6) ayat 135:

419. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 488.

420. *Ibid.*, hlm. 264.

421. James A.E Stoner dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...* hlm. 98.

422. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan...* hlm. 334.

423. Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan...* hlm. 39.

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ

Katakanlah: "Hai kaum-Ku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu..."⁴²⁴

8) Bekerja di Atas Standar

Kedua kepala madrasah dalam penelitian ini bekerja di atas standar. Mereka memiliki kemampuan hebat. Mereka selalu ingin maksimal dalam menjalankan amanah. Untuk itu, mereka selalu memasang target yang tinggi dalam mencapai mutu pendidikan. Kemampuan dalam bekerja di atas standar tampak pada kepemimpinan di MAN 3 Malang, yaitu adanya target-target yang tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan seperti target dalam mencapai mutu lulusan 90% bisa diterima di PT favorit dalam dan luar negeri. Selain itu, keberaniannya dalam mengambil tindakan dengan menyasiasi peraturan, yakni ketika menghadapi masalah anak-anak pejabat berkemampuan rendah yang masuk madrasah melalui jalan belakang sehingga dia harus membuat payung hukum. Demikian pula keberaniannya dalam mengembangkan pembangunan ma'had dengan dana yang sangat besar dan harus selesai dalam waktu yang sangat singkat.

Adapun kemampuan bertindak di atas standar yang dilakukan oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah adalah keberaniannya dalam memasukkan siswanya ke Mesir di mana pada saat itu banyak orang mencibir karena melihat kondisi madrasah yang masih sederhana. Selain itu, keberaniannya dalam membeli tanah dan membangun pondok pesantren yang cukup besar dalam kondisi yang tidak punya dana banyak sehingga banyak orang terheran-heran. Hal lainnya adalah keberaniannya dalam berspekulasi serta mengambil risiko tinggi dengan perhitungan yang cermat dan sebagainya.

Kemampuan pemimpin dalam bekerja di atas standar disebut oleh Adeyemi sebagai pemimpin yang bertindak di luar kotak (*out of the box*) dan cermat mengambil risiko.⁴²⁵ Pemimpin demikian, menurut Sinamo, juga digolongkan sebagai pemimpin yang berani bertanggung jawab dan memikul beban karena

424. *Ibid.*, hlm. 210.

425. S.L. Adeyemi, "Profile of the....." *Makalah*, 2.

ia memiliki kesadaran moral yang tinggi.⁴²⁶ Pemimpin demikian memiliki kemampuan cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka luas dan cerdas, sistematis, dan dapat melihat gambaran besar terhadap seluruh sistem. Brown dan Anfara juga mengatakan sebagai pemimpin yang berani untuk mengubah.⁴²⁷ Nanus menyebut pemimpin demikian membawa orang-orang (bawahan) kepada tujuan-tujuan baru yang sering aneh (sulit dijangkau).⁴²⁸

Dalam Islam, kemampuan bekerja di atas standar ini merupakan implementasi dari bekerja yang sungguh-sungguh, yakni dengan mengerahkan segala potensi diri secara optimal sehingga berani memasang standar tinggi. Sebab, pemimpin seperti ini sangat yakin bahwa setiap usaha maksimal akan mendapatkan hasil yang maksimal pula. Pemimpin demikian sangat memahami arti perintah Allah untuk mengoptimalkan ikhtiar, seperti firman Allah: "Berbuatlah sepenuh kemampuanmu..." (QS Al-An'âm [6]: 135).

9) Model

Kedua kepala madrasah dalam penelitian ini juga berperan sebagai model (*modelling*). Peran ini sangat diutamakan oleh kedua kepala madrasah tersebut karena mereka adalah figur utama yang selalu dilihat dalam setiap gerak langkahnya, baik ucapan, sikap, maupun perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai model, mereka menunjukkan cara-cara yang baik untuk melakukan hal-hal yang baik dengan memberi contoh.

Keteladanan yang dilakukan oleh Kepala MAN 3 Malang tampak ucapannya yang ramah dengan orang lain dan menebar senyum; sikap dan perilakunya yang tegas; disiplin beribadah dan bekerja; keluhuran budi pekertinya. Demikian pula keteladanan yang dilakukan oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya, sangat tampak pada cerminan akhlak mulia; tutur kata yang santun; sangat menghormati dan menghargai tamu; penuh kasih sayang; sikap dan perilaku positif yang banyak menjadi inspirasi bagi orang lain. Terutama, semangat *rûh al-jihâd*-nya yang tinggi.

426. Jansen . H. Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel...* hlm. 128.

427. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way...* hlm. 6.

428. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 5.

Menurut Mulyasa, pemimpin yang sukses tidak hanya berpikir, tetapi juga memberikan keteladanan.⁴²⁹ Hal yang sama juga dikatakan oleh Sudarwan Danim bahwa pemimpin yang berkualitas adalah selalu menetapkan contoh.⁴³⁰ Kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif.⁴³¹ Adeyemi mengatakan bahwa pemimpin visioner yang ideal harus berorientasi pada aksi (*action*).⁴³² Sementara itu, Nanus menjelaskan bahwa pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia).⁴³³

Kepemimpinan dengan contoh merupakan kunci efektivitas sebuah organisasi karena mereka adalah figur panutan. Rasulullah Saw. telah mengajarkan kepada umatnya untuk selalu memberikan teladan yang baik (*uswah hasanah*), sebagaimana firman Allah: "Sesungguhnya pada diri Rasulullah adalah teladan yang baik bagimu" (QS Al-Ahzab [33]: 21). Dengan keteladanan, Rasulullah Saw. telah mampu mengubah masyarakat dari masyarakat *jahiliyah* menjadi masyarakat berperadaban Islam. Dia tidak banyak berkata tetapi lebih banyak berbuat. Rasulullah merupakan figur yang tak tertandingi dalam segala hal termasuk dalam memberikan keteladanan.

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kedua pemimpin visioner dalam penelitian ini telah menjalankan sembilan peran: (1) penentu arah (*direction setter*), (2) perancang (*designer*), (3) agen perubahan (*agent of change*), (4) pelatih (*coach*), (5) *motivator*, (6) juru bicara (*spokesperson*), (7) pemecah masalah (*problem solver*), (8) bekerja di atas standar (*out of the box*), dan (9) model (*modelling*).

Dengan demikian, peran yang telah dijalankan oleh kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Amanatul Ummah Surabaya ini adalah menyempurnakan teori tentang peran-peran pemimpin visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus. Nanus menyatakan bahwa ada empat peran

429. E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan*... hlm. 27.

430. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*... hlm. 33.

431. *Ibid.*, hlm. 28.

432. S.L. Adeyemi, "Profile of The Successful....", Makalah, 3.

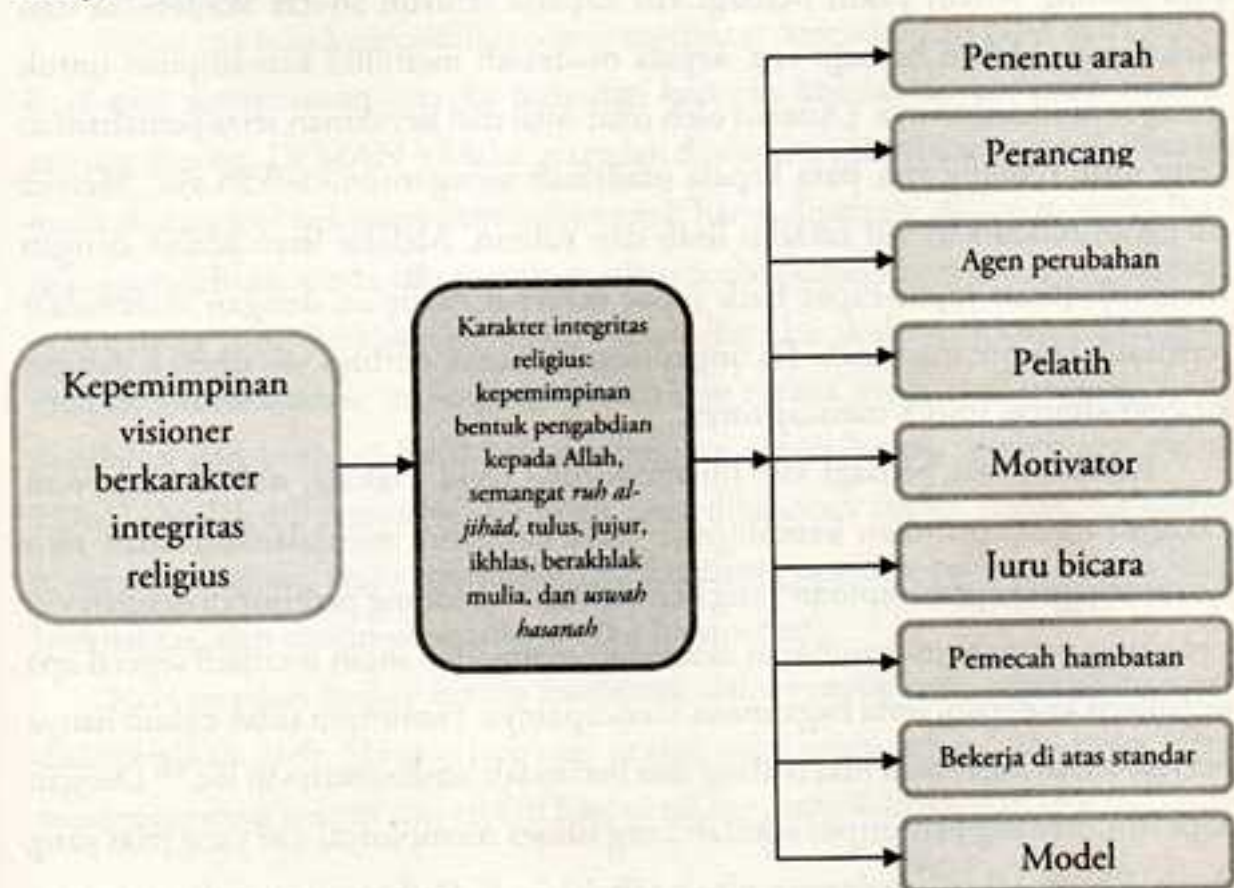
433. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*... hlm. 18.

pemimpin visioner, yaitu (1) penentu arah (*direction setter*), (2) agen perubahan (*agent of change*), (3) juru bicara (*spokesperson*), dan (4) pelatih (*coach*).⁴³⁴ Jika dijelaskan dengan tabel adalah sebagai berikut:

Tabel 7.1 Perbedaan teori Burt Nanus dengan hasil temuan penelitian

	Burt Nanus	Hasil Temuan Penelitian
Peran pemimpin visioner	Empat peran kepemimpinan visioner: 1) Penentu arah (<i>Direction setter</i>); 2) Agen perubahan (<i>Agent of Change</i>); 3) Juru bicara (<i>Spokesperson</i>); 4) Pelatih (<i>Coach</i>).	Sembilan peran kepemimpinan visioner: 1) Penentu arah (<i>Direction setter</i>); 2) Perancang (<i>Designer</i>); 3) Agen perubahan (<i>Agent of change</i>); 4) Pelatih (<i>Coach</i>); 5) <i>Motivator</i> ; 6) Juru bicara (<i>Spokesperson</i>); 7) Pemecah masalah (<i>problem solver</i>); 8) Bekerja di atas standar (<i>Out of the box</i>); 9) Model (<i>Modelling</i>).

Temuan lintas situs tentang peran kepemimpinan visioner divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar. 7.1 Temuan lintas situs peran kepemimpinan visioner berkarakter integritas religius

434. *Ibid.*, hlm. 12-14.

C. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan

Pada data penelitian yang telah dipaparkan di Bab IV, ditemukan bahwa kedua pemimpin visioner dalam penelitian ini telah menjalankan peran-peran secara aktif dan optimal yang disertai dengan karakter integritas religius dalam mewujudkan mutu pendidikan. Peran-peran tersebut dijalankan melalui sembilan cara, yaitu (1) *sharing vision*, (2) menyusun strategi, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) memberi motivasi inspiratif, (6) menjalin kerja sama, (7) mengatasi hambatan, (8) menyasati peraturan, dan (9) menjadi *uswah*.

1) *Sharing Vision*

Peran kedua kepala madrasah sebagai penentu arah dijalankan melalui cara *sharing vision*, yakni berbagi visi kepada seluruh sivitas akademika dan *stakeholder*. Dalam berbagi visi, kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mengomunikasikannya. Didasari oleh nilai-nilai dan keyakinan serta pemahaman yang utuh tentang visi, para kepala madrasah mengomunikasikan visi. Mereka mengomunikasikan visi melalui lisan dan tulisan. Melalui lisan adalah dengan memanfaatkan rapat-rapat baik rapat internal maupun dengan *stakeholder* termasuk komite madrasah. Di lingkungan internal, berbagi visi disertai dengan strategi-strategi untuk mencapainya.

Kemampuan berbagi visi ini menurut David Hakala, dalam Sudarwan Danim, mencerminkan kemampuan mereka untuk menjalankan salah satu syarat sebagai kepemimpinan yang berkualitas.⁴³⁵ Seorang pemimpin dengan visi yang jelas memahami gambaran akan arah mana, dan ingin menjadi seperti apa organisasi ke depan, serta bagaimana mencapainya. Pemimpin tidak cukup hanya bervisi, tetapi juga harus bisa berbagi dan bertindak berdasarkan visi itu.⁴³⁶ Dengan kata lain, seorang pemimpin sekolah yang sukses mempunyai visi yang jelas yang dapat dikomunikasikan dengan pihak-pihak lain.⁴³⁷ Raihani memperkuat dengan

435. David Hakala dalam Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 34.

436. *Ibid.*

437. Green dalam Raihani, *Kepemimpinan...* hlm. 295.

pernyataannya bahwa dalam berbagai studi tentang kepemimpinan sekolah terbukti bahwa memiliki dan membangun visi yang jelas merupakan hal vital untuk mencapai kepemimpinan sekolah sukses.⁴³⁸

2) Menyusun Strategi

Kedua kepala madrasah dalam perannya sebagai perancang menyusun rencana-rencana strategis. Mereka memiliki ide-ide dan konsep-konsep yang cemerlang yang ingin diwujudkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mewujudkan ide-ide itu mereka membentuk tim yang akan diajak bermusyawarah dengan mengomunikasikan ide-idenya. Tim yang sudah dibentuk dikumpulkan dan diajak rapat bersama. Mereka mengawali pertemuan dengan mengevaluasi dan menganalisis situasi dan potensi untuk mencari titik kelemahan dan kekuatan yang ada. Dengan demikian mereka bisa menentukan rencana-rencana strategis yang tepat untuk mewujudkan mutu pendidikan.

Setiap madrasah memiliki rencana-rencana strategis khusus yang merupakan hasil dari pemahaman mereka terhadap konteks khusus di madrasah mereka masing-masing. Di MAN 3 Malang, setelah dilakukan identifikasi potensi masalah maka ditemukan beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi dalam mewujudkan mutu pendidikan antara lain mengupayakan peningkatan mutu guru dan pegawai; input siswa yang berkualitas; mengintegrasikan kurikulum; mengembangkan metode pembelajaran; melengkapi media dan sarana prasarana; meningkatkan penilaian dan evaluasi hasil belajar; menata administrasi. Sementara itu, di MA Unggulan PP Amanatul Ummah yang dilakukan adalah memprioritaskan program-program, yaitu meningkatkan kualitas guru dan pegawai, input yang berkualitas, dan sistem yang unggul dan kompetitif.

Kemampuan kedua kepala madrasah dalam menyusun rencana strategis didefinisikan oleh Mauriel sebagai orang yang mempunyai visi yang jelas, pendengar yang sensitif dan efektif bagi pengikut-pengikutnya, dan seorang analis

438. Raihani menyebutkan studi-studi tersebut dilakukan oleh Day, (2005); Gurr dkk., (2005); Hoog, Johnson & Olofsson, (2005); Jacobson dkk., (2005); Moller, Eggen, Fuglestad, Langfeldt, Presthus, Skrovset, Stjernstrom & Vedoy, (2005); Moon, Kresjler, Kofod & Jensen, (2005); Wong, (2005). Lihat Raihani, *Kepemimpinan...* hlm. 295-296.

dan penilai situasi di mana si pemimpin tersebut menjalankan kepemimpinannya.⁴³⁹ Kedua kepala madrasah dalam penelitian ini tampak menunjukkan kualitas-kualitas tersebut. Mereka juga tampak melangkah lebih jauh pada sejenis proses kepemimpinan strategis yang secara umum telah mereka bangun, mereka implementasikan, dan mereka evaluasi bersama dengan anggota-anggota komunitas madrasah dan sekolah lainnya.

