

**PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN**

(Studi Kasus di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo)

SKRIPSI



OLEH

LUKLUK QUTHROTUN NADA

NIM: 211217068

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2021

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : LUKLUK QUTHROTUN NADA
NIM : 211217068
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Skripsi : Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di theses.iainponorogo.co.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Demikian pernyataan ini, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 14 Juni 2021

Penulis,



LUKLUK QUTHROTUN NADA

 Dipindai dengan CamScanner



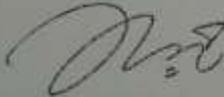
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

BALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : LUKLUK QUTHROTUN NADA
Nim : 211213068
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Jadwal : Peran Kepemimpinan Visiter Kepala Madrasah dalam Meningkatkan
Mata Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di MTs Darul Ulada Masyak
Tuntang Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk dijadi dalam ujian sarjana pembimbing

Ponorogo, 23 April 2021



Dr. Umar Nida, M.Ag
NIP. 197606172008011012

Mengetahui,
Kekah
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo



Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd.I 2021/6/9 21:42
NIP. 1980042009011012



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

PERNYATAAN KEASLIAN TELISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : LUKLUK QUTHROTUN NADA
Nim : 211217068
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo
Judul : Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di MTs Darul Huda Mayak Tuntang Ponorogo)

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atau hukuman saya.

Ponorogo, 21 April 2021
Yang Membuat Pernyataan,



Lukluk Quthrotun Nada

2021/4/21 10:01

PONOROGO

LEMBAR PENGESAHAN


KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Lukluk Quthrotun Nada
NIM : 211217068
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo)

Telah dipertahankan dalam sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:
Hari : Selasa
Tanggal : 4 Mei 2021

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen Pendidikan Islam pada:
Hari : Rabu
Tanggal : 19 Mei 2021

Ponorogo, 25 Mei 2021
Mengesahkan,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo


Dr. H. M. M. Munir, Lc., M. Ag.
NIP. 196307031999031001

Tim Penguji:

1. Ketua Sidang	: Dr. Miftachul Choir, M.A.	()
2. Penguji 1	: Dr. AB. Musyafa' Fathoni, M.Pd.I	()
3. Penguji 2	: Dr. Umar Sidiq, M.Ag.	()

ABSTRAK

Nada, Lukluk Quthrotun. 2021. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo) **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Dr. Umar Sidiq, M.Ag

Kata Kunci: Peran Kepemimpinan Visioner, Kepala Madrasah, Mutu Lembaga Pendidikan

Penelitian ini menggambarkan tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo. Kepala madrasah MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo merupakan pemimpin yang berkualitas yang menurut John Adair salah satu cirinya adalah memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpin. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Dengan kepemimpinan visioner diharapkan kepala madrasah mampu mewarnai lembaga pendidikan islam agar lembaga pendidikan islam mengalami akselerasi dalam merealisasikan kemajuan sehingga mampu bersaing secara ketat, bahkan mampu mengungguli kemajuan-kemajuan yang diraih lembaga pendidikan lainnya.

Berdasarkan latar belakang, maka penulis merumuskan berbagai permasalahan sebagai berikut: 1) Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai penentu arah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ? 2) Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ? 3) Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai penentu arah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo. 2) Untuk memaparkan peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo. 3) Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data penelitian di antaranya adalah kepala madrasah, guru dan siswa. Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi yang digunakan sebagai pengumpulan data. Dan teknik yang dipilih dalam analisis data adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dari penelitian tersebut, dapat disimpulkan (1) Kepala madrasah berusaha mencapai tujuan visi misi yang ada. (2) Terdapat beberapa perubahan yang diberikan Kepala Madrasah dari segala

faktor, mulai dari kurikulum, faktor kelulusan bukan dari nilai tapi dari akhlak siswa. (3) Kepala sekolah adalah pembentuk tim yang memberdayakan semua warga sekolah dalam organisasi sekolah “menghidupkan visi”, dan karenanya berperan sebagai mentor dan teladan dalam berbagai usaha, yang diperlukan untuk merealisasikan berbagai usaha yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Pembahasan.....	6

BAB II : PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA

MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU

LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu	8
B. Kajian Teorotik.....	11
1. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah	11
a. Pengertian Kepemimpinan Visioner	11
b. Pengertian Kepala Madrasah.....	13
c. Dasar-Dasar Kepemimpinan Visioner.....	15
d. Karakteristik Kepemimpinan Visioner.....	16
e. Kemampuan Pemimpin Visioner	19
f. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah	21
2. Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan.....	27
a. Pengertian Peningkatan Mutu	27
b. Pengertian Lembaga Pendidikan	29
c. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah	31
d. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah	32
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Penelitian dan Jenis Penelitian	36
B. Kehadiran Penelitian	37
C. Lokasi Penelitian	37
D. Data dan Sumber Data.....	37

E. Prosedur Pengumpulan Data	38
F. Teknik Analisis Data	40
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	42
H. Tahapan-tahapan Penelitian	43
BAB IV : PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	
A. Paparan Data Umum	44
1. Sejarah Singkat Berdirinya MTs Darul Huda Mayak	44
2. Letak Geografis MTs Darul Huda Mayak.....	44
3. Visi dan Misi MTs Darul Huda Mayak.....	45
4. Struktur Organisasi MTs Darul Huda Mayak	46
5. Keadaan Guru MTs Darul Huda Mayak	47
6. Keadaan Siswa MTs Darul Huda Mayak.....	50
7. Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Darul Huda Mayak	51
B. Paparan Data Khusus.....	57
1. Data Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Penentu Arah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.....	57
2. Data Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Agen Perubahan dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan	

	di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.....	58
3.	Data Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Pelatih dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.....	59
BAB V : PEMBAHASAN		
A.	Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Penentu Arah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.....	61
B.	Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Agen Perubahan dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.....	62
C.	Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Pelatih dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.....	62
BAB VI : PENUTUP		
A.	Kesimpulan.....	64
B.	Saran.....	65

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

SURAT IZIN PENELITIAN

SURAT TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah yang dikelola dengan baik dari segi pembelajaran dan manajemennya akan menghasilkan *output* yang berkualitas, sedangkan sekolah yang manajemennya kurang baik tidak akan memberikan kualitas dan lulusan yang baik pula. Banyak madrasah yang tidak terkelola dari segi sistem pembelajaran dan manajemennya sehingga madrasah tersebut tidak maju dan kurang bermutu.¹ Untuk mewujudkan manajemen yang baik, madrasah membutuhkan pemimpin yang profesional, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang sesuai dengan harapan. Sebab tugas kepala madrasah adalah memastikan terlaksananya manajemen madrasah yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).²

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstranformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar-anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada

¹ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2018), 2.

² Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 21.

masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.³ Kepemimpinan visioner memiliki karakteristik khas yang menjadi dasar untuk mengetahui gambaran sikap dan perilaku pemimpin yang memiliki orientasi pada visi. Menurut Ibnu Sair, pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan dan visi misi yang jelas dalam organisasi. Pemimpin visioner sangatlah cerdas dalam mengamati suatu kejadian pada masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasi serta imajinasinya untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.⁴

Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Di samping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya mengupayakan peningkatan mutu pendidikan, agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang tidak

³ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 139.

⁴ Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2015), 30.

dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak memiliki perencanaan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Tilar mengungkapkan bahwa salah satu penyebab keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*.⁵

Lembaga Pendidikan Islam memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan dan membentuk kepribadian bangsa yang berbudi luhur serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu berkompetisi dalam persaingan dunia global. Untuk mencapainya dengan meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai persoalan yang kompleks, yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah.⁶

Permasalahan dunia pendidikan di Indonesia mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan ini menyangkut pada setiap jenjang pendidikan, khususnya jenjang pendidikan dasar dan menengah. Sebenarnya upaya-upaya yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan telah lama dilakukan. Pemerintah telah mencanangkan peningkatan kualitas pendidikan dengan mengungkap 4 (empat) kebijakan strategis, yaitu: pemerataan kesempatan, peningkatan relevansi, mutu dan efisiensi pendidikan. Melalui

⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016), 18.

⁶ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 158.

usaha-usaha itu pemerintah berharap bahwa kualitas pendidikan akan serta merta mengalami peningkatan.⁷

Penulis mengamati bahwa kepala madrasah MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo merupakan pemimpin yang berkualitas yang menurut John Adair salah satu cirinya adalah memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpin. Kedua, beliau juga mendukung pembelajaran siswa dan menentukan penilaian yang lebih mencerminkan hasil belajar siswa. Ketiga, beliau memiliki kemampuan menggunakan tujuan—tujuan sekolah untuk mengembangkan dan menghidupkan visi melalui kerja sama *stakeholder* untuk membahas sejumlah agenda pilihan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi semua murid dan seluruh staf. Keempat, beliau juga memiliki ide-ide yang cemerlang dalam melakukan pengembangan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan seperti peningkatan sumber daya manusia yang mumpuni dari sisi akademik dan nonakademik yang disempurnakan dengan *al-akhlaq al-karimah*. Kelima, beliau senang membuat gebrakan-gebrakan baru dan tantangan-tantangan yang memicu kinerja untuk mewujudkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Dengan demikian, penulis berani memastikan bahwa kepala madrasah MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo merupakan pemimpin visioner. Fenomena-fenomena pemimpin visioner kepala madrasah diakui oleh rekan-rekannya sebagai pemimpin yang berhasil dan memiliki pandangan *future oriented*. Beliau telah melakukan perubahan besar, yakni

⁷ Marno dan Triyo Supriyantno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Rafika Aditama, 2013), 33.

mengubah madrasah biasa menjadi luar biasa, madrasah yang awalnya terkesan tradisional menjadi madrasah modern, madrasah yang dahulu tidak dilirik masyarakat menjadi madrasah yang sangat diminati masyarakat.

Dari uraian di atas, maka penulis tertarik akan mengadakan penelitian tentang bagaimana pelaksanaan peningkatan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo dan upaya-upaya apa saja yang dilakukan Kepala Madrasah MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo dalam rangka peningkatan mutu lembaga pendidikannya, maka dari itu dari penemuan diatas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo tersebut dengan judul Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo).

B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang masalah yang telah tertulis di atas dan keterbatasan waktu maka penelitian ini difokuskan pada Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, yakni berkaitan dengan Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak

Tonatan Ponorogo maka di sini peneliti merumuskan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai penentu arah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?
2. Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?
3. Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai penentu arah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.
2. Untuk memaparkan peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

3. Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan wawasan pengetahuan bagi pelaksana pendidikan sebagai salah satu informasi dalam rangka meningkatkan mutu dan efisiensi lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan keilmuan dan pengalaman dalam penelitian, serta diharapkan dapat memberikan pengetahuan terkait ilmu kepemimpinan visioner kepala madrasah untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan bagi penulis khususnya.