Kedua kepala madrasah tersebut dilandasi oleh kecerdasan ruhani telah mampu menyusun rencana-rencana yang bagus. Menurut Rivai, perancang yang hebat mesti memiliki kecerdasan *rubaniah* yang hebat pula⁴⁴⁰ karena menjadi perancang sangat berkait dengan ide-ide dan gagasan-gagasan yang ada di dalam pikirannya.

3) Membuat Perubahan

Kedua kepala madrasah dalam studi ini telah banyak membuat perubahan-perubahan. Perubahan-perubahan yang dilakukan adalah inovasi-inovasi dan upaya perbaikan terhadap seluruh sistem yang ada. Mereka menghasilkan keputusan-keputusan untuk memperbaiki organisasi. Perubahan yang dilakukan sangat mempertimbangkan situasi dan kondisi serta potensi-potensi maupun sumber-sumber kekuatan yang ada. Mereka juga sangat mempertimbangkan lingkungan eksternal.

Perubahan-perubahan yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang lebih kepada upaya perbaikan terhadap seluruh sistem administrasi dan manajemen serta sumber-sumber daya. Hal ini karena sebelumnya, MAN 3 Malang sudah memiliki keunggulan sehingga hanya perlu pengembangan dan peningkatan. Adapun di MA Unggulan PP Amanatul Ummah, perubahan merupakan inovasi-inovasi yang dilakukan seperti menciptakan matrikulasi, program *dauroh*, dan sistem yang kompetitif.

Kemampuan pemimpin dalam membuat perubahan didefinisikan oleh Nanus sebagai pemimpin visioner yang mampu menjalankan peran sebagai agen perubahan.⁴⁴¹ Dengan kata lain, kemampuan untuk melakukan perubahan

439. J.J. Mauriel, *Strategic Leadership for Schools* (San Fransisco: Jossey Bass Publishers, 1989), hlm. 4.

440. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 321.

441. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 178.

disebut sebagai pemimpin visioner yang mampu menjadi agen perubahan yang unggul.⁴⁴² Brown dan Anvara menambahkan sebagai pemimpin yang berani untuk mengubah adalah karakteristik pemimpin visioner.⁴⁴³

Di dalam Islam, Allah Swt. telah memerintahkan hamba-Nya untuk selalu melakukan perubahan dengan usaha yang sungguh-sungguh, karena jika manusia tidak mau berusaha untuk mengubah nasibnya ke arah yang lebih baik, maka Allah juga tidak akan mau mengubah nasib mereka. Firman Allah surah Al-Ra'd (13): 11 berikut ini:

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ ثُمَّ انظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ

*Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan mereka sendiri.*⁴⁴⁴

4) Memampukan dan Memberdayakan

Kedua kepala madrasah dalam penelitian ini dalam mewujudkan mutu pendidikan juga berusaha memampukan dan memberdayakan sivitas akademika. Dalam memampukan (*enabling*), mereka melakukan pembimbingan, pelatihan, pembinaan, dan pengarahan secara intensif dan bersinambung. Mereka mengembangkan profesionalisme bawahan supaya dapat diberdayakan secara optimal bagi kemajuan organisasinya. Pemberdayaan dilakukan dengan memberikan peran-peran yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Kepala MAN 3 Malang dalam memampukan bawahan dilakukan dengan pembinaan internal, yaitu *sharing* dan melibatkan pihak eksternal berupa pendampingan pakar. Demikian pula di MA Unggulan PP Amanatul Ummah. Adapun pemberdayaan di MAN 3 Malang lebih demokratis karena memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pemikiran, sedangkan di MA Amanatul Ummah lebih memandang figur kyai sebagai panutan utama.

Kemampuan kedua kepala madrasah dalam memampukan ini dipandang oleh Bill Welter dan Jean Egmon sebagai kemampuan merancang peluang

442. Aan Komariyah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 82.

443. K. Brown dan V. Anvara, *Paving the Way...* hlm. 12.

444. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan...* hlm. 370.

untuk orang lain (bawahan) untuk mengembangkan kecakapan berpikir dan menerapkannya di dalam praktik. Sementara memberdayakan, berarti membantu orang lain (bawahan) agar berpengalaman, tahu, dan mengerjakan sesuatu dengan berbeda.⁴⁴⁵ Menurut Mulyasa, kemampuan memberdayakan disebut sebagai salah satu kunci kepemimpinan yang sukses.⁴⁴⁶ Ia melanjutkan bahwa dalam memberdayakan bawahan dilakukan dengan memberikan apresiasi/pujian serta ucapan terima kasih di setiap kesempatan, melakukan pendekatan yang baik, dan memberikan perhatian. Dengan cara demikian, para bawahan akan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal.⁴⁴⁷ Demikian pula, memampukan orang menurut Mulyasa termasuk kunci kepemimpinan yang sukses. Memampukan orang berarti mengembangkan kemampuan orang (bawahan) sebagai upaya agar mereka dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration through people*). Hal ini berhubungan dengan menghargai bawahan.⁴⁴⁸

5) Memberi Motivasi Inspiratif

Memberi motivasi inspiratif. Kedua kepala madrasah dalam studi ini sangat pandai memberikan motivasi. Peran sebagai motivator benar-benar dijalankan secara optimal. Dalam memberikan motivasi, keduanya memiliki strategi yang unik. Motivasi yang diberikan dapat menggugah jiwa dan menginspirasi sivitas akademika. Motivasi inspiratif yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang yang paling tampak antara lain dengan nasihat-nasihat rasional dan menyemangati, melalui sebuah gerakan GEMMA SEMI, pemberian penghargaan, dan *uswah hasanah*. Sementara itu, motivasi inspiratif yang dilakukan Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah adalah nasihat-nasihat yang menggugah yang dilakukan secara intensif dan berkesinambungan, pemberian penghargaan yang tinggi, hukuman yang humanis dan mendidik, dan *uswah hasanah*. Keduanya sama-sama kuat dalam memotivasi sivitas akademika.

445. Bill Welter dan Jean Egmon, *Kecakapan Berpikir Bagi Pemimpin* (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm. 208.

446. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...* hlm. 29.

447. *Ibid*, hlm. 29-30.

448. *Ibid*, hlm. 37.

Kemampuan mereka dalam memberi motivasi disebut oleh Mulyasa sebagai sebuah model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal.⁴⁴⁹ Kemampuan memberi motivasi sangat mendukung efektivitas kepemimpinan karena mereka mampu mendorong kemajuan dan menetapkan pergerakan orang-orang dan aktivitas-aktivitas untuk kemajuan.⁴⁵⁰ Oleh karena itu, ia menekankan pentingnya membangun motivasi.⁴⁵¹ Untuk membangun motivasi, kepala sekolah harus memiliki strategi-strategi yang tepat⁴⁵² supaya efektif. Salah satu strategi yang efektif dalam memberikan motivasi menurut Reynolds yang dikutip Mulyasa adalah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku guru, karyawan, dan peserta didik.⁴⁵³

6) Menjalin Kerja sama

Menjalin kerja sama. Kedua kepala madrasah ini dalam mewujudkan mutu pendidikan yang sesuai visi juga membangun jaringan kerja sama yang kuat. Masing-masing kepala madrasah memiliki jaringan dan memiliki kemampuan yang baik melakukan kerja sama dengan *stakeholder* baik vertikal maupun horizontal, dengan masyarakat, pemerintah, perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional. Hal ini tampak pada kepercayaan yang penuh dari berbagai perguruan tinggi. Kepala MAN 3 Malang dalam membangun jaringan dan melakukan kerja sama dilakukan dengan berinteraksi dan berkomunikasi yang baik dengan sivitas akademika dan *stakeholder*. Ia melakukan pendekatan-pendekatan kepada mereka dan menciptakan suasana supaya mereka tidak takut kepada pimpinan, supaya mereka merasa dekat dengan pimpinan, dan merasa mendapat perhatian dan kasih sayang. Ia juga menampung semua keluhan dan masukan bawahan. Demikian pula dalam berkomunikasi dengan pihak eksternal ia lakukan terhadap instansi vertikal, horizontal, dan lintas negara.

449. *Ibid.*, hlm. 51.

450. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 414.

451. *Ibid.*, hlm. 381.

452. Mulyasa, *Menjadi Kepala...* hlm. 120.

453. Reynolds dalam Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...* hlm. 78.

Sementara itu, Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya mempunyai jaringan kerja sama yang dibangun lebih kuat dan lebih luas. Di samping ia memiliki kepandaian dalam membangun komunikasi dengan para bawahan, juga lihai dalam berkomunikasi dengan dunia luar sampai tingkat internasional. Kepandaiannya dalam membangun komunikasi dengan internal tampak pada loyalitas dan keikhlasan bawahan dalam berjuang bersama mewujudkan mutu pendidikan. Para bawahan menganggap kepala madrasah merupakan orang yang sangat dekat dan memerhatikan mereka. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan demi meningkatkan kualitas guru dan karyawan selalu dikemas dengan komunikatif yang membuat mereka merasa terbina dan dijunjung tinggi. Demikian pula komunikasi yang dibangun dengan pihak eksternal dilakukan kepada instansi vertikal, yaitu dinas, Kemenag, dan kampus-kampus ternama di dunia. Hubungan yang baik juga dijalin dengan instansi horizontal seperti lembaga-lembaga swasta, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan masyarakat sekitar. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan yang baik pemimpin dalam menjalin hubungan vertikal dan horizontal. Dengan hubungan dan komunikasi yang baik ini, kepala madrasah mudah mengundang mereka untuk memberikan pembinaan dan pelatihan kepada para guru dan karyawan yang dipimpinnya dan merealisasikan semua program yang telah direncanakan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua kepala madrasah tersebut menunjukkan kemampuan menjalin jaringan kerja sama yang kuat dengan cara berinteraksi, berkoordinasi, berkomunikasi, dan berkonsultasi kepada lintas sektor, lembaga-lembaga swasta, instansi pemerintah dan perguruan-perguruan tinggi.

Kemampuan kepala madrasah dalam menjalin kerja sama ini berarti kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi yang diindikasikan oleh Spinks dan Wells dalam Raihani sebagai kunci kepemimpinan yang sukses.⁴⁵⁴ Nanus juga menyebutkan sebagai salah satu syarat kepemimpinan yang efektif, yaitu mampu memanfaatkan lingkungan secara maksimal dan berhubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.⁴⁵⁵ Ia menambahkan kemampuan pemimpin mengadakan kerja sama juga merupakan bagian dari peran pemimpin visioner

454. Raihani, *Kepemimpinan Sekolah...* hlm. 306.

455. Burt Nanus, *Visionary Leadership...* hlm. 11-12.

sebagai juru bicara (*spokesperson*).⁴⁵⁶ Demikian pula pendapat Gurr dkk. dalam Raihani menyebutkan bahwa pemimpin-pemimpin sekolah sukses mampu membangun jaringan sekolah yang bermakna.⁴⁵⁷ Mereka akrab dengan gagasan-gagasan jaringan, aliansi *stakeholder*, dan kemitraan kreatif.⁴⁵⁸ Tidak diragukan lagi bahwa kedua kepala madrasah ini mampu membangun kerja sama dengan pihak internal dan eksternal secara maksimal.

7) Mengatasi Hambatan

Dalam mengatasi hambatan, kedua kepala madrasah dalam studi ini memiliki kemampuan yang baik. Mereka menyadari bahwa setiap kemajuan pasti membawa tantangan. Hambatan bukan untuk dihindari, melainkan harus diatasi. Kemampuan mereka dalam mengatasi hambatan tampak pada cara-cara yang ditempuh ketika hambatan itu datang. Kedua kepala madrasah sama-sama melakukan pendekatan humanis dan *uswah* dalam menyelesaikan masalah. Dengan pendekatan tersebut, mereka merasa lebih dekat kepada pimpinan dan tidak merasa takut. Namun, masing-masing kepala madrasah juga memiliki cara berbeda dalam menyelesaikan masalah. Seperti yang dapat dilihat dari Kepala MAN 3 Malang dalam mengatasi hambatan lebih menggunakan pendekatan logika dan demokratis. Dia memberikan penjelasan-penjelasan yang logis didukung fakta-fakta yang ada sehingga dapat diterima secara rasional pula. Selain itu, dia menggunakan cara demokratis dengan mengajak mereka bermusyawarah untuk memecahkan masalah bersama. Cara lain adalah dengan menggunakan peraturan yang berlaku dan ketegasan. Cara ini ditempuh manakala pelanggaran dilakukan beberapa kali.

Sementara itu, Kepala MA Unggulan Amanatul Ummah dalam mengatasi hambatan lebih memakai pendekatan personal, *mauidzah hasanah*, dan memberi hukuman yang mendidik. Pendekatan-pendekatan tersebut dirasa lebih humanis karena dengan mempertimbangkan faktor-faktor kemanusiaan sehingga orang yang bersalah menjadi jera dan ikhlas berubah menjadi lebih baik tanpa merasa tersinggung. Seperti ketika Kyai Asep memberikan hukuman kepada guru yang

⁴⁵⁶. *Ibid.*, hlm. 14.

⁴⁵⁷. Gurr Dkk dalam Raihani, *Kepemimpin Sekolah...* hlm. 321.

⁴⁵⁸. Jenkins dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah ...* hlm. 321.

melanggar dengan tidak memberikan jam mengajar, tetapi tetap digaji. Hal ini membuat guru itu malu dengan sendirinya.

Demikian pula ketika menghadapi hambatan-hambatan eksternal, kedua kepala madrasah menjadikan hambatan-hambatan itu sebagai sebuah tantangan yang bisa membawa kepada kemajuan jika dapat diatasi dengan usaha maksimal dan kreativitas. Hal ini adalah bentuk syukur kepada Allah karena menjadikan hambatan sebagai jalan menuju sukses yang diberikan Allah.

Kemampuan kepala madrasah dalam mengatasi hambatan disebut oleh Nanus sebagai cara pemimpin visioner dalam mengubah iklim organisasi.⁴⁵⁹ Menurut Rivai, orang yang mampu mengatasi hambatan adalah orang yang kreatif karena untuk menghilangkan hambatan sangat membutuhkan kreativitas berpikir.⁴⁶⁰ Rivai melanjutkan dengan menjelaskan bahwa orang yang menghadapi hambatan harus memiliki kiat-kiat atau strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah.⁴⁶¹ Menurut Stoner yang dikutip oleh Wahjosumidjo, pemimpin sebagai penghilang hambatan harus bisa menjadi juru penengah (*mediator*) dalam setiap hambatan yang dihadapi.⁴⁶² Hadari Nawawi mendukung kedua kepala madrasah tersebut bahwa setiap organisasi tidak bisa tidak pasti menghadapi masalah atau hambatan, tetapi kepemimpinan harus segera mencari solusinya karena kalau dibiarkan berlarut-larut akan berakibat pada kepemimpinan yang sulit untuk mengefektifkan organisasi.⁴⁶³

Dalam Islam dikatakan bahwa setiap kemajuan disertai dengan hambatan. Hambatan adalah ujian dan tantangan untuk meraih kesuksesan. Oleh karena itu, hambatan harus dihadapi dengan sabar. Allah berfirman dalam Al-Quran surah Al-Baqarah (2) ayat 155:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ
وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

459. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*...hlm. 183.

460. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*...hlm. 488.

461. *Ibid.*, hlm. 264.

462. James A.F. Stoner dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*...hlm. 98.

463. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan*...hlm. 334.

*Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.*⁴⁶⁴

Hambatan juga harus dihadapi dengan ikhtiar maksimal mencari solusi yang paling tepat, sebagaimana firman-Nya dalam QS Al-An'âm (6) ayat 135:

قُلْ يَا قَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌ

*Katakanlah: "Hai kaum-Ku, berbuatlah sepuh kemampuanmu..."*⁴⁶⁵

8) Menyasati Peraturan

Kedua kepala madrasah dalam penelitian ini pandai menyiasati peraturan karena mereka selalu berpikir di atas standar. Mereka selalu tidak puas dengan prestasi yang ada. Mereka juga tidak suka dengan keadaan yang statis. Oleh karena itu, mereka melakukan lompatan-lompatan strategis dan mencari peluang di tengah-tengah kesempitan. Mereka juga sangat berani mengambil langkah inovatif, mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang di luar kebiasaan. Seperti yang dilakukan Kepala MAN 3 Malang yang mengubah kebiasaan berpikir dan bertindak tanpa dasar menjadi paradigma berpikir ilmiah dan demokratis. Juga keberaniannya dalam mengambil tindakan dengan menyiasati peraturan ketika menghadapi masalah anak-anak pejabat berkemampuan rendah yang masuk madrasah melalui jalan belakang sehingga dia harus membuat payung hukum. Demikian pula keberaniannya dalam mengembangkan pembangunan ma'had dengan dana yang sangat besar dan harus selesai dalam waktu yang sangat singkat.