- b. Bagi Kepala Madrasah

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan kepala madrasah dalam melaksanakan pola kepemimpinan visioner untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

- c. Bagi Madrasah

Diharapkan penelitian ini menambah informasi pentingnya kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

F. Sistematika Pembahasan

Agar lebih mudah memahami pembahasan penelitian kualitatif ini, maka penulis membagi enam bab, dan masing-masing bab dibagi lagi menjadi sub-sub bab. Adapun sistematika pembahasan kualitatif ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan. Dalam bab ini dikemukakan latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II : Telaah Hasil Penelitian Terdahulu, Peran kepemimpinan visioner kepala madrasah, pengertian kepemimpinan visioner, pengertian kepala madrasah, dasar-dasar kepemimpinan visioner, karakteristik kepemimpinan visioner, kemampuan pemimpin visioner, kepemimpinan visioner kepala madrasah. Manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan, pengertian peningkatan mutu, pengertian lembaga pendidikan, manajemen peningkatan mutu sekolah/ madrasah, tujuan manajemen peningkatan mutu sekolah/ madrasah.

BAB III : Metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran penelitian, lokasi penelitian, data dan

sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

- BAB IV : Temuan penelitian yang berfungsi menjelaskan hasil temuan di lapangan yang terdiri dari data umum dan data khusus. Data umum meliputi gambaran umum lokasi penelitian yaitu tentang sejarah, letak geografis, visi, misi, struktur organisasi, keadaan guru, siswa MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo, sedangkan data khusus merupakan deskripsi data tentang peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.
- BAB V : Pembahasan peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.
- BAB VI : Penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.



BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis juga mengambil telaah terdahulu yang ada relevansinya dalam penelitian ini:

Skripsi yang berjudul *Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal*, karya Anik Mufaizah, 2008, Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang Jawa Tengah. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Dari hasil penelitian kebijakan yang diambil kepala madrasah dalam mencapai visi, misi dan tujuan MTs Negeri Kendal diantaranya adalah Kepala Sekolah MTs Negeri Kendal menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, merumuskan kembali visi dan misi MTs Negeri Kendal dan berprinsip pada lima prinsip MTs Negeri Kendal, yaitu Tertib dan disiplin, Ahlakul Karimah, Ibadah, Ukhuwah Islamiyah, dan Profesional. Upaya merealisasi kepemimpinan visioner untuk kemajuan MTs Negeri Kendal adalah dengan Kepala Sekolah MTs Negeri Kendal melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, Kepala Sekolah MTs Negeri Kendal mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah, Kepala Sekolah MTs Negeri Kendal melakukan dorongan bagi tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi dan peran sebagai pemberi informasi. Persamaan penelitian ini

dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tentang Kepemimpinan Visioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika penelitian terdahulu membahas mengenai Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal, sedangkan untuk penelitian ini membahas mengenai kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

Skripsi yang berjudul *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal Yogyakarta* karya Adib Mustaghfirin, 2012, Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang Jawa Tengah. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang meliputi peran kepala sekolah dalam merumuskan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan visi sekolah untuk meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan. Dari hasil penelitian yang terealisasi bahwa peran kepala sekolah dalam merumuskan visi sekolah dalam meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal sebagai pencetus ide awal terciptanya visi misi sekolah. Upaya kepala sekolah dalam mentransformasikan visi sekolah dalam meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Kendal Selatan secara garis besar dilakukan melalui dua hal, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Peran kepala

sekolah dalam mengimplementasikan visi untuk meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Kendala Selatan, di antaranya memberikan contoh keteladanan disiplin kerja yang baik kepada guru, staf dan karyawan sehingga mereka merasa termotivasi untuk selalu disiplin. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tentang Kepemimpinan Visioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika penelitian terdahulu membahas mengenai Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal Yogyakarta, sedangkan untuk penelitian ini membahas mengenai kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

Skripsi dengan judul *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat*, karya Apriyani, 2016. Dari hasil penelitian yang terealisasi bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan MI Nurul Iman pulung kencana di antaranya adalah dengan melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, mengendalikan, melakukan dorongan dan pemberi informasi, MI Nurul Iman Pulung Kencana mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah, MI Nurul Iman Pulung Kencana melakukan dorongan bagi tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian

terdahulu yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tentang Kepemimpinan Visioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika penelitian terdahulu membahas mengenai Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat, sedangkan untuk penelitian ini membahas mengenai kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

Skripsi yang berjudul *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung*, karya Kemina, 2018, Universitas Islam Negeri Raden Intang Lampung. Dari hasil penelitian bahwa kepala MAN 2 Bandar Lampung sudah menerapkan kepemimpinan visioner. Di mana kepala madrasah berusaha fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan dengan cara melanjutkan visi misi yang sudah terbentuk sebelumnya secara terus menerus melakukan perbaikan, menjalin relasi dengan baik dalam lingkungan internal maupun eksternal, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada. Menjadi agen perubahan yang unggul dengan cara melakukan perbaikan baik sistem administrasi maupun sumber daya manusia dan membuat program-program baru. Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas dengan cara mengomunikasikan visi misi secara jelas dan memberi pengarahan terkait visi misi yang dianut. Menjadi pelatih yang profesional dengan cara melakukan pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi aktivitas akademika yang diiringi

dengan memberikan keteladanan, membimbing, menggerakkan dan melibatkan dalam berbagai aktivitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tentang Kepemimpinan Visioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika penelitian terdahulu membahas mengenai Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MAN 2 Bandar Lampung, sedangkan untuk penelitian ini membahas mengenai kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