Adapun kemampuan dalam menyiasati peraturan yang dilakukan oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah adalah keberaniannya dalam memasukkan siswanya ke Mesir di mana pada saat itu banyak orang mencibir karena melihat kondisi madrasah yang masih sederhana, keberaniannya dalam membeli tanah dan membangun pondok pesantren yang cukup besar dalam kondisi yang tidak

464. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan...* hlm. 39.

465. *Ibid.*, hlm. 210.

punya dana banyak sehingga banyak orang terheran-heran, dan keberaniannya dalam berspekulasi serta mengambil risiko tinggi dengan perhitungan yang cermat, dan sebagainya.

Kemampuan pemimpin dalam menyiasati peraturan ini menurut Rivai membutuhkan kreativitas berpikir dan piawai mencari pemecahan masalah dengan imajinatif dan inovatif yang kreatif.⁴⁶⁶ Mereka juga tergolong orang yang disebut oleh Adeyemi sebagai pemimpin yang bertindak di luar kotak (*out of the box*) dan cermat mengambil risiko.⁴⁶⁷ Sinamo mengatakan sebagai pemimpin yang berani bertanggung jawab dan memikul beban karena ia memiliki kesadaran moral yang tinggi.⁴⁶⁸ Pemimpin demikian memiliki kemampuan cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka luas dan cerdas, sistematis, dan melihat gambaran besar terhadap seluruh sistem. Brown dan Anfara juga mengatakan sebagai pemimpin yang berani untuk mengubah.⁴⁶⁹ Nanus menyebut pemimpin demikian membawa orang-orang (bawahan) kepada tujuan-tujuan baru yang sering aneh (sulit dijangkau).⁴⁷⁰

Dalam Islam, kemampuan dalam menyiasati ini merupakan implementasi dari bekerja yang sungguh-sungguh, yakni dengan mengerahkan segala potensi diri secara optimal sehingga berani memasang standar tinggi. Sebab, pemimpin seperti ini sangat yakin bahwa setiap usaha maksimal akan mendapatkan hasil yang maksimal pula. Pemimpin demikian sangat memahami arti perintah Allah untuk mengoptimalkan ikhtiar, seperti firman Allah: *Berbuatlah sepenuh kemampuanmu...* (QS Al-An'âm [6]: 135).

9) Menjadi Uswah

Sebagai realisasi dari peran model, kedua kepala madrasah dalam penelitian ini harus bisa menjadi *uswah*/teladan. Kedua kepala madrasah tersebut menyadari bahwa mereka adalah figur utama yang selalu dilihat dan ditiru dalam setiap gerak langkahnya, baik ucapan, sikap, dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari.

466. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 489.

467. S.L. Adeyemi, "Profile of the...", *Makalah*, 2.

468. Jansen. H. Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel...* hlm. 128.

469. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way...* hlm. 6.

470. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 5.

Oleh karena itu, mereka menunjukkan cara-cara yang baik untuk melakukan hal-hal yang baik dengan memberi contoh.

Keteladanan yang dilakukan oleh Kepala MAN 3 Malang tampak ucapannya yang ramah dengan orang lain dan menebar senyum; sikap dan perilakunya yang tegas; disiplin beribadah dan bekerja; keluhuran budi pekertinya. Demikian pula keteladanan yang dilakukan oleh Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya sangat tampak pada cerminan akhlak mulia; tutur kata yang santun; sangat menghormati dan menghargai tamu; penuh kasih sayang; sikap dan perilaku positif yang banyak menjadi inspirasi bagi orang lain terutama semangat *ruh al-jihâd*-nya yang tinggi.

Menurut Mulyasa, pemimpin yang sukses tidak hanya berpikir, tetapi juga memberikan keteladanan.⁴⁷¹ Hal yang sama juga dikatakan oleh Sudarwan Danim bahwa pemimpin yang berkualitas adalah selalu menetapkan contoh.⁴⁷² Kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif.⁴⁷³ Adeyemi mengatakan bahwa pemimpin visioner yang ideal harus berorientasi pada aksi (*action*).⁴⁷⁴ Nanus menjelaskan bahwa pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia).⁴⁷⁵

Kepemimpinan dengan contoh merupakan kunci efektivitas sebuah organisasi, karena mereka adalah figur panutan. Rasulullah Saw telah mengajarkan kepada umatnya untuk selalu memberikan teladan yang baik (*uswah hasanah*), sebagaimana firman Allah: "Sesungguhnya pada diri Rasulullah adalah teladan yang baik bagimu" (QS Al-Aḥzâb [33]: 21). Dengan keteladanan Rasulullah Saw. telah mampu mengubah masyarakat dari masyarakat *jahiliyah* menjadi masyarakat berperadaban Islam. Dia tidak banyak berkata, tetapi lebih banyak berbuat. Rasulullah merupakan figur yang tak tertandingi dalam segala hal termasuk dalam memberikan keteladanan.

471. E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan...* hlm. 27.

472. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan...* hlm. 33.

473. *Ibid.*, hlm. 28.

474. S.L. Adeyemi, "Profile of The Succesfull....," *Makalah*, hlm. 3.

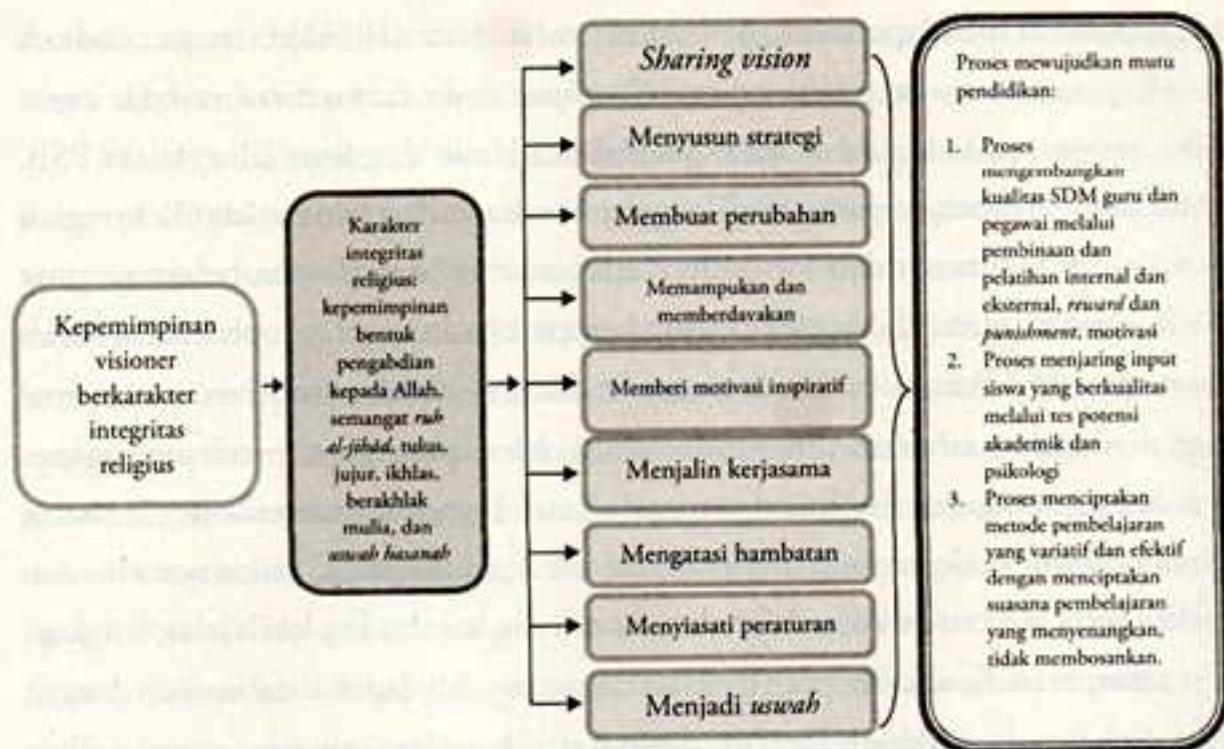
475. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner...* hlm. 18.

Dari penjelasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kedua pemimpin visioner dalam penelitian ini telah menjalankan peran-peran berkarakter integritas religus melalui cara-cara, yaitu cara-cara (1) *sharing vision*, (2) menyusun strategi, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) memberi motivasi inspiratif, (6) menjalin kerja sama, (7) mengatasi hambatan, (8) menyasiasi peraturan, dan (9) menjadi *uswah*.

Dengan cara-cara tersebut, kepemimpinan visioner mewujudkan mutu pendidikan yang memiliki kesamaan, yaitu meningkatkan kualitas SDM guru dan pegawai; menjaring input siswa yang berkualitas; mengembangkan metode pembelajaran yang variatif dan efektif. Dalam meningkatkan kualitas SDM guru dan pegawai, keduanya sama-sama melakukannya dengan cara mengadakan pembinaan-pembinaan, pelatihan-pelatihan baik secara internal maupun dengan melibatkan pakar, memberi motivasi, memberi *reward* dan *punishment*, serta memberdayakan.

Dalam menjaring input siswa yang berkualitas, kedua kepemimpinan visioner sama-sama melakukannya dengan cara mengadakan tes potensi akademik dan psikologis. Hanya saja terdapat perbedaan bahwa jika di MAN 3 lebih banyak mengambil siswa yang berpotensi psikologis namun dengan tetap mengambil siswa yang berpotensi akademik tinggi walaupun jumlah porsinya lebih sedikit. Sementara itu, di MA Unggulan PP Amanatul Ummah sama-sama sangat diperhatikan, tetapi siswa tidak mesti yang berpotensi akademik tinggi. Siswa yang berkemampuan sedang pun bisa diterima dan akan dilakukan matrikulasi dahulu untuk menyeimbangkan. Dalam mengembangkan metode pembelajaran yang variatif dan efektif, kedua kepemimpinan visioner sama-sama mewujudkannya dengan cara menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan sehingga membuat siswa betah belajar.

Jika digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 7.2 Temuan lintas situs peran kepemimpinan visioner berkarakter integritas religius dalam mewujudkan mutu pendidikan

D. Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1. Keberhasilan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Penelitian ini menemukan adanya upaya yang keras dari masing-masing kepala madrasah dalam peran-perannya melakukan pengelolaan input, proses, dan sumber-sumber pendidikan yang dilakukan secara optimal untuk meningkatkan mutu pendidikan. Upaya-upaya tersebut diawali dengan merancang sampai kepada proses mewujudkan mutu sehingga memperoleh keberhasilan. Oleh karena keberhasilan peningkatan mutu dilihat secara keseluruhan mulai dari keberhasilan *input*, proses, sampai hasil. Sebagaimana disebutkan oleh Depdiknas bahwa mutu pendidikan meliputi mutu *input*, proses, dan *output*.⁴⁷⁶

Keberhasilan terhadap peningkatan mutu *input* dan proses di MAN 3 terlihat dari adanya 8 poin yang dirancang dan direalisasikan dalam bentuk kegiatan-

476. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku I Konsep dan Pelaksanaan (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2000).

kegiatan serta mendapatkan keberhasilan, antara lain: (1) SDM tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas; (2) *Input* siswa berkualitas: standar *input* 60% potensi psikologis dan 40% potensi akademik dan lima jalur dalam PSB, yaitu jalur prestasi, terpadu, abdi negara, beasiswa, dan jalur tulis; (3) Integrasi kurikulum madrasah dan kurikulum ma'had; (4) Metode pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan efektif yang berpusat pada siswa dan perubahan kelas homogen; (5) Fungsi media dan sarana dan prasarana pembelajaran optimal dan mendirikan laboratorium *minibank*; (6) Merespons guru untuk melengkapi sumber pembelajaran dari luar dan mendirikan laboratorium *minibank*; (7) Sistem penilaian dan evaluasi yang meliputi seluruh aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif serta terkontrol ketat; (8) Administrasi madrasah yang lebih jelas, lengkap, dan transparan. Kedelapan poin tersebut dirancang dan dapat direalisasikan dengan baik oleh kepala madrasah bersama dengan para bawahan sehingga menghasilkan peningkatan terhadap mutu akademik dan nonakademik serta *output* dan *outcome*. Apa yang telah dirancang dan diwujudkan oleh kepala madrasah di atas mirip dengan yang dipaparkan Syarnubi Som bahwa mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif, dan psikomotorik); metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru; media pembelajaran yang tepat; sumber belajar yang lengkap; sistem penilaian dan evaluasi yang efektif; dukungan administrasi sekolah; dukungan sarana dan prasarana.⁴⁷⁷ Akan tetapi, Syarnubi tidak memasukkan peningkatan SDM guru dan *input* siswa sebagai bagian dari *input* dan proses.

Sementara itu, keberhasilan peningkatan mutu *input* dan proses di MA Unggulan PP Amanatul Ummah meliputi 3 hal yang dirancang dan menjadi prioritas utama untuk direalisasikan sehingga terdapat peningkatan mutu. Ketiga hal itu adalah (1) SDM tenaga pendidikan dan kependidikan yang berkualitas; (2) *Input* siswa yang berkualitas dengan menciptakan program matrikulasi; (3) Sistem yang unggul dalam kualitas yang meliputi sistem layanan pendidikan 24 jam penuh (*24 hours-care system*), menciptakan program *dauroh*, menciptakan sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, serta menciptakan metode pembelajaran yang unik. Meskipun hanya

477. Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah* (Palembang: tp, 2008), hlm. 12.

tiga hal, namun dapat dicapai keberhasilan peningkatan mutu yang baik antara lain mutu akademik dan nonakademik siswa serta *output* dan *outcome*.

Masing-masing kepala madrasah dalam penelitian ini mencapai keberhasilan dalam peningkatan mutu. Keberhasilan diawali pada tahap *input* dan proses yang tampak pada kemampuan mereka dalam mengelola secara maksimal sumber daya-sumber daya yang ada melalui proses-proses yang berkualitas. Proses-proses berkualitas meliputi adanya koordinasi, interaksi, dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan dan pihak eksternal, pembinaan yang baik dan kontinu, pemberdayaan yang mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan, *reward* yang besar, terciptanya suasana kerja yang menyenangkan, motivasi yang tinggi, kontrol dan evaluasi yang baik, serta adanya kerja sama semua komponen. Semua dirangkul oleh kepala madrasah untuk diajak bersama-sama memajukan madrasah karena peran mereka ikut menentukan keberhasilan madrasah. Hal ini sesuai dengan pendapat Sallis bahwa mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal (guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan administrasi pendidikan) maupun eksternal (siswa, pemerintah, masyarakat, penerima, dan pemakai lulusan).⁴⁷⁸

Seperti yang tampak di situs MAN 3 Malang di mana begitu peneliti masuk di sana terasa suasana kerja yang menyenangkan, *fresh*, bersih, dan nyaman. Terlihat para guru dan pegawai sangat disiplin dalam bekerja dan tidak tampak ada keluhan. Kepala madrasah selalu berusaha menciptakan suasana kerja yang harmonis, menyenangkan, dan *fresh*. Penciptaan *learning organization*, koordinasi, dan komunikasi selalu dibangun melalui rapat-rapat dan pertemuan. Bahkan, pada saat makan siang, saat istirahat bercengkerama bersama, motivasi selalu diberikan supaya semangat terus membara, dan *reward* selalu diberikan sesuai dengan jerih payahnya.

Demikian pula Kepala MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya yang sangat menghargai setiap jasa guru dan karyawan; menciptakan suasana kerja yang penuh dengan semangat *rûh al-jihâd* dan loyalitas tinggi; menciptakan suasana pembelajaran yang mendidik, nyaman, dan betah belajar; sangat

478. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 70.

mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan dalam memberdayakan mereka serta melakukan *control* dan evaluasi yang ketat tetapi penuh tanggung jawab.

Dengan adanya proses-proses yang berkualitas tersebut, maka dicapai pula peningkatan kualitas pendidikan yang merupakan hasil dari *input* dan proses tersebut, yakni adanya peningkatan mutu akademik dan nonakademik serta *output* dan *outcome*. Peningkatan mutu akademik dan nonakademik pada MAN 3 terletak pada kejuaraan yang diperoleh di tingkat kabupaten/kota, provinsi maupun nasional baik bidang akademik maupun ketrampilan pengembangan diri. Sementara itu, di MAU PP Amanatul Ummah mengalami peningkatan yang cukup drastis untuk kejuaraan olimpiade di tingkat kabupaten/kota, yakni dari 9 kejuaraan tahun 2012 menjadi 56 kejuaraan tahun 2013. Peningkatan *output*, masing masing madrasah mencapai kelulusan siswa 100%. Untuk *outcome*, untuk MAN 3 mengalami peningkatan, yakni pada 2012 berjumlah 192 meningkat menjadi 213 pada 2013. Demikian pula di MAU Amanatul Ummah jika pada 2012 jumlah *outcomenya* 357 meningkat di tahun 2013 menjadi 467. Peningkatan secara kualitas juga tampak pada perguruan tinggi dan urusan-jurusan yang dipilih siswa sebagian besar adalah perguruan tinggi favorit dan jurusan favorit.⁴⁷⁹

Dengan demikian, temuan ini dapat dikatakan peneliti sepadan dengan pendapat Depdiknas (sekarang Kemendiknas) bahwa *input* pendidikan dikatakan bermutu jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian *input* sekolah dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. *Output* dikatakan bermutu jika prestasi sekolah baik akademik maupun nonakademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.⁴⁸⁰

Tahapan-tahapan yang dilalui oleh kedua kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan mulai dari *input*, proses, dan hasil tersebut

479. Perguruan tinggi favorit antara lain: UGM, ITB, IPB, UB, UNESA, UNIAR, UPI, UIN, Maroko, Jepang, Jerman, Mesir, dan Amerika. Jurusan favorit, yakni kedokteran, farmasi, kebidanan, exakta, ekonomi, teknik, peternakan, teknologi, hubungan internasional, arsitek, hukum, matematika, dan perpajakan. Lihat data di Bab IV.

480. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu...* (2000).

di atas identik dengan pendapat Zamroni yang mengatakan bahwa upaya peningkatan kualitas hasil pendidikan harus melewati peningkatan kualitas proses belajar mengajar.⁴⁸¹ Demikian pula pendapat Wallstern dalam Zamroni yang mengutarakan:

Peningkatan mutu *output* pendidikan harus meningkatkan terlebih dahulu kualitas proses belajar mengajar. Kualitas proses belajar mengajar bisa meningkat apabila dapat diwujudkan dua faktor yang memengaruhinya, yaitu faktor partisipasi seluruh warga sekolah dan munculnya kultur akademik yang melahirkan sekolah sebagai *learning community* atau *learning school*.⁴⁸²

Selanjutnya, kedua madrasah dalam penelitian ini sama-sama memprioritaskan pada perbaikan guru, input siswa, dan sistem. Namun, perbaikan yang dilakukan Kepala MAN 3 lebih banyak dan menyeluruh karena adanya fasilitas dan dana untuk itu. Sementara itu, perbaikan di MA Unggulan Amanatul Ummah lebih terbatas karena adanya keterbatasan dana dan fasilitas. Meskipun demikian, keberhasilan dapat dicapai karena upaya dilakukan dengan optimal. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7.2 Peningkatan *input*, proses, dan hasil pendidikan

	MAN 3 Malang	MA Unggulan PP AU	Temuan lintas situs/ program prioritas
<i>input</i> dan proses	(1) SDM pendidik dan kependidikan berkualitas, (2) Input siswa berkualitas, (3) Integrasi kurikulum madrasah dan ma'had, (4) Metode pembelajaran berkualitas (5) Fungsi media dan sarana dan prasarana pembelajaran optimal, laboratorium <i>minibank</i> , (6) Merespon guru untuk melengkapi sumber pembelajaran dari luar, mendirikan laboratorium <i>minibank</i> , (7) Sistem penilaian dan evaluasi menyeluruh, terkontrol ketat, (8) Administrasi madrasah jelas, lengkap, dan transparan.	(1) SDM pendidik dan kependidikan berkualitas, (2) Input siswa yang berkualitas (3) Sistem yang unggul: 24 <i>hours-care system</i> , program <i>dauroh</i> , sistem yang kompetitif dan penuh kontrol, dan menciptakan metode pembelajaran yang unik.	1) SDM pendidik dan kependidikan berkualitas, (2) <i>Input</i> siswa berkualitas; (3) sistem pembelajaran yang variatif dan efektif
Hasil	Mutu akademik dan nonakademik bagus <i>Output</i> lulus 100% <i>Outcome</i> 84% diterima di PT favorit dalam dan luar negeri.	Mutu akademik dan non-akademik bagus <i>Output</i> lulus 100% <i>Outcome</i> 99% diterima di PT favorit dalam dan luar negeri.	Mutu akademik dan nonakademik bagus, <i>output</i> lulus 100% dan <i>outcome</i> banyak yang diterima di PT favorit dalam dan luar negeri.

Ada perbedaan masing-masing madrasah dalam meningkatkan ketiga hal tersebut yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) peningkatan SDM di MAN

481. Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu* (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), hlm. 239.

482. Wallstern dalam Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu...* hlm. 240.

3 Malang meliputi pembinaan internal, pendampingan pakar, pengiriman ke diklat-diklat, pemberdayaan, pemberian motivasi, serta kebebasan berpikir dan berekspresi. Peningkatan SDM di MA Unggulan PP Amanatul Ummah meliputi pembinaan internal, pembinaan pakar, pemberian motivasi; (2) input siswa yang berkualitas di MAN 3 meliputi standar *input* 60% potensi psikologis dan 40% potensi akademik dan lima jalur dalam PSB. Di MA Unggulan PP Amanatul Ummah meliputi program matrikulasi; (3) metode pembelajaran merupakan poin tersendiri yang meliputi pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, dan efektif yang berpusat pada siswa dan kelas homogen. Di MA Unggulan PP Amanatul Ummah metode pembelajaran masuk di dalam sistem yang unggul, yaitu metode pembelajaran yang unik. Lebih jelasnya dilihat tabel berikut ini:

Tabel 7.3 Perbedaan peningkatan mutu *input*, proses, dan hasil pendidikan

	MAN 3 Malang	MA Unggulan PP AU
1) SDM pendidik dan kependidikan berkualitas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Input</i> dan proses: pembinaan internal, pendampingan pakar, pengiriman ke diklat-diklat, pemberdayaan, pemberian motivasi, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>, kebebasan berpikir dan berekspresi, anjuran melanjutkan studi lanjut. - Hasil: perubahan paradigma berpikir, kesadaran dan kemandirian, kualitas kemampuan guru sehingga muncul rasa percaya diri, pendidikan rata-rata S-2, sebagian S-1, S-3, proses S-3. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Input</i> dan proses: pembinaan internal, pembinaan pakar, pemberian motivasi, <i>reward</i> dan <i>punishment</i>, anjuran dan pemberian beasiswa studi lanjut. - Hasil: loyalitas yang tinggi, kualitas kemampuan mengajar profesional, pendidikan rata-rata S-1, sebagian S-2 dan S-3, proses S-3.
2) <i>Input</i> siswa berkualitas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Input</i> dan proses: Standar <i>input</i> 60% potensi psikologis dan 40% potensi akademik, lima jalur dalam PSB sesuai dengan kebutuhan masyarakat. - Hasil: mutu akademik dan nonakademik bagus, <i>output</i> lulus UN 100%, <i>outcome</i> 84% diterima di PT favorit dalam dan luar negeri. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Input</i> dan proses: program matrikulasi untuk mendapatkan nilai 8–10. - Hasil: mutu akademik dan nonakademik khusus olimpiade bagus, <i>output</i> lulus UN 100%, <i>outcome</i> 99% diterima di PT favorit dalam dan luar negeri.
3) Sistem pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Input</i> dan proses: Poin tersendiri, pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, dan efektif yang berpusat pada siswa, kelas homogen. - Hasil: peningkatan metode pembelajaran lebih variatif yang membuat siswa aktif, senang belajar, nyaman, dan cerdas. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Input</i> dan proses: Metode pembelajaran masuk di dalam sistem yang unggul, yaitu metode pembelajaran yang unik. - Hasil: siswa aktif, senang belajar, nyaman, dan cerdas.

Penjelasan di atas membuktikan adanya keberhasilan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing kepala madrasah telah berupaya keras dalam meningkatkan mutu pendidikan mulai dari perencanaan sampai mewujudkan. Tahapan-tahapan yang dilalui kepala

madrasah mulai dari merancang hingga merealisasikan memperkuat teori Juran yang terkenal dengan nama Trilogi Juran. Langkah-langkah proses peningkatan mutu dalam Trilogi Juran meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*).⁴⁸³ Juran pernah berkata: "Semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain".⁴⁸⁴

Selanjutnya, mengenai keberhasilan peningkatan mutu pada masing-masing madrasah diukur dari Standar Nasional Pendidikan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 telah melebihi standar. Peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan di dua madrasah tersebut melebihi standar nasional pendidikan BAB VI tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 28 ayat (1):

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, dan pasal 29 ayat (4): pendidik pada tingkat SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat memiliki (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S-1). (b)....⁴⁸⁵

Keberhasilan peningkatan kualitas *input*, *output*, dan *outcome* siswa pada kedua madrasah tersebut melebihi Standar Nasional pendidikan BAB V tentang Standar Kompetensi Lulusan pasal 26 ayat (2) yang berbunyi:

Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan tinggi lebih lanjut.⁴⁸⁶

Demikian pula keberhasilan peningkatan kualitas tentang sistem pembelajaran yang variatif mengindikasikan kesesuaian dengan Standar Pendidikan Nasional BAB IV tentang Standar Proses pasal 19 ayat (1):

483. J.M. Juran, *Kepemimpinan Mutu...* hlm. 22.

484. Edward Sallis, *Total Quality Management...* hlm. 110.

485. Dirjen Pendaís Depag RI., *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: 2006), hlm. 168 dan 170.

486. *Ibid.*, hlm. 167.

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik dan psikologis peserta didik.⁴⁸⁷

Kedua madrasah tersebut memiliki kualifikasi guru yang berkualitas, input siswa yang berkualitas, proses yang unggul, dan sistem yang baik. Madrasah yang demikian menurut Beck dan Murphy termasuk sekolah sukses karena sekolah sukses memiliki empat imperatif, yaitu (1) imperatif untuk mengembangkan pembelajaran secara khusus, tapi tidak secara eksklusif hanya untuk siswa; (2) imperatif bagi pribadi-pribadi untuk mengemban tugas-tugas kepemimpinan dan memusatkan energi serta sumber-sumber dari *stakeholder* secara produktif; (3) imperatif untuk memelihara suasana komunal di dalam sekolah dan menyatukan sekolah dengan masyarakat secara lebih luas dan saling menguntungkan; (4) imperatif untuk mendukung usaha-usaha membangun kapasitas staf administrasi, pengajar, dan orangtua sehingga mereka dapat lebih mendukung pembelajaran siswa.⁴⁸⁸ Demikian pula Riley dan MacBeath dalam Raihani menyebutkan karakteristik sekolah sukses harus mempunyai karakteristik proses dan hasil yang baik sekaligus.⁴⁸⁹

Keberhasilan terhadap peningkatan mutu pendidikan di kedua madrasah tersebut sesuai dengan ajaran Al-Quran tentang perintah untuk selalu bekerja dengan optimal dan penuh komitmen (QS Al-Nahl [16]: 90), seseorang harus melakukan *ihsan* dan upaya perbaikan sesuai kemampuannya (QS Al-Qashash [28]: 77), seseorang harus bekerja dengan sungguh-sungguh dan tidak boleh *sembrono* (QS Al-Kahfi [18]: 110), dan seseorang harus bekerja dengan teliti, tidak setengah-setengah (QS Al-Naml [27]: 88).

Dengan dicapainya keberhasilan-keberhasilan tersebut, kedua lembaga pendidikan ini mendapatkan kepercayaan yang semakin tinggi dari masyarakat sehingga menjadikan lembaga semakin maju dan berkembang.

487. *Ibid.*, hlm. 164.

488. L. G. Beck dan J. Murphy, *The Four Imperatives of a Successful School Thousand Oaks* (California: Corwin Press, Inc., 1996), hlm. 118.

489. Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif...* hlm. 9.

2. Faktor-Faktor Keberhasilan Peran Kepemimpinan Visioner

Sebagaimana dijelaskan pada bab penyajian data dan temuan penelitian di atas, masing-masing kepala madrasah telah sukses menjalankan sembilan peran yang berkarakter integritas religius sehingga mencapai keberhasilan. Keberhasilan tersebut dicapai karena beberapa faktor antara lain faktor kepribadian pemimpin; faktor pendidikan dan pengalaman pemimpin; faktor internal dan faktor eksternal. Temuan tentang faktor ini hampir sama dengan pandangan Zamroni yang menyebutkan bahwa faktor peningkatan mutu pendidikan di sekolah mencakup tiga komponen utama yaitu proses pembelajaran, manajemen sekolah dan kultur sekolah.⁴⁹⁰ Ketiga komponen tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi. Namun, Zamroni membagi faktor peningkatan dilihat secara keseluruhan proses. Faktor kepribadian, pendidikan, dan pengalaman pemimpin masuk pada faktor manajemen sekolah karena di dalam manajemen ada kepemimpinan. Demikian pula faktor internal dan eksternal juga masuk pada manajemen sekolah, proses pembelajaran, dan kultur sekolah.

Pertama, faktor kepribadian pemimpin bahwa kedua kepala madrasah memiliki kepribadian yang baik meliputi: (1) semangat *rûh al-jihâd*; (2) integritas, berani berspekulasi dan mengambil risiko; (3) tanggung jawab; (4) *positive thinking*; (5) optimis; (6) cerdas; (7) kerja keras, gigih; (8) pandai memotivasi; (9) berorientasi pada hasil; (10) lemah lembut tapi tegas; (11) memberi contoh dan berakhlak mulia. Kedua kepala madrasah ini hampir sama memiliki sifat dan kepribadian sebagaimana tersebut. Namun pada situs MA Unggulan PP Amanatul Ummah, semangat *rûh al-jihâd* sangat kuat, tingkat keberanian berspekulasi dan mengambil risiko sangat tinggi, serta kecerdasan yang dimiliki juga sangat tinggi.

Temuan ini melengkapi temuan-temuan sebelumnya tentang karakteristik kepribadian yang harus dimiliki pemimpin visioner yang berkualitas. Seperti pendapat Sinamo tentang ciri yang harus dimiliki pemimpin, di antaranya memiliki integritas, termasuk di dalamnya adalah berani bertanggung jawab, bersikap positif, dan terbuka.⁴⁹¹ Hal ini identik pula dengan teori yang dikemukakan John Adair yang dikutip Aan Komariyah tentang ciri-ciri

490. Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu...* hlm. 159.

491. Jansen H. Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel...* hlm. 119-132.

pemimpin visioner yang berkualitas salah satunya memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya.⁴⁹² Demikian juga yang disebutkan Janene Hemmen dkk. yang menyebutkan salah satu ciri pemimpin visioner adalah memotivasi *stakeholder*.⁴⁹³ Pendapat Hadari Nawawi dan Martini Hadari yang mengatakan bahwa pemimpin yang berhasil di antaranya adalah pemimpin yang mencintai kebenaran dan beriman kepada Allah; dapat dipercaya dan mampu memercayai orang lain; mampu bekerja dengan orang lain; ahli di bidangnya dan berpandangan luas; senang bergaul, ramah, dan suka menolong; memberikan petunjuk; memiliki semangat maju; pengabdian dan kesetiaan; kreatif dan penuh inisiatif; bertanggung jawab dan aktif memelihara kesehatan.⁴⁹⁴ Juga pendapat Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi tentang kriteria pemimpin yang baik dan berhasil di antaranya berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerja sama, meyakinkan, energik, tekun, dan memikul tanggung jawab.⁴⁹⁵ David Hakala sebagaimana dikutip Sudarwan Danim juga mengemukakan bahwa memiliki keluhuran budi/akhlak mulia yang ia sebut sebagai Magnanimity merupakan salah satu karakter kepemimpinan yang berkualitas.⁴⁹⁶

Dalam Islam dikatakan bahwa kunci sukses utama seorang pemimpin terletak pada kepribadian sang pemimpin karena kepribadian pemimpin merupakan cermin bagi orang lain. Hal ini sudah dicontohkan oleh Rasulullah Saw. sendiri yang memiliki kepribadian agung nan mulia. Dalam dirinya teladan yang baik (QS Al-Aḥzāb [33]: 21). Kepemimpinan Rasulullah adalah kepemimpinan yang disertai dengan contoh dan penuh tanggung jawab melayani umat; memiliki semangat dan motivasi yang tinggi dalam berjuang di jalan Allah; selalu selangkah di depan untuk diikuti yang lain. Beliau selalu berusaha menjadi yang terbaik bagi umat, memiliki integritas tinggi, bersemangat menuntaskan misi, penuh kasih sayang, dan lemah lembut dalam membantu pengikutnya menuju jalan yang benar. Sebagaimana firman Allah QS Āli 'Imrān (3) ayat 159:

492. John Adair dalam Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* hlm. 82.

493. Janene Hemmen, Stacey Edmonson, Joh R. Slate, *Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A qualitative Investigation*, (2009), Vol. 4, No. 2.

494. Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif...* hlm. 56-68.

495. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...* hlm. 19.

496. David Hakala dalam Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 35.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila kamu telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya⁴⁹⁷.

Dalam ayat lain juga disebutkan tentang kepemimpinan Nabi Ibrahim yang patut dijadikan contoh bagi manusia.