B. Kajian Teori

1. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah
 - a. Pengertian 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-negara. Ismail Noor mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tidak berhasil atau bahkan bisa bertahan. Nanus juga mengatakan bahwa kepemimpinan visioner krusial bagi *top management* juga mendesak bagi *lower management*.⁸

⁸ Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), 9.

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh dunia pendidikan, khususnya perkembangan meningkatnya mutu pendidikan ke arah 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 visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan kepada rekayasa masa depan yang penuh dengan tantangan. Kemudian, agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang professional, serta dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.⁹

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 disbanding saat ini.¹⁰ Menurut Rivai dan Ariyan, 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

⁹ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Malang Press, 2016), 68.

¹⁰ Yusuf Dwi Hadi, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan*, Vol. 7, No. 2 (November 2019), 192.

bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.¹¹

Kepemimpinan visioner kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensisoalisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran idela yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personil.¹²

b. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa: “erat hubungannya antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.¹³

¹¹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenadamedia, 2018), 169.

¹² Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 59-63.

¹³ Aan Komariah Cepi Triatna, *Visionary Leadership (Menuju Sekolah Efektif)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 90-92.

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

14

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

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik.¹⁵

¹⁴ Kodiran, "Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan", *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 2, No. 1 (Juli, 2017), 150.

¹⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 4.

Kesuksesan kepemimpinan kepala madrasah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasinya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.¹⁶

Kepala madrasah adalah pemimpin madrasah.¹⁷ Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya.¹⁸ Pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dengan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Sebagaiman firman Allah SWT dalam Q.S Ali'Imran ayat 118, yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَتَّخِذُوْا بِيۡطٰنَةً مِّنۡ دُوۡنِكُمْ لَا يٰۤاَلُوۡنَكُمۡ حَبٰلًا وَّ دُوۡا مَا عِنۡتُمۡ
 قَدۡ بَدَتِ الْبَغۡضٰءُ مِّنۡ اَفۡوَهِهٖمۡ وَمَا تُخۡفٰى صُدُوۡرُهُمۡ اَكۡبَرُۙ قَدۡ بَيَّنَّا لَكُمُ الْاٰيٰتِ
 ۞ اِنۡ كُنۡتُمْ تَعۡقِلُوۡنَ ﴿۱۱۸﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya

¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 23.

¹⁷ Hasan Basri, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 16.

¹⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 153.

(menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.”¹⁹

Kepala madrasah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi madrasah yang bertanggung jawab atas terwujudnya dan terlaksananya proses pembelajaran. Kepala madrasah sebagai orang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya, bertanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Dalam mencapai tujuan tersebut kepala madrasah hendaknya mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang ada di dalam lembaga tersebut.²⁰

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

c. Dasar-Dasar Kepemimpinan Visioner

- 1) Kepemimpinan visioner memiliki dan mengembangkan strategi dan perencanaan yang tepat untuk mencapai visi. Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner,

¹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, 37.

²⁰ Junaidah, Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan, *Al-Iddarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 5, No. 2 (Juni, 2016), 117.

tatkala melihat batu misalnya. Di benaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi. Gagasan ini menekankan agar dunia pendidikan memiliki keterkaitan dan kesesuaian pembangunan sesungguhnya telah sejak dini diajarkan Islam. Hal ini pembangunan mengandung arti menata hari esok agar lebih baik dari kondisi sebelumnya dalam segala aspek kehidupan. Hal ini dinyatakan dalam firman Allah Swt dalam QS. Al-Hasyr (59): 18.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*²¹

Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok dipahami sebagai perintah melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik atau memperbaikinya bila ada kekurangan. Sehingga bila tiba saatnya diperiksa tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna. Setiap mukmin dituntut melakukan hal itu. Bila baik

²¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, 919.

maka dia dapat mengharap ganjaran dan bila amalnya buruk maka hendaknya segera bertaubat. Atas dasar ini pula bahwa perintah takwa yang kedua dimaksudkan untuk penyempurnaan amal-amal atas dasar perintah takwa yang pertama.

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

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

Artinya: “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.”²²

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

²² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, 504.

Ayat-ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan rakyat secara keseluruhan, seperti yang ada dalam diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Dalam *Tafsir Al-Misbah*, kata *a-immah* adalah bentuk jamak dari *imam* seakar dengan kata *amam* yang berada 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 tidak hanya memiliki kemampuan menjelaskan petunjuk, tetapi juga kemampuan mengantar para pengikutnya menuju arah yang baik.²³

d. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Sashkin menyebutkan pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik, yaitu:

- a. Berpikir ke masa depan.
- b. Membangun dan menggambarkan visi secara jelas.
- c. Mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut.²⁴

Nanus menegaskan pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif yang memiliki karakteristik antara lain:

- 1) Selalu mempunyai rencana.
- 2) Berorientasi penuh pada hasil.