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ

Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang imam yang dapat dijadikan teladan lagi patuh kepada Allah dan hanif. Dan sekali-kali bukanlah dia termasuk orang-orang yang mempersekutukan (Tuhan). (QS Al-Nahl [16]: 120)⁴⁹⁸

Kedua, faktor pendidikan dan pengalaman yang luas dimiliki oleh kedua pemimpin visioner. Pendidikan mereka sama-sama sudah S-3 yang bergelar Doktor. Mereka juga memiliki pengalaman yang luas dalam hal kepemimpinan dan organisasi di lingkungan pendidikan. Hal ini juga turut memengaruhi keberhasilan mereka dalam mengoptimalkan peran-perannya menuju peningkatan mutu pendidikan. Dengan pendidikan yang tinggi dan pengalaman yang luas, kedua pemimpin visioner tersebut menjadi cerdas dan memiliki motivasi untuk selalu meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Adanya pendidikan yang tinggi dan pengalaman luas yang dimiliki membuktikan

497. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 103..

498. *Ibid*, hlm. 420.

bahwa mereka orang yang cerdas dan terampil, baik secara intelektual maupun secara emosional dan sosial. Bekal kecerdasan dan keterampilan ini sangat penting bagi pemimpin karena apabila kepala sekolah mampu mengelola kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual maka akan memperkuat sinerginya antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat menjalankan peran kepemimpinannya secara optimal.⁴⁹⁹ Birgitta dan Wistrand mengistilahkan “kepemimpinan tak lain adalah mengalirkan energi emosi. Transmisi energi emosi ini memungkinkan pemimpin menjadi pemandu staf yang menentukan tujuan”.⁵⁰⁰ Friedman juga menunjukkan bahwa orang yang memiliki kecakapan emosi ini lebih mampu menggerakkan dan mengilhami orang lain, selain menguasai imajinasi mereka.⁵⁰¹

Masing-masing kepala madrasah tersebut memang sangat mencintai dan mengerti tentang arti pentingnya ilmu pengetahuan. Orang yang demikian akan selalu berusaha untuk mengembangkan ilmu, meningkatkan kualitas diri dan orang lain, dan membuat orang lain supaya bisa mencintai ilmu sebagaimana mereka. Di dalam Al-Quran mereka itu disebut sebagai orang yang tidak sama dengan orang yang tidak berilmu:

تَنْزِيلُ الْكِتَابِ مِنَ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ

*Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui? (QS Al-Zumar [39]: 9)*⁵⁰²

هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَمْ هَلْ تَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَالنُّورُ

*Adakah sama orang buta dan yang dapat melihat, atau samakah gelap gulita dan terang benderang. (QS Al-Ra'd [13]:16)*⁵⁰³

499. Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 135.

500. Birgitta Wistrand dalam Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis...* hlm. 39-40.

501. Friedman dalam Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis ...* hlm. 39.

502. Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan ...* hlm. 747.

503. *Ibid.*, hlm. 371.

Ketiga, faktor internal yang juga sangat menentukan keberhasilan peran kepemimpinan visioner adalah faktor dukungan pihak internal madrasah. Kepemimpinan visioner di dua madrasah tersebut sama-sama mendapatkan dukungan yang kuat dari komponen internal. Sebab, kedua pemimpin tersebut mampu membangun kerja sama yang kuat dengan *stakeholder*, melakukan interaksi, koordinasi, dan komunikasi yang baik dengan mereka. Kedua pemimpin juga memberdayakan dengan mempertimbangkan aspek kemanusiaan, memberi penghargaan, menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan memotivasi.

Di MAN 3 Malang, dukungan internal ini sangat besar. Mereka memiliki satu visi yang sama yang mengawal setiap proses kegiatan yang berlangsung. Adanya semangat, motivasi, profesionalisme, kultur akademik/*learning organization*, penghargaan, pemberdayaan yang baik yang diberikan oleh kepala madrasah menciptakan dukungan yang kuat dan positif dari seluruh komponen internal yang dilakukan secara bersama-sama yang salah satunya diwujudkan dalam sebuah gerakan GEMMA SEMI untuk kemajuan mutu madrasah yang lebih baik.

Demikian pula di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya, dukungan internal dari para pengikut tampak sangat kuat. Sang pemimpin yang juga kyai dianggap memiliki *power*. Bukti yang paling tampak adalah adanya loyalitas yang tinggi, sikap *ta'dzim* (hormat), dan *sami'na wa atha'na* (taat dan patuh) mulai dari guru, fungsionaris, siswa, dan keluarga kyai. Mereka bekerja dengan ikhlas dan penuh pengabdian.

Faktor dukungan internal ini yang meliputi guru, karyawan, dan siswa sangat penting. Sebab, tanpa dukungan sang pemimpin tidak mungkin bisa mewujudkan ide-ide dan program-program yang telah direncanakan. Guru merupakan faktor internal yang vital yang memiliki kontribusi besar dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, hal pertama dan utama mereka lakukan adalah meningkatkan SDM guru supaya memiliki kemampuan profesional dalam mengajar sehingga berdampak positif bagi peningkatan mutu pendidikan. Temuan ini sepakat dengan pendapat Megarry dan Dean yang mengatakan bahwa para guru wajib mengembangkan kemampuan profesionalnya agar

dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas.⁵⁰⁴ Guru sebagai tenaga profesional merupakan faktor penentu mutu pendidikan yang harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapat pengakuan formal sebagaimana mestinya.⁵⁰⁵ Selain itu, profesi mengajar harus memiliki status profesi yang membutuhkan pengembangan.⁵⁰⁶ Demikian pula peran staf/karyawan sebagai komponen internal memiliki peran sebagai brainpower atau braintrust bagi kemajuan organisasi sehingga sangat penting untuk ditingkatkan SDM-nya. Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah dalam bekerja sama dengan karyawan memiliki kewajiban untuk meningkatkan profesionalisme karyawan dengan lima peran, yaitu identifikasi, pengangkatan/penugasan, orientasi, evaluasi, dan perbaikan (improvement).⁵⁰⁷ Adanya dukungan mereka menentukan kemajuan madrasah. Blis dan Newmann mengatakan bahwa sekolah dapat berjalan efektif jika kepala sekolahnya mampu menciptakan atmosfer ketertiban, kedisiplinan, dan bertujuan. Ketiganya merupakan suasana yang penuh harapan bagi para staf dan siswa, hubungan kerja sama yang baik antarstaf, komitmen antara staf dan siswa untuk mencapai tujuan, waktu yang cukup untuk memberi pengarahan, dan pengembangan staf yang memadai.⁵⁰⁸ Selain itu, latar belakang keluarga juga menentukan prestasi siswa.⁵⁰⁹ Oleh karena itu, kerja sama yang produktif antara sekolah dan orangtua siswa merupakan salah satu karakteristik sekolah sukses.⁵¹⁰

Keempat, faktor dukungan eksternal atau lingkungan sekitar madrasah. Mereka terdiri dari kelompok masyarakat, stakeholder, pemerintah, dan lembaga-lembaga perguruan tinggi yang dijalin melalui kerja sama yang baik. Bangunan kerja sama harus kukuh agar pihak eksternal ini terus mau diajak kerja sama. Di MAN 3 Malang, dukungan eksternal masyarakat sangat kuat. Hal ini tampak pada antusiasme masyarakat dalam memasukkan anak-anak mereka ke madrasah ini dan kesediaan mereka memberikan sedekah untuk membantu siswa yang tidak

504. Megarry dan Dean dalam Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 5.

505. Depdiknas, *Rencana Strategis Depdiknas 2005-2009* (Jakarta: Depdiknas, 2005), hlm. 1.

506. H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 142.

507. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 276.

508. Blis dan Newmann dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah...* hlm.8.

509. Mortimore dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah...* hlm.8.

510. Blis, Firestone, dan Richard dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah...* hlm. 8.

mampu.⁵¹¹ Sementara itu, dukungan dari pemerintah berupa adanya dana untuk membantu proses pembelajaran dan kelengkapan fasilitas. Dukungan berbagai lembaga perguruan tinggi tampak pada kesediaan mereka memberikan informasi tentang lembaga mereka dan kesediaan menerima siswa dari MAN 3 Malang dengan cara yang sesuai prosedur.

Demikian pula yang ditemukan di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya. Dukungan dari masyarakat sangat besar dan kuat. Hal ini tampak dari animo yang tinggi dari masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke madrasah ini dan kesediaan mereka memberikan subsidi kepada siswa miskin. Dukungan pemerintah juga bagus, yaitu dengan adanya kerja sama antara pemerintah terutama Dinas Pendidikan dan Kemenag untuk membantu memajukan lembaganya. Hal yang dilakukan di antaranya dalam bentuk pemberian diklat-diklat dan informasi-informasi baru. Dukungan lembaga-lembaga perguruan tinggi bahkan dicapai sampai tingkat internasional. Hal ini terbukti dengan banyaknya para siswa yang dapat diterima di PT-PT favorit, baik dalam negeri dan luar negeri.

Berbagai dukungan tersebut didapat karena kedua kepala madrasah dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik. Mereka rutin melakukan konsultasi-konsultasi pendidikan dengan atasan, mengajak musyawarah dengan berbagai pihak, menerima masukan dari luar, dan bersikap terbuka. Mereka sangat cerdas dalam membangun kerja sama yang saling menguntungkan dengan institusi-institusi pendidikan lain. Mereka juga mampu menunjukkan empati kepada masyarakat dengan menyediakan beasiswa kepada siswa miskin. Ini mengindikasikan kemampuan pemimpin menjalin hubungan yang positif dengan mereka. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mamusung yang mengatakan bahwa:

Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat seharusnya mampu memenuhi kebutuhan masyarakatnya dan sekolah memiliki kewajiban secara legal dan formal untuk memberikan penerangan

511. Di MAN 3 Malang sejak kepemimpinan Ahmad dibentuk suatu lembaga pendidikan khusus untuk orang-orang yang kurang mampu yang menjadi milik dan dikelola oleh MAN 3. Lembaga ini bernama M3M Community (MAN 3 Malang Community). Sumber dana berasal dari sumbangan masyarakat sekitar siswa, guru, dan siswa yang memiliki kepedulian dan diambil dari sisa uang jajan/belanja senilai Rp100,00. Lihat hasil observasi dan wawancara dengan Ahmad Rabu, 31 Oktober 2012 dan Selasa 5 Maret 2013.

kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan serta keadaannya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakatnya.⁵¹²

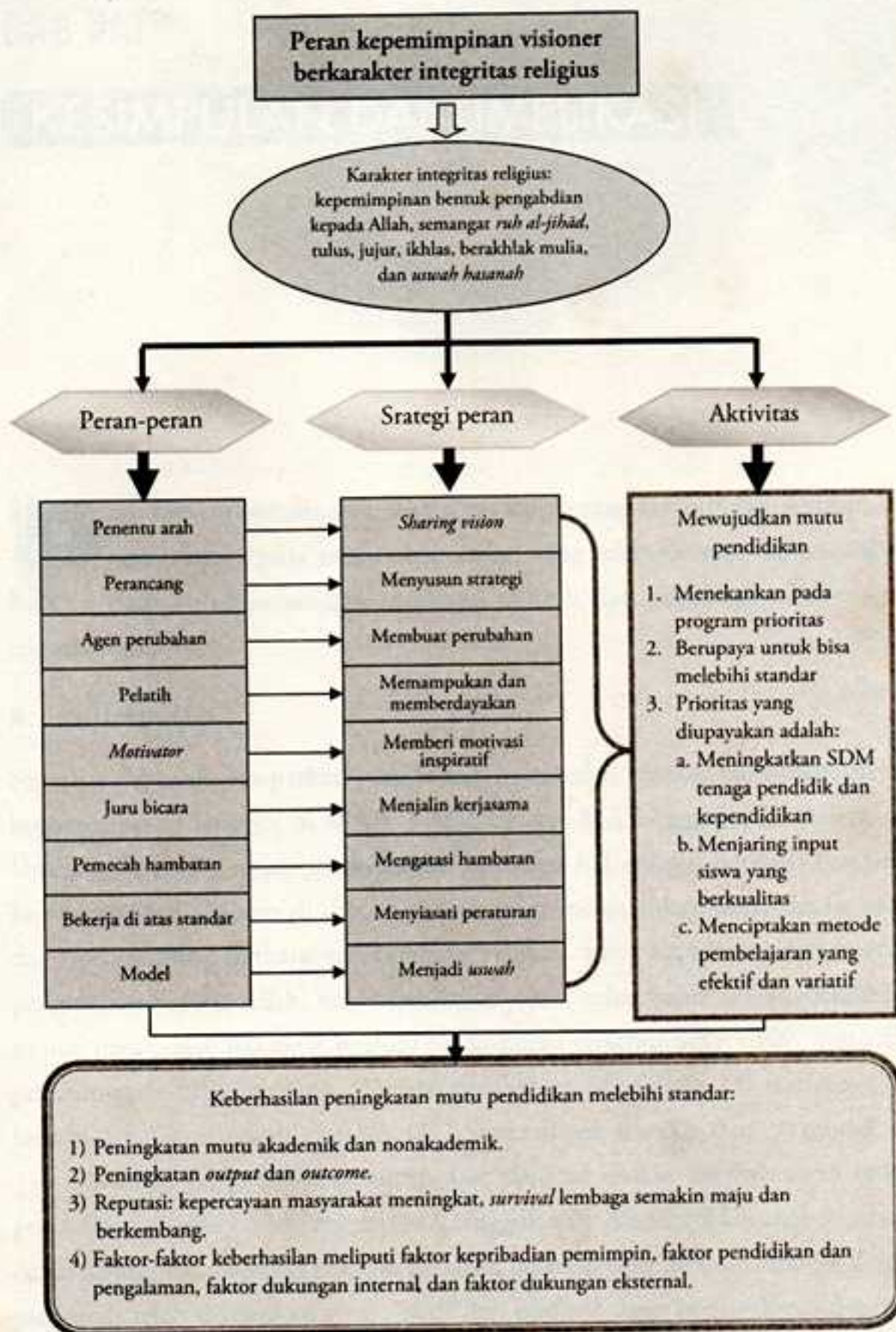
Dukungan eksternal ini sangat membantu kelancaran dan keberhasilan kedua pemimpin visioner di madrasah ini dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana disebutkan oleh Nur Aedi dan Elin Rosalin bahwa hubungan sekolah dan masyarakat memiliki tujuan yang hendak dicapai yakni berupa peningkatan mutu pendidikan, sehingga pada gilirannya masyarakat akan merasakan dampak langsung dari kemajuan tersebut.⁵¹³

Dari serangkaian temuan tentang peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di atas dapat dijelaskan bahwa kedua kepemimpinan visioner telah menjalankan sembilan peran yaitu: (1) penentu arah (*direction setter*), (2) perancang (*designer*), (3) agen perubahan (*agent of change*), (4) pelatih (*coach*), (5) *motivator*, (6) juru bicara (*spokesperson*), (7) pemecah masalah (*problem solver*), (8) bekerja di atas standar (*out of the box*), dan (9) model (*modelling*). Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dan berkarakter integritas religius dalam mewujudkan mutu pendidikan melalui cara-cara: (1) *sharing vision*, (2) menyusun strategi, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) memberi motivasi inspiratif, (6) menjalin kerja sama, (7) mengatasi hambatan, (8) menyiasati peraturan, serta (9) menjadi *uswah*.

Dengan demikian, tercapailah peningkatan mutu pendidikan yang meliputi mutu *input*, proses dan hasil. Faktor-faktor keberhasilan adalah faktor kepribadian pemimpin yang baik, faktor pendidikan dan pengalaman yang tinggi, serta faktor internal dan faktor eksternal. Temuan ini memperkuat dan menyempurnakan teori Burt Nanus tentang empat peran kepemimpinan visioner, yaitu (1) penentu arah (*direction setter*), (2) agen perubahan (*agent of change*), (3) juru bicara (*spokesperson*), dan (4) pelatih (*coach*). Jika divisualisasikan temuan ini adalah sebagai berikut.

512. J Mamusung dan Rivai, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat* (Bandung: 1998), hlm. 6.

513. Nur Aedi dan Elin Rosalin dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 280.



Gambar 7.3 Model peran kepemimpinan visioner berkarakter integritas religius

BAB VIII

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Pada bab ini penulis akan menguraikan tentang kesimpulan-kesimpulan berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dibahas dan dianalisis pada bab sebelumnya, implikasi teoretis dan implikasi praktis, serta rekomendasi.

A. Kesimpulan

Seperti yang telah dipaparkan pada rumusan masalah tentang bagaimana peran kepemimpinan visioner di MAN 3 Malang dan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan visioner di dua madrasah telah menjalankan peran secara aktif dan optimal yang berkarakter integritas religius, yaitu kepemimpinan bentuk pengabdian kepada Allah, semangat *rih al-jihâd*, tulus, jujur, ikhlas, berakhlak mulia, dan *uswah hasanah*. Kedua, peran-peran tersebut antara lain, yaitu (1) penentu arah, (2) perancang, (3) agen perubahan, (4) pelatih, (5) *motivator*, (6) juru bicara, (7) pemecah masalah, (8) bekerja di atas standar, dan (9) model.