²³ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 65.

²⁴ Muh Hanbali, *Kepemimpinan Visioner Madrasah*, Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang, vol. 5, No. 1, Juli-Desember 2012, 9.

- 3) Mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa dijangkau.
- 4) Mengomunikasikan visi.
- 5) Mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan dukungan.
- 6) Bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.²⁵

Aan Komariyah dan Cipi 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.²⁶

Sementara itu, John Adair mengemukakan kepemimpinan visioner sama dengan kepemimpinan yang berkualitas dengan ciri-ciri, yaitu:

- 1) Memiliki integritas pribadi.
- 2) Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya.

²⁵ Anik Mufaizah, “Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal,” (Skripsi, IAIN Walisongo, Semarang, 2008), 30.

²⁶ Muhammad Subhan, “Kepemimpinan Islami dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam”, *Tadris*, 1 (Juni 2013), 128.

- 3) Mengembangkan kehangatan, budaya dan iklim organisasi.
- 4) Memiliki ketenangan dalam manajemen organisasi.
- 5) Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/ kebijakan kelembagaan.²⁷

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, ada beberapa titik kesamaan dan nada yang saling melengkapi. Oleh karena itu, penulis menarik kesimpulan mengenai karakteristik pemimpin visioner yang terbagi menjadi 7 karakteristik, sebagai berikut:

- 1) Berwawasan visioner dan mampu menyiasati masa depan. Wawasan yang *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpikan 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 yang strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif dan menggugah. Sebagai pemikir yang 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 memiliki kemampuan untuk berpikir cepat ketika memecahkan

²⁷ Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 32-35.

masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistematis, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dan ia 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 memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak kontrol, dan keyakinan bahwa “keberhasilan terutama ke saya”.
 - 6) Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.
 - 7) Komunikasi yang baik. 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.²⁸
- e. Kemampuan Pemimpin Visioner

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. pemimpin visioner setidaknya memiliki empat kompetensi kunci

²⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 31-32.

sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus dalam buku Imam Machali dan Ara Hidayat, yaitu:

- 1) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi.
- 2) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
- 3) Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa.
- 4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “ceruk” untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya.²⁹

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

- 1) *Visualizing*, pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.

²⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, 139.

- 2) *Futuristic thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- 3) *Showing foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi, dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- 4) *Proactive planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.
- 5) *Creative thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.
- 6) *Taking risks*, pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
- 7) *Process alignment*, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menyelaraskan tugas dan pekerjaannya setiap departemen pada seluruh organisasi.
- 8) *Coalition building*, pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis ke dalam maupun ke luar organisasi.

- 9) *Continuos learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- 10) *Embracing change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika menemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.³⁰

f. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kepemimpinan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok. 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 stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen

³⁰ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemadirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosional)* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 4-6.

semua personel.³¹ Seorang pemimpin visioner harus memahami empat hal, yaitu: fokus ke masa depan, sebagai agen perubahan, penentu arah, dan pelatih profesional.

1) Fokus ke Masa Depan dan Mampu Menyiasati Masa Depan yang Penuh Tantangan

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

2) Agent Perubahan yang Unggul

Pemimpin sebagai agen perubahan dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, Michael Hart berpendapat menempatkan Nabi Muhammad SAW pada urutan pertama sebagai reformis dunia/agen perubahan. Hal ini karena Rasulullah SAW telah banyak melakukan perubahan terhadap kehidupan umat manusia dari

³¹ Etik Kurniawati, "Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Gondang Sragen," *At-Taqaddum*, Vol. 9, No. 1 (Juli, 2017), 118.

jahiliyah kepada manusia yang berperadapan Islam. Dalam hal ini, Allah SWT telah berfirman dalam surah Al-Jumu'ah (62): 2:

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

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

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. Nabi Muhammad SAW menyampaikan bahwa di dalam Islam tidak ada perbedaan kelas, warna kulit atau keturunan antara penguasa dan yang dikuasai.³²

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

³² Ade Irawan, Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di Sekolah Dasar, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 2, No. 1 (Oktober, 2015), 109.

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. Tantangan yang dilontarkan para praktisi maupun akademis pendidikan untuk menjadi sekolah unggulan, dengan cepat direspon lalu menjadi kekuatan terdepan dalam mencoba dan melaksanakan gagasan keunggulan. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.³³

3) Sebagai Penentu Arah yang Memahami Prioritas

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, pemimpin mesti menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi

³³ Nurul Hikmah, “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Pasuruan*,” (Skripsi, UIN Malang, Malang, 2008), 7.

pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Ia harus mampu menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai kemajuan yang riil oleh semua orang dalam organisasi. Sebab, pemimpin merupakan faktor penentu dalam meraih kesuksesan bagi sebuah organisasi.³⁴

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. Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik ataupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan. Pemimpin yang sukses akan mampu mengelola organisasi, dapat memengaruhi orang lain secara konstruktif, dan mampu menunjukkan arah tindakan benar yang harus dilakukan secara bersama-sama.³⁵

³⁴ Fahmi Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Malang; CV Dream Litera Buana, 2016), 33.

³⁵ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2014), 128.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang ini banyak digunakan analisis SWOT guna menemukan posisi organisasi dan selanjutnya atas upaya sharing dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberi kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti 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.

Peran penentu arah identik dengan uraian Sinamo yang menyebut sebagai peran pemandu jalan. Sebagai pemandu jalan, pemimpin bagi konstituen internalnya harus menyediakan visi, tujuan dan sasaran sebagai pemandu 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. Winardi mengungkapkan bahwa pemimpin dalam perannya sebagai penentu arah, bukan saja berarti menyatakan kepada orang-orang apa yang harus dilakukan, melainkan juga harus mampu:

- a) Memastikan bahwa mereka (para pengikut) mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam setiap situasi.
 - b) Membantu mereka mengembangkan keterampilan mereka.³⁶
- 4) Pelatih Profesional

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. *Visionary leadership* berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan ahlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberani 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, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.³⁷

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang

³⁶ Dwi Elok Kharismawati, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah", *Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, Vol. 2, No. 1 (Juni, 2019), 21.

³⁷ Asmuni, "Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)," (UIN Maliki, Malang, 2015), 32.

dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka ke arah “pencapaian kemenangan”, atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Peran pemimpin visioner sebagai pelatih yang professional juga tampak pada upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengimplementasikan visi ke dalam budaya organisasi atau budaya sekolah.³⁸

³⁸ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 80-85.

1. Pengertian kepemimpinan visioner	Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.
2. Pengertian Kepala Madrasah	Jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi madrasah yang bertanggung jawab atas terwujudnya dan terlaksananya proses pembelajaran.
3. Dasar-Dasar Kepemimpinan Visioner	<p>a. Mengembangkan strategi dan perencanaan yang tepat untuk mencapai visi. Hal ini dinyatakan dalam firman Allah Swt dalam QS. Al-Hasyr (59): 18.</p> <p>b. Memiliki kemampuan yang baik untuk menjadi pemandu arah/ pemberi petunjuk. Hal ini dinyatakan dalam firman Allah Swt dalam QS. Al-Anbiyaa' (21): 73.</p>
4. Karakteristik Kepemimpinan Visioner	<p>a. Berpikir ke masa depan.</p> <p>b. Membangun dan menggambarkan visi secara jelas.</p> <p>c. Mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut.</p>
5. Kemampuan Pemimpin Visioner	<p>a. Memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi.</p> <p>b. Memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.</p> <p>c. Memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa.</p>
6. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah	<p>a. Fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan.</p> <p>b. Agent perubahan yang unggul.</p> <p>c. Sebagai penentu arah yang memahami prioritas.</p> <p>d. Pelatih profesional.</p>

2. Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan

a. Pengertian Peningkatan Mutu

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja) baik berupa barang maupun jasa, baik yang

tangible maupun yang *intangibile*.³⁹ Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Abdul Hadis, dan Nurhayati dalam Manajemen Mutu Pendidikan menurut para ahli yaitu

- 1) 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:
 - a) Teknologi; yaitu kekuatan.
 - b) Psikologis, yaitu rasa atau status.
 - c) Waktu, yaitu kehandalan.
 - d) Kontraktual, yaitu ada jaminan.
 - e) Etika, yaitu sopan santun.
- 2) 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 meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi.
- 3) Menurut Deming mutu ialah kesesuaian kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia

³⁹ Mardan Umar, "Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'*, Vol. 2, No. 2 (November, 2017), 15.

dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

- 4) Menurut Feigenbaum mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila memberikan kepuasan kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- 5) Garvi dan Davis menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.⁴⁰

Dari beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa mutu merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk. Menurut Sallis dalam Thomas mengatakan bahwa mutu dapat diartikan sebagai derajat kepuasan luar biasa yang di terima oleh pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Menurut Marus Suti, mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif mutu berdasarkan pertimbangan intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai standar ideal. Sedangkan secara ekstrinsik, pendidikan merupakan instrument untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam arti deskriptif,

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, 171-173.

mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya misalnya hasil tes. Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kulikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan pembelajaran tertentu.⁴¹

Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah pada kurun waktu tertentu.⁴² Achmad mengemukakan bahwa, mutu pendidikan di sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap norma atau standar yang berlaku. Mutu pendidikan bukan ditentukan dari lembaga penyelenggara pendidikan tetapi mutu pendidikan adalah spesifikasi yang dikehendaki dan kesesuaian dengan apa yang menjadi pandangan serta harapan masyarakat, dengan mengoptimalkan keseluruhan penunjang mutu pendidikan, yaitu *input*, proses, sehingga akan menghasilkan kualitas *output* mutu pendidikan yang tinggi.⁴³

b. Pengertian Lembaga Pendidikan

⁴¹ Luluk Aryani Isusilaningtyas, "*Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus pada MI Negeri Ambarawa Kabupaten Semarang)*," (Tesis, IAIN Salatiga, Salatiga, 2015), 23.

⁴² Wahyuli Lius Zen, "Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Almufida*, Vol. 5, No. 1 (Juli-Desember, 2016), 126.

⁴³ Prim Masokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 123.