Selanjutnya, peran kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan di MAN 3 Malang dan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, peran kepemimpinan visioner di dua madrasah telah dijalankan secara aktif dan optimal yang berkarakter integritas religius dalam mewujudkan mutu pendidikan sehingga sivitas akademika

bersatu padu dan bersemangat untuk melakukan aktivitas-aktivitas. Kedua, dalam mengoptimalkan peran, kepemimpinan visioner kedua madrasah tersebut melakukan cara-cara: (1) *sharing vision*, (2) menyusun strategi, (3) membuat perubahan, (4) memampukan dan memberdayakan, (5) memberi motivasi inspiratif, (6) menjalin kerja sama, (7) mengatasi hambatan, (8) menyiasati peraturan, dan (9) menjadi *uswah*. Dengan demikian, kepemimpinan visioner menghasilkan kegiatan-kegiatan yang meliputi meningkatkan kualitas SDM tenaga pendidik dan kependidikan; menjaring input siswa yang berkualitas; menciptakan metode pembelajaran yang efektif dan variatif.

Keberhasilan peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Malang dan MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya meliputi hal-hal berikut. Pertama, keberhasilan peran dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi keberhasilan mutu *input*, proses, dan hasil. Keberhasilan mutu *input* dan proses meliputi keberhasilan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas; *input* yang berkualitas; metode pembelajaran yang efektif dan variatif. Keberhasilan mutu hasil meliputi mutu akademik dan nonakademik yang bagus melebihi standar; *output* berkualitas; *outcome* yang berkualitas melebihi standar yaitu banyak diterima di berbagai perguruan tinggi favorit dalam dan luar negeri. Kedua, faktor keberhasilan meliputi faktor kepribadian pemimpin yang baik; faktor pendidikan yang tinggi dan pengalaman yang banyak; faktor dukungan internal komponen madrasah dan faktor dukungan eksternal yang kuat.

B. Implikasi Hasil Penelitian

1. Implikasi Teori

Penelitian ini memberikan implikasi teoretik, yaitu memperkuat dan menyempurnakan teori Burt Nanus yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan visioner ada empat yakni, penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agent of change*), juru bicara (*spokesperson*), dan pelatih (*coach*). Keempat peran tersebut menurut Nanus semuanya mutlak bagi pemimpin visioner dan harus dilakukan jika ingin menjadi pemimpin visioner yang sukses.

Sementara itu, dalam penelitian tentang peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan ini, peneliti menemukan bahwa peran kepemimpinan visioner tidak hanya empat tetapi sembilan, yaitu (1) penentu arah (*direction setter*), (2) perancang (*designer*), (3) agen perubahan (*agent of change*), (4) pelatih (*coach*), (5) *motivator*, (6) juru bicara (*spokesperson*), (7) pemecah masalah (*problem solver*), (8) bekerja di atas standar (*out of the box*), dan (9) model (*modelling*).

Perbedaan temuan ini dengan teori Burt Nanus adalah bahwa Burt Nanus menyebutkan empat peran kepemimpinan visioner. Temuan ini menyebutkan sembilan peran kepemimpinan visioner yang dijiwai oleh karakter integritas religius. Dalam temuan ini ditambahkan lima peran, yaitu perancang (*designer*), *motivator*, pemecah hambatan (*problem solver*), bekerja di atas standar (*out of the box*), dan model (*modelling*). Kesembilan peran tersebut dilakukan oleh kepemimpinan visioner di dua madrasah dalam penelitian itu secara aktif dan optimal yang dijiwai oleh karakter integritas religious, yaitu kepemimpinan merupakan bentuk pengabdian kepada Allah, semangat *rúh al-jihád*, tulus, jujur, ikhlas, berakhlak mulia, dan *uswah hasanah*.

Pertama, peran sebagai *designer* wajib adanya bagi pemimpin visioner, karena sebagai pemimpin visioner yang mampu menggambarkan dan merencanakan masa depan harus memiliki ide-ide cemerlang dan menantang serta kemampuan yang hebat untuk merancang. Sebagai *designer*, ia dapat melihat apa yang perlu dilakukan serta membantu tim merencanakan dan mengatur agar apa yang dilakukan mencapai hasil sesuai dengan sasaran.⁵¹⁴ Seorang *designer* dalam membuat perencanaan tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi membutuhkan kreativitas yang tinggi dan kecerdasan ruhaniah yang hebat.⁵¹⁵

Kedua, peran sebagai *motivator* wajib ada bagi pemimpin visioner karena untuk merealisasikan ide-idenya secara optimal harus ada motivasi. Motivasi merupakan pendorong bagi karyawan dalam meningkatkan aktivitasnya. Untuk membangun

514. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 43.

515. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership...* hlm. 321.

motivasi kepala sekolah harus memiliki strategi-strategi yang tepat⁵¹⁶ supaya efektif. Salah satu strategi yang efektif dalam memberikan motivasi menurut Reynolds yang dikutip Mulyasa adalah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku guru, karyawan, dan peserta didik.⁵¹⁷ Mulyasa menambahkan motivasi dapat ditumbuhkan dengan cara pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang menyenangkan, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.⁵¹⁸

Ketiga, peran sebagai pemecah hambatan (*problem solver*) harus dilakukan karena setiap organisasi yang ingin mencapai kemajuan pasti ada hambatan. Hambatan bukan untuk dihindari, melainkan untuk dicari solusi terbaik. Untuk dapat menghilangkan hambatan membutuhkan kreativitas berpikir.⁵¹⁹ Rivai juga menjelaskan bahwa orang yang menghadapi hambatan harus memiliki kiat-kiat atau strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah.⁵²⁰ Hadari Nawawi mendukung bahwa setiap organisasi tidak bisa tidak pasti menghadapi masalah atau hambatan, tetapi kepemimpinan harus segera mencari solusinya. Sebab, jika kalau dibiarkan berlarut-larut akan berakibat pada kepemimpinan yang sulit untuk mengefektifkan organisasi.⁵²¹

Keempat, peran dengan bekerja di atas standar (*out of the box*) dimana kepemimpinan visioner telah berani melakukan lompatan-lompatan, mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi inovatif yang di luar kebiasaan. Mereka adalah pemimpin yang bertindak di luar kotak (*out of the box*) dan cermat mengambil risiko.⁵²² Pemimpin demikian memiliki kemampuan cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka luas dan cerdas, sistematis, dan melihat gambaran besar terhadap seluruh sistem. Brown dan Anfara juga mengatakan sebagai pemimpin yang berani untuk mengubah.⁵²³ Nanus menyebut

516. Mulyasa, *Menjadi Kepala*... hlm. 120.

517. Reynolds dalam Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan*... hlm. 78.

518. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*... hlm. 120.

519. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*..., hlm. 488.

520. *Ibid.*, hlm. 264.

521. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan*..., hlm. 334.

522. S.L. Adeyemi, "Profile of the....", *Makalah*, 2.

523. K. Brown dan V. Anfara, *Paving the Way*..., hlm. 6.

pemimpin demikian membawa orang-orang (bawahan) kepada tujuan-tujuan baru yang sering aneh (sulit dijangkau).⁵²⁴

Kelima, peran sebagai model (*modelling*), yaitu kepemimpinan visioner ini telah memberikan teladan yang baik kepada sivitas akademika yang mencerminkan nilai-nilai religius. Pemimpin yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif.⁵²⁵ Nanus menjelaskan bahwa pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia).⁵²⁶

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran-peran tersebut menjadi penggerak utama bagi kepemimpinan visioner dalam mengoptimalkan potensi kepemimpinannya. Dengan peran-peran tersebut, kepemimpinan visioner berupaya keras dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Implikasi Praktis

Peningkatan mutu pendidikan di madrasah perlu memerhatikan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, peningkatan mutu pendidikan di madrasah membutuhkan kepemimpinan visioner yang memiliki jiwa integritas religious. Yaitu, pemahaman menjadikan tugas kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah; semangat *rih al-jihād*; tulus; jujur; ikhlas; berakhlak mulia; *uswah hasanah*; mampu menjalankan peran-peran sebagai penentu arah (*direction setter*), perancang (*designer*), agen perubahan (*agent of change*), pelatih (*coach*), *motivator*, juru bicara (*spokesperson*), pemecah masalah (*problem solver*), bekerja di atas standar (*out of the box*), dan model (*modelling*).

Kedua, kepemimpinan visioner dalam menjalankan peran-perannya perlu melakukan cara-cara *sharing vision*; menyusun strategi; membuat perubahan; memampukan dan memberdayakan; memberi motivasi inspiratif; menjalin kerja sama; mengatasi hambatan; menyiasati peraturan; menjadi *uswah*.

Ketiga, kepemimpinan visioner dalam mewujudkan mutu pendidikan perlu melakukan langkah-langkah dan strategi tentang bagaimana mewujudkan semua

524. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*....., hlm. 5.

525. *Ibid.*, hlm. 28.

526. Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*....., hlm. 18.

program-program yang direncanakan dengan mengoptimalkan peran-perannya supaya dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Keempat, peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah melibatkan seluruh komponen internal dan eksternal. Tanpa ada dukungan tersebut, keberhasilan tidak akan bisa tercapai. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner harus membangun kerja sama yang kuat dengan melakukan interaksi, komunikasi, dan koordinasi.

Kelima, jika lembaga pendidikan ingin mencapai pendidikan yang bermutu maka harus mengoptimalkan peran-peran kepemimpinan visioner sebagaimana tersebut yang dijiwai dengan karakter integritas religius.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Mukhamad. 2007. "Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Adair, John. 1988. *The Centred Leaders*. Selangor Darul Ehsan Malaysia: Pelanduk Publications.
- _____. 1992. *Pemimpin yang Berpusat pada Tindakan*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Adeyemi, S.L. tt. "Profile of The Succesfull Visionary Leader." Dalam *Makalah*. Ilorin: Departemen of Bussiness Administration University of Ilorin.
- Al Maraghi, Ahmad Mushthafa. 1989a. *Tafsir al-Marâghi*. Jilid 18. Diterjemahkan oleh Hery Noer Aly, K. Anshori Umar Sitanggal, dan Bahrin Abu Bakar. Semarang: CV. Toha Putra.
- _____. 1989b. *Tafsir al-Marâghi*. Jilid 21. Diterjemahkan oleh Hery Noer Aly, K. Ansori Umar Sitanggal, dan Bahrin Abu Bakar. Semarang: CV Toha Putra.
- Alan, Iliana, Aime Guez, dan Mariela Rodr. 2011. "Negosiasi dan Budaya Identitas Linguistik: Inisiatif Kepemimpinan di Satu Perbatasan." Dalam *International Journal of Leadership In Education: Teory and Practice*. Volume 14, Issue 1, 103–117.

- Albers, Henry H. 1972. *Management: The Basic Concept*. New York: John Wiley dan Sons Inc.
- Anonim. 2000. "Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah." Dalam *Handout Pelatihan Calon Kepala Sekolah*. Depdiknas: Direktorat Sekolah lanjutan Pertama.
- Apriyadi, Moh. Iwan. 2007. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan." Dalam *Artikel dipublikasikan di Internet*. Diakses pada 15 November 2011.
- Arcaro, Jerome S. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arifin, Imron. 1998. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana UM Malang.
- Ar-Rifa'i, Muhammad Nasib. 1999. *Kemudahan dari Allah: Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*. Jilid 3. Jakarta: Gema Insani Press.
- Asrin. 2006. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Budaya Mutu di Sekolah Menengah (Studi Multikaseus pada SMAN Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga)." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2006. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ball-Rokeach, Sandra. 1974. *Theories of Mass Communication*. New York-London.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. "The Implications of Transformational and Transactional Leadership for Individual Team and Organizational Development." In R.W. Woodman and W. A. Passmore. *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich (hlm. 221-222). CT: JAI Press.
- Beach, Lee Roy. 1993. *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planing*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Engliwaad Clifts.

- Bedeian, Arthur G. 1980. *Organizations, Theory and Analysis*. Universitas Michigan: Dryden Press.
- Bennis, Warren dan Burt Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Blasé, J. dan Anderson, G. 1995. *The Micropolitics of Educational Leadership*. London: Cassell.
- Block, P. 1987. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. 1980. *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bodgan, Robert C. dan Biklen Kopp Sari. 1998. *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston, London: Allyn and Bacon, Inc.
- Bredeson, P.V. 1985. "An Analysis of Metaphorical Perspectives on School Pinciplas." Dalam *Educational Administration Quarterly*. Vol. 21, 29–59.
- Brock, B.L. & Grady, M.L. 2004. *Launching Your First Principalsip: Guide for Beginning Principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brookover, W.B. & Lezotte, L.W. 1977. *Changes in School Characteristics Coincident With Changes in Student Achievement*. East Lansing: Michigan State University, Collage of Urban Development.
- Brown, K. & Anfara, V. 2003. "Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level." Dalam *National Association of Secondary School Principals Bulletin*. Vol. 87, No. 16, 16–34.
- Bungin, Burhan, H.M. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Bush, Tony dan David Middlewood. 2005. *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publication.
- Caldwell, N.J. & Spinks, J.M. 1993. *Leading the Self-Managing School*. London: The Falmer Press.

- Celik, Gürkan & Yusuf Alan. 2003. *Hizmetkar Liderlik [Servant Leadership]*. Rotterdam: Libertas Media.
- Chance, E.W. 1992. *Visionary Leadership in Schools: Succesfull Strategies for Developing and Implementing an Educational Vision*. USA: Illinois, Charles C. Thomas Publisher.
- Clark, S. & Clark, D. 1990. "Restructuring Middle Schools: Strategies for Using Turning Points." In S. Clark & D. Clark (Eds.), *School in the Middle: A Decade of Growth and Change* (p. 177–189). Reston, VA: NASSP.
- Collins, J. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York: Harper Business.
- Colton, D. 1985. Vision. *National Forum* (p. 33–35). Vol. 65 No. 2.
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality is Free*. New York: Mentor Books.
- Danandjaja, J. 1988. *Antropologi-Psikologi: Teori, Metode, dan Sejarah Perkembangannya*. Jakarta: Rajawali.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., dan Beres Ford, J. 2000. *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.
- Deming, W. Edward. 1982. *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Departemen Agama RI. 2000. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta: Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- _____. 2001. *Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Dikmenum Depdikbud. 1998/1999. *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Depdikbud.
- Dirjen Pendais. 2006. *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- _____. 2010. *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010–2014*. Jakarta: Departemen Agama RI.

- Drake, T., & Roe, W.H. 2002. *The Principalship Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Dzauzah, Ahmad. 1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Edmonds, R. 1979. *Some School Work Can Social Policy*. 9 (2). New York: Cassel.
- Ercetin, S. 2000. *Personal Visions of the Rectors in the Turkish Universities for the New Millenium*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Fandy, Tjiptono dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Feigenbaum, A.V. 1986. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fullan, M.G. 2002. "The Change Leader." Dalam *Educational Leadership*. Vol. 50, No. 8, 16-20.
- Furkan, Talha. 2004. "Leadership Qualities in General Terms." Dalam *De Cascade*, nr. 2. Cosmicus, Utrecht.
- Gaffar. 1994. *Perencanaan Pendidikan, Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2LPTK.
- Garvin, D.A. 1993. "Building a Learning Organization." In *Harvard a Business Review*, Juli–August.
- Gaspersz, Vincent. 2000. "Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia." Dalam *Jurnal Pendidikan* (online), Jilid 6, No. 3 <http://www.ut.ac.id>. Diakses 24 Oktober 2011.
- Givens, Roger J. 2011. "The Role of Psychological Empowerment and Value Congruence in Mediating the Impact of Transformational Leadership on Follower Commitment in American Churches." Dalam *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 6, ISS. 2, 20112. Leadership & Entrepreneurship: Regent University ISSN 1554-3145ISSN 1554-314.
- Glasser, B.G & Strauss, A.L. 1974. *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.