Lembaga pendidikan atau sekolah merupakan sarana melaksanakan pelayanan belajar dan proses pendidikan. Sekolah atau lembaga pendidikan bukan hanya dijadikan sebagai tempat berkumpul antara guru dan peserta didik, melainkan suatu system yang sangat kompleks dan dinamis. Nawawi mengemukakan bahwa sekolah tidak boleh diartikan hanya sebuah ruangan atau gedung saja, tempat anak berkumpul dan mempelajari sejumlah materi pengetahuan. Tetapi sekolah sebagai institusi yang peranannya jauh lebih luas daripada itu.⁴⁴

Riemer mengemukakan sekolah adalah lembaga yang menghendaki kehadiran penuh kelompok-kelompok umur tertentu dalam ruang-ruang kelas yang dipimpin guru untuk mempelajari kurikulum-kurikulum yang bertingkat. Nanang Fattah mengatakan sekolah merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, sekolah adalah tempat yang bukan hanya tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan. Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang yang profesional. Lebih dari itu, kegiatan inti organisasi sekolah mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, lulusan

⁴⁴ Rasmi, "Peningkatan Mutu dan Profil Lembaga Pendidikan dalam Persepektif *Total Quality Management* (TQM), *Jurnal Al-Ta'dib*, Vol, 7, No. 1 (Januari-Juni, 2014), 56.

sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada pembangunan bangsa. Gorton, sekolah adalah suatu system organisasi, dimana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah, yang dikenal sebagai tujuan instruksional.⁴⁵

Sekolah merupakan suatu organisasi sosial yang menyediakan layanan pembelajaran dalam kelas atas berbagai mata pelajaran secara formal dan tempat lain dalam bentuk nonformal bagi masyarakat disamping pendidikan informal yang dilaksanakan oleh masing-masing keluarga. Dilihat dari sudut pandang sosial ekonomi, keadaan sekolah terdiri dari sekolah yang maju, sedang dan tertinggal, kemudian secara ekstrim dibagi atas sekolah negeri yang favorit dan sekolah swasta yang favorit. Untuk itu sekolah tersebut perlu penanganan kegiatan belajar mengajar dan manajemen sekolah yang spesifik sesuai kondisi objektifnya.⁴⁶ Dalam UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 14 menyatakan bahwa jenjang pendidikan yang termasuk jalur pendidikan formal terdiri atas Pendidikan Dasar yang terdiri dari SD dan SLTP serta Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah, Pendidikan Menengah Umum dan Kejuruan serta Madrasah Aliyah dan Perguruan Tinggi. Jenis pada semua jenjang pendidikan tersebut menurut Pasal 15 menyatakan jenis

⁴⁵ Tatang S, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Bandung: Putaka Setia, 2015), 21.

⁴⁶ Amrullah Aziz, "Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Studi Islam*, Vol.2, No. 1 (Desember, 2015), 10.

pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus.⁴⁷

c. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah

Manajemen peningkatan mutu sekolah/ madrasah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Manajemen peningkatan mutu mdrasah/ sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Manajemen peningkatan mutu madrasah merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing madrasah/ sekolah. Dengan demikian, kepala madrasah/ sekolah, guru, ppeserta didik dan orang tua mempunyai kontrol yang besar terhadap proses pendidikan dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal dan kurikulum sekolah.⁴⁸ Manajemen peningkatan mutu madrasah pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan taanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah/ madrasah dengan melibatkan partisipasi individual,

⁴⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2017), 70-72.

⁴⁸ Rahmat Hidayat, "Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di Kota Medan", *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 1 (Juni, 2016), 18.

baik personel madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi. Dalam sistem desentralisasi, fungsi-fungsi manajemen sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat/ dinas pendidikan provinsi/ dinas pendidikan kota/ kabupaten, sebagian dari fungsi itu dapat dilakukan oleh sekolah atau madrasah secara profesional.⁴⁹

Terdapat beberapa prinsip yang melekat dalam konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan sekolah/ madrasah yang melibatkan konstituen sekolah akan menumbuhkan rasa memiliki bagi konstituen itu.
- 2) Otoritas didelegasikan dari *the school board to the central administration to the school building to the site council*.
- 3) Implementasi system pembuatan keputusan terdesentralisasi akan mendatangkan sumber-sumber pembiayaan secara signifikan.⁵⁰

Otonomi kewenangan madrasah yang dapat meningkatkan efektivitas madrasah serta dapat memberikan beberapa keuntungan seperti berikut:

⁴⁹ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemadirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosional)*, 45-48.

⁵⁰ Prim Masokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 112.

- 1) Kebijakan dan wewenang madrasah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua siswa dan guru.
- 2) Pemanfaatan sumber daya lokal menjadi lebih optimal dalam penyelenggaraan madrasah.
- 3) Keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, pemberdayaan guru, mengelola sekolah, merancang ulang sekolah, dan melakukan perubahan terencana.

Pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah harus dilakukan secara berencana.⁵¹

d. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah

Manajemen peningkatan mutu madrasah berkaitan erat dengan pembentukan madrasah yang efektif. Manajemen peningkatan mutu madrasah berkaitan erat dengan pembentukan madrasah yang efektif. Madrasah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi.
- 2) Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat.
- 3) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib.
- 4) Pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif.

⁵¹ Ibid., 124-128.

- 5) Memiliki budaya mutu.
- 6) Memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis.
- 7) Memiliki kewenangan.
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat.
- 9) Memiliki keterbukaan manajemen.
- 10) Memiliki kemauan untuk berubah.
- 11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- 12) Responsif dan dan antisipatif terhadap kebutuhan.
- 13) Memiliki komunikasi yang baik.
- 14) Memiliki akuntabilitas.
- 15) Memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.⁵²

Karakteristik manajemen peningkatan mutu madrasah dapat diketahui dari berbagai madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi madrasah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi.⁵³ Manajemen peningkatan mutu sekolah atau madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain:

- 1) Lingkungan sekolah/ madrasah yang aman dan tertib.
- 2) Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingi dicapai.