- Greenfield, W. 1987. "Moral Imagination and Interpersonal Competence. Antecedents to Instructional Leadership." In W. Greenfield (Ed.), *Instructional Leadership: Concepts, Issues, and Controversies*. (pp. 56-75) Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Greenleaf, Robert K. 1970. *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Guskey, T. 2003. "Analyzing Lists of the Effective Development to Promote Visionary Leadership." Dalam *NASSP Bulletin*, Vol. 87, No. 4, hlm. 4-20.
- Guthrie, I.W. & Reed, R.J. 1986. *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gülen, M. Fethullah. 1996. *Prophet Muhammad as Commander*. London: Truestar.
- _____. 2005. *The Messenger of God Muhammad: An Analysis of the Prophet's Life*. New Jersey: Light.
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hageman, Gisela. 1993. *Motivasi Untuk Pembinaan Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Hale, E. & Moorman, H. 2003. *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. Edwarsville, IL: Institute for Educational Leadership, Washington D.C. and Illinois Education Research Council.
- Hallinger & Leithwood, K. 1994. "Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership." Dalam *School Effectiveness and School Improvement*.
- Hambali, Muhammad. 2012. "Kepemimpinan Visioner (Studi Multi Kasus di SD Al-Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang)." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: PPs UIN Maliki Malang.
- Hamka. 1988. *Tafsir Al-Azhar*. Juz XXI. Jakarta: Pustaka Panjimas.
- Hanafiah, M. Jusuf, dkk. 1994. "Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi, Badan Kerja sama Perguruan Tinggi Negeri." Dalam Nasution, MN. 2000. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hellriegel, Don, et.al. 1982. *Management, Third Edition*. By Addison–Wesley Publishing Company, Inc.
- Herawan, Endang. 2012. “Pengendalian Mutu Pendidikan: Konsep dan Aplikasi.” Dalam *Jurnal Ilmiah UPI* (online). Diakses pada 3 Oktober 2012.
- Hicks, Herbert G., Gullet, C.Ray. 1975. *Organization: Theory and Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Ho, Wa, Choi, Dora. 2011. “Mengidentifikasi Peran Kepemimpinan untuk Kualitas dalam Program Pendidikan Anak Usia Dini. Dalam *International Journal Of Leadership In Education: Teory and Practice*. Volume 14, Issue 1.
- House, R.J. 1971. “A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness.” Dalam *Administrative Science Quarterly*, (16).
- Hoyle, J. 2005. “The Good News About the Preparation of School Leaders: A Professor’s View.” Dalam *School of Leadership Review*, Vol. 1, No. 1.
- Ibukun, Williams Olusola, Babatope Kolade Oyewole, dan Thomas Olabode Abe. 2011. “Personality Characteristics and Principal Leadership Effectiveness in Ekiti State, Nigeria.” Dalam *International Journal of Leadership Studies*. Vol.6 Iss. 6 ISS.2, 2011 2, Leadership & Entrepreneurship: Regent University ISSN 1554-3145 ISSN 1554-3145.
- James, H., Lipham., et.al. 1560. *The Principalships Concepts, Competencies, and Cases*. Broadway New York, N.Y: Longman Inc. 10036.
- John R., Schermerhorn, et.a. 1982. *Managing Organizational Behavior*. United States of America: John Wiley A & Sons, Inc.
- Juran, J.M. 1993. *Juran on Leadership for Quality*. New York: Macmillan.
- _____. 1996. *Merancang Mutu*. Jakarta: Binaman Presindo.
- Kapur, A. 2007. *Transforming School Empowering Children*. New Delhi: Sage Publication.
- Kassim, Zora Abu dan Mohamed Sulaiman. 2011. “Market Orientation and Leadership Styles of Managers in Malaysia.” Dalam *International Journal Of Leadership Studies*, Volume 6, Issue 2. Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145 ISSN 1554-3145.

- Komariah, Aan & Cepi Triatna. 2010. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koontz, Harold dan Cyril O'Donnel. 1976. *Management, A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. 6th edition. Mc Graw Hill. Tokyo: Kogakusha Ltd.
- Kotter, John. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1987. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kumpulan Hadits Digital Kutubus Sittah. *Kitab Hadits Sahih Muslim*.
- Kusmintarjo. 2003. "Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Kasus Pada Dua SMU di Kota Pematang." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. 2000. "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with Schools." Dalam *Journal of Educational Administration*, Vol. 38, No. 2, 112–129.
- Leithwood, K., Riehl, C. 2003. "What Do We Already Know About Successful School Leadership?" Dalam <http://www.cepa.gse.urtgers.edu>. Diakses pada 26 November 2012.
- LeSourd, S. & Grady, M. 1988. "What is a Visionary Principal?" Dalam *NASSP Bulletin*. Vol. 75, No. 107.
- Lipham, J.A. 1981. *Effective Principal, Effective School*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Locke, Edwin A and Associates. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta: Spektrum.
- Longhead, M.R. 2009. "A Transformational Model of Visionary Leadership." *Disertation*. Unpublished. University of Pittsburgh.
- Lunenburg, F.C. & Beverly J Irby. 2006. *The Principalship: Vision to Action*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Mamusung dan Rivai. 1998. *Hubungan Sekolah dan Masyarakat*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Manasse, A.L. 1982. "Effective Principals: Effective at What?" Dalam *Principal*. Vol. 61 No. 4.
- Mantja, W. 2003. *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Winaka Media.
- Mauriel, J.J. 1989. *Strategic Leadership for Schools*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Mendez-Morse, S. 1992. "Characteristic of Leaders of Change. Leadership Characteristics that Facilitate School; Change." Dalam <http://www.sedl.org/change/leadership/character.html>. Diakses pada 4 Oktober 2011.
- Mendez-Morse, S. 1993. "Vision, Leadership and Change. Issue...about Change." Dalam <http://www.sedl.org/change/issue/23.html>. Diakses pada 7 Oktober 2011.
- Michael, Hart. 1978. *The 100 Ranking of the Most Influential Person in History*. New York: Hart Publishing Company, Inc.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, California: Sage Publication Inc.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Tanpa kota: Duta Graha Pustaka.
- Moleong, Lexy J. 1991. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. 2005. *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyadi. 1998. "Perumusan Misi, Visi, Core Believe, dan Core Values Organisasi." Dalam *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 01/th/XXVII Januari.
- Mulyasa, H.E. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, dan Implementasinya*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- _____. 2009a. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2009b. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- _____. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murgatroyd, Stephen dan Colin Morgan. 1994. *Total Quality Management in the School*. Hongkong: Typeser Graphicraft Typesetters.
- Murphy, J. 1990. "Principal Instructional Leadership." Dalam P.W. Thurston & L.S. Lotto. *Recent Advances in Educational Administration* (163–200). Vol. IB. Greenwich, CT: JAI Press.
- Musbikin, Imam. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*. Riau: Zafana Publishing.
- Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. New York: Jossey-Bass.
- _____. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noor, Ismail. 2011. *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW.: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul Untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*. Bandung: Mizan.
- Oedjoe, MR. 2002. "Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Multisitus Berdasarkan Perspektif Gender Pada SLTPN Komodo & SLTPN Sasando di Kota Kupang)." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Pasi, R. 2003. "Introduction to the Special Issue: Leadership with Vision and Purpose." Dalam *NASSP Bulletin*, Vol. 87, No. 637, hlm. 1–3.
- Pidarta, Made. 2000. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poloma, Margaret M. 2000. *Sosiologi Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Portin, B., Schneider, P., DeArmond, M., dan Gundlach, L. 2003. *A Study of the School Pricipalship. Making Sense of Leading Schools*. Seattle, WA: University of Washington.

- Pullan, Michael. 1982. *The Meaning of Educational Change*. USA: OISE Press
- Quigley, Joseph, V. 1993. *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Rafik, Beekum dan Jamal Badawi. 1999. *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville, Maryland USA: Amana Publications.
- Raihani. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKiS.
- Reddin, W.J. 1970. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Rianse, Usman M.S. dan Abdi, S.P.M.P. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Richards, Jack. C. 1999. *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*. Malaysia: Longman Group.
- Ritzer, George dan Douglas J Goodman. 2007. *Teori Sosiologi Modern*. Edisi keenam. Jakarta: Kencana.
- Rivai, Veithzal dan Ariviyani Arifin. 2009. *Islamic Leadership membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P. 1993. *Organizational Behavior. 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Internet Edition.
- Robert, Greenleaf. 1970. *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Roestiyah NK. 1982. *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Roueche, J.E. & Baker III, G.A. 1986. *Profiling Excellence in America's School*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Rozenholt, S.J. 1985. "Effective Schools: Interpreting the Evidence." Dalam *American Journal of Education*. Vol. 93 No. 2, p. 352-387.
- Ruchanah, Siti. 2010. "Kepemimpinan Pendidikan Islam (Studi Fenomenologi di MIN Malang 1)." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Surabaya: IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Rutherford, W.I. 1985. "School Principals as Effective Leaders." Dalam *Phi Delta Kappan*. Vol. 67, No. 1, 31-34.

- Sahertian, Piet A. 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management In Education*. Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: IrCisoD.
- Sanusi, Ahmad. 1990. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- _____. 1996. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Sashkin, M. 1998. "The Visionary Leader." In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.). *Charismatic Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Second International Conference on Islam in the Contemporary World. 2006. *The Fethullah Gülen Movement in Thought and Practice*. Southern Methodist University, Dallas, Texas, USA. March 4–5.
- Sergiovanni, T.J. 2006. *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (5th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Shields, M.C. 2003. *Good Intentions Are Not Enough*. Boston: Scarecrow Press.
- Shieve, L.T. & Shoenheit, M.B. 1987. Vision and the Work Life of Educational Leaders. In L.T. Hieve & M.B. Shoenheit (Eds.) *Leadership: Examining the Elusive* (p. 93–104). Washington D.C.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Shihab, M. Quraish. 2002a. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran*. Volume 1. Jakarta: Lentera Hati.
- _____. 2002b. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran*. Volume. 8. Jakarta: Lentera Hati.
- Siagaan, S.P. 1983. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sinamo, Jansen. 1998. "Menciptakan Visi Motivatif (In Search of Powerful Vision). Dalam *Majalah Manajemen*. No. 120 Agustus.
- Slamet, PH. 2000. "Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh." Dalam *Jurnal Pendidikan*. Jilid 3, No. 5 (online) di <http://www.ut.ac.id>. Diakses 20 Januari 2001.
- Soetomo, G. 2009. *Built to Last*. Jakarta: Obor.

- Soetopo, Hendyat. 2004. *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Som, Syarnubi. 2008. *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah*. Palembang: BDK Palembang.
- Stallings, J.A. & Mohlman, G. 1981. *School Policy, Leadership Schools*. Mountain View, CA: Stallings Teaching and Learning Institute.
- Starratt, R. 1995. *Leaders with Vision: The Quest for School Renewal*. Thousand Oaks, CA: Carvin Press, Inc.
- _____. 1999. "Moral Dimensions of Leadership." Dalam Begley T. and Leonard P. (Eds) in *The Values of Educational Administration*. London: Routledge Falmer.
- _____. 2005. "Responsible Leadership." Dalam *Educational Forum*. Vol. 69, No. 2, p. 128–133.
- Stoner A.F., James. 1982. *Management*. Second edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.N.J.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardono, Edy. 1994. *Teori Peran: Konsep, Derivasi, dan Implikasinya*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sujanto, Bedjo. 2007. *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*. Jakarta: Agung Seto.
- Suprayogo, Imam. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Quran*. Malang: Aditya Media dan UIN Malang Press.
- Sutopo, H.B. tt. *Pengumpulan dan Pengolahan Data dalam Penelitian Kualitatif (Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoretik dan Praktis)*. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang.
- Sutrisna, Oteng. 1987. *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Suwandi. 2010. "Peran Guru dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

- Syaifuddin, Muhammad, dkk. 2007. *Bahan Ajar Cetak Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Syukran Nafis, Ahmadi H. 2010. *Pendidikan Madrasah Dimensi Profesional dan Kekinian*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Tasrim, Isnada Waris. 2011. "Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Terry, George R. 1972. *Principles of Management*. 6th edition. Homewood Illionis: Richard D Irwin, Inc.
- Teske, P. & Schneider, M. 1999. *The Importance of Leadership: The Role of School Principals*. New York: The Pricewaterhousecoopers Endowment for the Bussines of Government.
- Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*. Jakarta: Grasindo.
- _____. 2001. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Utomo, Sugeng. 2009. "Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif: Studi Multi Kasus pada Tiga SD/MI Kota Malang." *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Welter, Bill dan Jean Egmon. 2009. *Kecakapan Berpikir Bagi Pemimpin*. Jakarta: PT Indeks.
- Wimpelberg, R.K. 1986. "Bureaucratic and Cultural Images in the Management of More and Less Effective School." Dalam makalah yang disajikan dalam pertemuan tahunan American Educational Research Association, San Fransisco.

- Winoto, Suhadi. 2007. Peran Komite Sekolah dalam Proses Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Malang: Program Pascasarjana UM Malang.
- Yukl, Gary. 1999. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall Inc.
- Zamroni. 2011. *Dinamika Peningkatan Mutu*. Yogyakarta: Gavin kalam Utama.

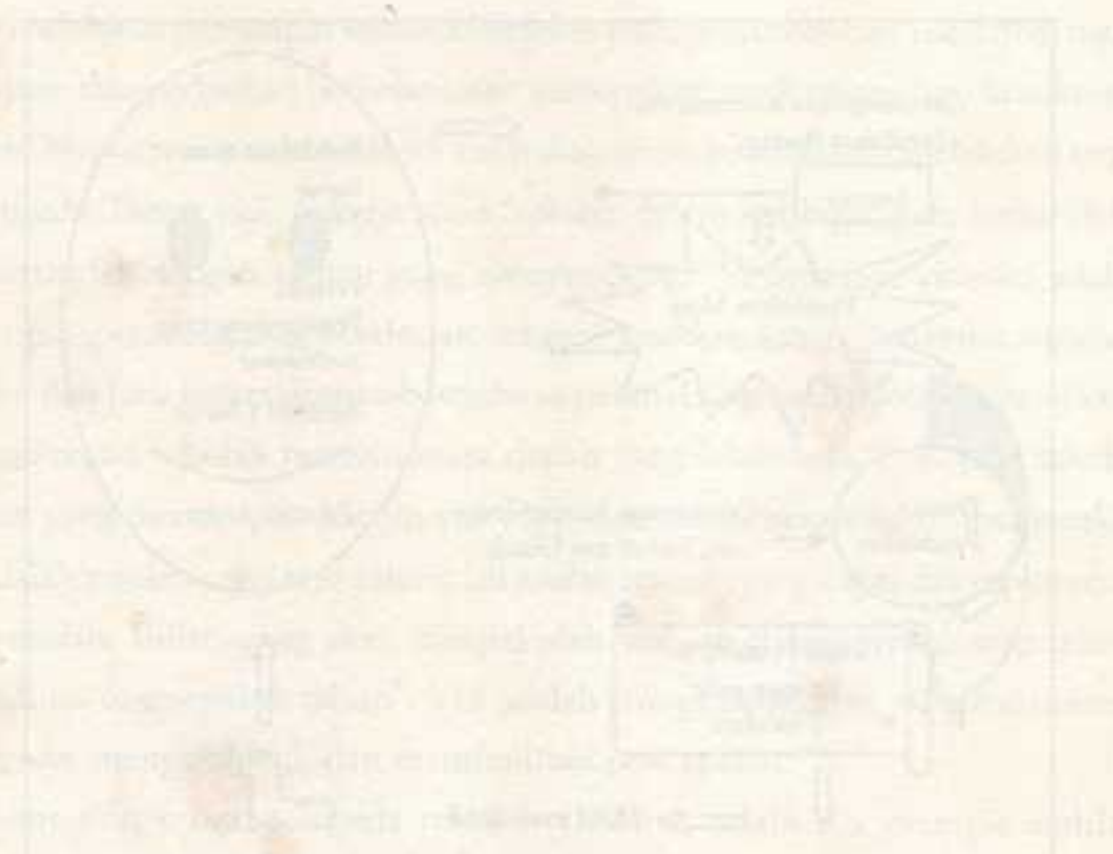


Figure 1. A schematic diagram of a mechanical assembly showing various components labeled with letters and numbers.

The diagram shows a cross-section of a mechanical assembly. The main components are labeled as follows:

- A:** The outer casing or housing.
- B:** The inner shaft or rod.
- C:** A central component, possibly a pulley or a bearing.
- D:** A component on the right side, possibly a pulley or a bearing.
- E:** A component at the bottom, possibly a base or a support.
- F:** A component at the top, possibly a cap or a cover.
- G:** A component on the left side, possibly a pulley or a bearing.
- H:** A component in the middle, possibly a shaft or a rod.
- I:** A component at the bottom, possibly a base or a support.
- J:** A component at the top, possibly a cap or a cover.
- K:** A component on the right side, possibly a pulley or a bearing.
- L:** A component on the left side, possibly a pulley or a bearing.
- M:** A component in the middle, possibly a shaft or a rod.
- N:** A component at the bottom, possibly a base or a support.
- O:** A component at the top, possibly a cap or a cover.
- P:** A component on the right side, possibly a pulley or a bearing.
- Q:** A component on the left side, possibly a pulley or a bearing.
- R:** A component in the middle, possibly a shaft or a rod.
- S:** A component at the bottom, possibly a base or a support.
- T:** A component at the top, possibly a cap or a cover.
- U:** A component on the right side, possibly a pulley or a bearing.
- V:** A component on the left side, possibly a pulley or a bearing.
- W:** A component in the middle, possibly a shaft or a rod.
- X:** A component at the bottom, possibly a base or a support.
- Y:** A component at the top, possibly a cap or a cover.
- Z:** A component on the right side, possibly a pulley or a bearing.

Indeks

A

- Aan Komariah 18, 19, 101, 211
Aan Komariyah 17, 211, 225, 239,
257, 258
Abdul Djalil 34, 159
Abu Hurairah 110, 116
Adair, John 34, 101, 257, 258
agent of change 37, 41, 234, 235,
268, 269, 271
Agent of Change 235
Ahmad Hidayatullah 35, 36, 160,
173, 177
Aisyah r.a 100
AKS 134
alat 144, 147
Amerika 201, 228, 252
Anggaran Pendapatan Belanja
Sekolah 191
Asep Saifuddin Chalim 38, 39

B

- Badan Pengkajian dan Pengembangan
Teknologi 169
Bani Israil 104, 105, 122
Bank Mandiri Syariah 228
Benchmarking 140
Bennis, W. 31
Bimbingan Konseling 173
boarding school 176
BUMN 181

C

- Cambridge University 40, 185, 195,
276
Cepi Triatna 17, 18, 19, 101, 211,
225, 239, 258, 280
Coach 235
Crosby, Philip B. 125, 127

D

dauroh 40, 185, 186, 187, 188, 189,
196, 205, 207, 221, 223, 238,
250, 253

DDTK 167

Deming, Edwards 125

diklat 146, 162, 254

Dinas Pendidikan 189, 196

direction setter 36, 38, 234, 235,
268, 269, 271

Dirjen Pendaís 46, 130, 255, 276

Doktor Honoris Causa 189

E

empowering 33

F

Filsafat Islam 203

finansial 204

fitness for use 126

G

GEMMA SEMI 37, 163, 166, 226

general rehearsal 40, 185, 196

green house 176

Greenleaf, Robert K. 113, 218

guardian 113

H

Hadari Nawawi 216, 217, 231, 258,
270

Hajar Aswad 121

Hamka 104, 107, 122, 218, 278

Hart, Michael 119

Hemmen, Janene 47, 55, 258

Hijrah 120

I

ideologi 183, 194, 199, 216

ihsan 107, 110, 123, 153, 154, 155,
158, 215, 256

Ismail Noor 97, 98, 100, 217, 218,
222

J

Jazirah Arab. 120

Jepang 178, 180, 201, 202, 228, 252

Jerman, 228, 252

job description 33

Juran, Joseph 125

K

Ka'bah 121

kepemimpinan 12, 15, 16, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 29, 30, 32,
34, 35, 37, 38, 39, 45, 46, 47,
48, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57,
97, 101, 102, 105, 106, 111,
114, 122, 134, 136, 138, 139,
143, 144, 149, 159, 166, 174,
177, 181, 182, 190, 192, 193,
199, 203, 205, 206, 207, 208,
209, 210, 211, 212, 213, 214,
215, 216, 219, 224, 225, 227,
229, 231, 232, 234, 235, 236,

238, 249, 256, 257, 258, 259,
265, 267, 268, 269, 270, 271,
272

Kriteria Ketuntasan Minimal 187,
196

KTSP 132, 142

kultum 216

kurikulum al-Azhar 185, 188, 195,
196

M

MA Amanatul Ummah 42

ma'dhad 36, 159, 161, 165, 169,
170, 173, 175, 176, 182, 207,
221, 223, 228, 232, 250, 253

Madinah 100, 120, 121, 180

MAKBI 170

Makkah 192

Malaysia 44, 180, 228, 273, 279,
283

MAN 3 Malang 9, 12, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 38, 45, 159, 160,
161, 162, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 174, 175, 176, 177, 178,
179, 180, 181, 182, 208, 212,
213, 214, 216, 219, 220, 226,
227, 230, 232, 233, 234, 237,
238, 251, 253, 254, 267, 268

Maroko 203, 228, 252

Mead, George Herbert 212

metode 33, 45, 122, 130, 141, 147,
161, 162, 170, 171, 175, 182,
187, 188, 198, 205, 207, 209,

219, 221, 223, 228, 237, 250,
253, 254, 268

mind 142, 213

minibank 172, 176, 182, 207, 223,
250, 253

N

Nabi Muhammad Saw 7, 11, 97, 98,
100, 110, 119, 120, 121

Nanus, Burt 6, 19, 20, 33, 35, 219,
229, 233, 234, 235, 238, 268,
269, 271, 275

O

out of the box 40, 192, 232, 234,
269, 270, 271

P

PAIKEMI 130

Perang Badar 98

PMM 167

Political and Economic Risk
Consultanty 44

Pornika 178, 179, 201

POS 134

PSBB 34, 159, 165, 176

punishment 187, 194, 205, 254

Q

Quality Assurance 140, 141

Quality Control 128, 140, 141, 277

Quraish Shihab 104, 105, 106, 153,
155, 156, 157, 158, 220

R

- RAKS 134
religius 36, 160, 162, 166, 174, 182,
193, 199, 205, 206, 208, 209,
210, 215, 216, 217, 218, 219,
235, 236, 249, 257, 265, 267,
269, 271, 272
Renstra 134
reward 41, 128, 164, 187, 194, 205,
223, 226, 251, 254

S

- School Review 140
SDM-M 148
SDM-P 148
seminar 160, 162, 184, 224
servant 113
sharing vision 35, 160, 167, 169,
174, 177, 182, 193, 199, 205,
209, 219, 236, 268, 271
Singapura 44, 189, 228
Sistem Layanan 24 Jam Penuh 195,
200
Sistem Pendidikan Nasional 43, 46,
255
SMP Bina Bangsa 204, 205
spiritual 53, 58, 166, 168, 199, 205,
206, 215, 216, 217, 260
spokesperson 36, 40, 229, 234, 235,
268, 269, 271
Standar Nasional Pendidikan 11, 40,
43, 44, 131, 132, 133, 181,
186, 196, 199, 203, 255

- student centre 170
Sudarwan Danim 222, 234, 236,
258, 269
Surabaya 12, 22, 23, 32, 34, 38, 40,
41, 42, 45, 122, 183, 184, 188,
190, 192, 193, 194, 195, 196,
201, 202, 203, 205, 208, 213,
214, 221, 223, 224, 226, 228,
233, 234, 251, 267, 268, 283
Syurā 98

T

- Tafsir al-Azhar 104, 122
Tafsir al-Maraghi 104, 122, 273
Tafsir al-Mishbah 103, 220
Taujihah 189, 226
team work 145
teknik 140, 141, 147, 180, 202,
227, 252
Thailand 228
trigger 19
Trilogi Juran 135, 221, 255

U

- UB 180, 184, 202, 228, 252
UIN 12, 22, 51, 53, 143, 144, 153,
180, 184, 202, 228, 252, 278,
281, 285, 295
Ujian Nasional 171, 172, 179, 194,
196, 203, 205, 208
UM 29, 30, 42, 51, 52, 53, 180,
184, 202, 274, 287
UNAIR 184, 195

UNESCO 44

uswah 159, 162, 164, 166, 167,
174, 177, 182, 192, 193, 199,
205, 206, 209, 210, 215, 234,
236, 267, 268, 269, 271
uswah hasanah 174, 199

V

Veithzal Rivai 17, 112, 113, 116,
222, 227, 231, 238, 258, 269,
270
Visi 19, 20, 33, 35, 38, 39, 40, 102,
160, 183, 281, 284, 286
visionary leadership 211
visioner 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22,
23, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37,
38, 39, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 54, 55, 56, 57, 101, 102,
103, 107, 122, 130, 143, 144,
145, 149, 159, 160, 165, 166,
174, 181, 182, 183, 188, 190,
192, 193, 203, 205, 206, 207,
208, 209, 210, 211, 212, 213,
214, 215, 216, 219, 224, 225,
229, 234, 235, 236, 238, 249,
257, 259, 265, 267, 268, 269,
270, 271, 272

W

workshop 146, 162, 184, 224

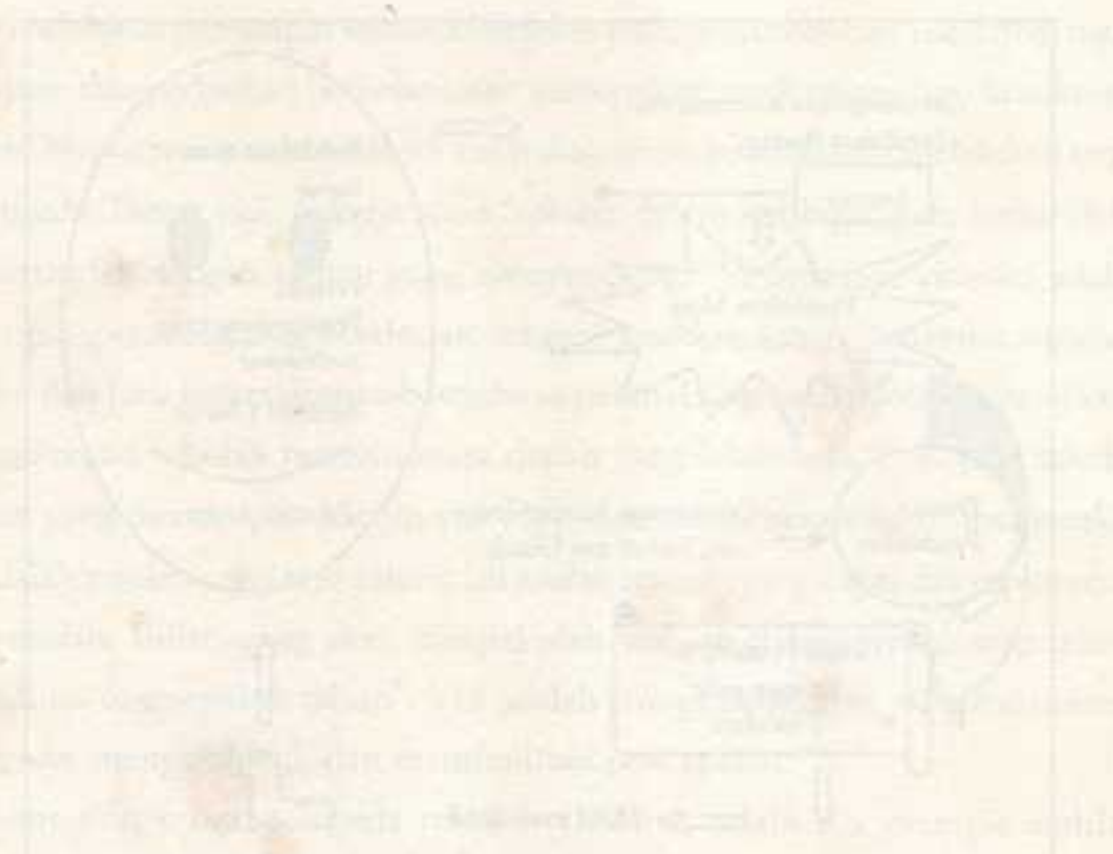


Fig. 1. A technical drawing of a mechanical assembly, showing various components labeled with letters and numbers.

The diagram illustrates the internal structure of a mechanical assembly. The components are labeled as follows:

- A: Large circular component on the left.
- B: Smaller circular component inside A.
- C: Central shaft or piston rod.
- D: Smaller circular component on the right.
- E: Smaller circular component inside D.
- F: A component below D.
- G: A component below F.
- H: A component below G.
- I: A component below H.
- J: A component below I.
- K: A component below J.
- L: A component below K.
- M: A component below L.
- N: A component below M.
- O: A component below N.
- P: A component below O.
- Q: A component below P.
- R: A component below Q.
- S: A component below R.
- T: A component below S.
- U: A component below T.
- V: A component below U.
- W: A component below V.
- X: A component below W.
- Y: A component below X.
- Z: A component below Y.

The drawing shows the internal structure of the assembly, with various parts connected by lines and arrows. The components are arranged in a vertical stack, with the largest component (A) at the top and the smallest (Z) at the bottom. The central shaft (C) passes through the middle of the assembly. The diagram is a technical drawing of a mechanical assembly, showing various components labeled with letters and numbers.

Biografi Penulis



Nurul Hidayah lahir di Tulungagung, 7 Mei 1973 dari pasangan H. Masjhudi dan Hj. Sringatin Nur Jannah. Penulis menyelesaikan pendidikan MI Sunan Giri di Tulungagung pada 1986. Kemudian, melanjutkan ke MTsN Purwoasri di Kediri dan lulus pada 1989 sembari menempuh pendidikan di PP Al Hikmah Purwoasri. Pendidikan pun dilanjutkan di MAN 1 Tulungagung dan lulus pada 1992. Setelah itu, pendidikan tinggi ditempuh di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (S-1) lulus pada 1997, UNISLA Lamongan (S-2) lulus pada 2006, dan UIN Maliki Malang (S-3) lulus pada 2014.

Selain menuntut ilmu, penulis pun meraih berbagai prestasi di ajang perlombaan karya tulis ilmiah, pidato bahasa Inggris dan bahasa Arab, serta kejuaraan MTQ. Penulis saat ini beraktivitas sebagai Penyuluh Agama Islam Kemenag Kab. Tulungagung, dosen Luar Biasa di IAIN Tulungagung, dan menjadi dosen di STAI Diponegoro Tulungagung. Di sela-sela kesibukannya, penulis juga aktif di beberapa organisasi, seperti menjadi Ketua Kelompok Kerja Penyuluh Agama Islam se-Kabupaten Tulungagung (2006–sekarang); Ketua Kelompok Kerja Penyuluh se-eks Karesidenan Kediri (2014–sekarang); Pengurus LPTQ Kab. Tulungagung (2006–sekarang); Pengurus *Jam'iyyatul Qurro' wal Huffadz* Kab. Tulungagung (2010–sekarang); Pengurus Muslimat Bidang Dakwah Cabang Tulungagung (2011–sekarang); Pembina MTQ Kab. Tulungagung cabang Syarhil

Quran sampai sekarang; Pembina MMIQ (Musabaqah Makalah Ilmiah Al-Quran) sampai sekarang; Reporter MPA (2007–sekarang).

Selain itu, penulis juga aktif di kegiatan dakwah dan menjadi motivator. Kegiatan berdakwah di antaranya di Tulungagung dan Blitar (2000–sekarang) dan dakwah di media Radio Jossh FM tiap Jumat pagi sampai sekarang. Sementara itu, di bidang tulis-menulis, penulis telah menulis banyak makalah dan artikel yang dimuat di majalah ilmiah serta buku berjudul *Ahlak bagi Muslim Panduan Berdakwah* (2013). Untuk korespondensi, penulis dapat dihubungi melalui nurulhidayahmag@yahoo.co.id dan nurulhidayah071@gmail.com.



Kepemimpinan
VISIONER
Kepala Sekolah
Dalam
Meningkatkan
Mutu Pendidikan

"Kepemimpinan visioner ini mengajarkan budaya meningkatkan kinerja dalam menyongsong kemajuan yang bisa direalisasikan dengan penuh rasa optimistis, meskipun menghadapi berbagai tantangan berat. Kepemimpinan visioner memotivasi keberanian menghadapi risiko sebagai kenyataan yang mesti dipecahkan dan dikelola secara optimal, bukan ditiadakan."

—Prof. Dr. H. Mujamil Qomar, M. Ag

Sosok kepala sekolah yang visioner adalah sosok yang sangat ditunggu bagi sekolah yang bervisi maju. Kepala sekolah yang mempunyai visi ke depan, sangat memerhatikan semua aspek yang berkaitan dengan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak hanya dalam memajukan pendidikan bagi siswa-siswanya, tetapi juga memotivasi guru-guru dan bahkan mampu memberikan manfaat kepada masyarakat di sekitar sekolah.

Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas tentu akan dinanti kehadirannya. Sebab, tantangan zaman yang semakin berat tentu menuntut semua pihak bekerja lebih keras agar tidak ketinggalan zaman. Demikian pula dalam bidang pendidikan. Dalam menghadapi era globalisasi ini, kehadiran seorang pemimpin yang visioner semakin dicari. Yaitu, sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang bervisi ke depan. Apa dan bagaimana cara untuk menjadi seorang pemimpin yang visioner? Pembaca sekalian dapat menemukan jawabannya di buku ini.



Nurul Hidayah, lahir di Tulungagung, 7 Mei 1973. Penulis menyelesaikan pendidikan MI Sunan Giri di Tulungagung (1986), MTsN Purwoasri di Kediri (1989), MAN 1 Tulungagung (1992), IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (S-1, 1997), UNISLA Lamongan (S-2, 2006), dan UIN Maliki Malang (S-3, 2014). Penulis saat ini beraktivitas sebagai Penyuluh Agama Islam Kemenag Kab. Tulungagung, dosen Luar Biasa di IAIN Tulungagung, dan menjadi dosen di STAI Diponegoro Tulungagung.