⁵² Ibid., 130.

⁵³ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo 2002), 16-17.

- 3) Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat.
 - 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala madrasah, guru dan staf lainnya termasuk murid) untuk berprestasi.
 - 5) Adanya pengembangan staf sekolah/ madrasah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK.
 - 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/ perbaikan mutu.
 - 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/ masyarakat. Pengembangan konsep manajemen ini di desain untuk meningkatkan kemampuan madrasah dan masyarakat dalam meningkatkan perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan.⁵⁴
- e. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah

Manajemen peningkatan mutu madrasah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing madrasah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola madrasah sesuai dengan *core value* yang dikembangkan oleh madrasah dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam

⁵⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, 129.

meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar-madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah.

Manajemen peningkatan mutu sekolah/ madrasah yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah/ madrasah dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap madrasah merupakan respon yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini

bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.⁵⁵

1. Pengertian Peningkatan Mutu	Suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk.
2. Pengertian Lembaga Pendidikan	Sekolah adalah tempat yang bukan hanya tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam satu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan.
3. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah	Suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan taanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah/ madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel madrasah maupun anggota masyarakat.
4. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lingkungan sekolah/ madrasah yang aman dan tertib. 2) Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingi dicapai. 3) Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat. 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah. 5) Adanya pengembangan staf sekolah/ madrasah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK. 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek. 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/ masyarakat.
5. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ Madrasah	Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing madrasah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola madrasah sesuai dengan <i>core value</i> yang dikembangkan oleh madrasah dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

⁵⁵ Prim Masokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 133.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian adalah menurut Kamus Webster's New International, penelitian adalah penyelidikan yang hati-hati dan kritis dalam mencari fakta dan prinsip-prinsip suatu penyelidikan yang amat cerdas untuk menetapkan sesuatu. Sedangkan secara umum bahwa penelitian adalah suatu kegiatan objektif dalam usaha menemukan dan mengembangkan, serta menguji ilmu pengetahuan berdasarkan atas prinsip, teori, yang disusun secara sistematis melalui proses yang intensif dalam pengembangan generalisasi. Sedangkan penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara kuantitatif. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada penelitian *quality* atau hal terpenting suatu barang atau jasa. Secara garis besar pengertian penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan memahami fenomena yang dialami subyek penelitian. Misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya.⁵⁶

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang meneliti fenomena kontemporer secara utuh dan menyeluruh pada kondisi yang sebenarnya, dengan menggunakan berbagai

⁵⁶ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), 01-02.

sumber data. Menggunakan sumber data, sebagai upaya untuk mencapai validitas dan reliabilitas penelitian. Dilakukan pada kondisi yang sebenarnya, dengan menggunakan pendekatan penelitian naturalistik. Dengan kata lain, penelitian studi kasus lebih dapat menggunakan pendekatan kualitatif. Menggunakan teori sebagai acuan penelitian, baik untuk menentukan arah, konteks, maupun posisi hasil penelitian. Menempatkan objek penelitian sebagai kasus, yaitu fenomena dipandang sebagai suatu sistem kesatuan yang menyeluruh, tapi terbatas dalam konteks kerangka tertentu. Memandang kasus sebagai fenomena yang bersifat kontemporer, yang sedang terjadi, tetapi masih memiliki dampak yang dapat dirasakan pada saat penelitian dilaksanakan, atau dapat menunjukkan perbedaan dengan fenomena yang biasa terjadi.⁵⁷ Jenis penelitian ini digunakan karena peneliti ingin meneliti terkait peran kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs Darul Huda Mayak.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti kualitatif dituntut dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, disarankan, dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data. Peneliti kualitatif harus bersifat “perspektif emic” artinya memperoleh data bukan sebagai mana seharusnya, bukan berdasarkan apa yang difikirkan oleh

⁵⁷ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 121.

peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan difikirkan oleh partisipan/ sumber data.⁵⁸

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil penelitian di Madrasah Tsanawiyah Darul Huda yang terletak di Jl. Ir. H. Juanda, Gang VI No.38 RT. 03, RW. 03 Mayak Tonatan Ponorogo. Peneliti tertarik mengambil lokasi di MTs Darul Huda Mayak ini karena ingin mengetahui tentang peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

D. Sumber Data

Data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti data tertulis, foto, dan sejenisnya. Yang dimaksud kata-kata dan tindakan adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Data ini direkam melalui catatan tertulis dan pengambilan foto. Sedangkan dokumen tertulis merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.⁵⁹

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 296.

⁵⁹ Afifuddin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 131.

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.⁶⁰ Wawancara dalam konteks penelitian kualitatif adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang atas dasar ketersediaan dan dalam setting alamiah, di mana arah pembicaraan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan *trust* sebagai landasan utama dalam proses memahami.⁶¹

Teknik wawancara pada penelitian ini adalah wawancara terstruktur wawancara tak berstruktur, wawancara terstruktur yaitu pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun sudah disiapkan. Sedangkan wawancara tak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya.⁶²

Orang-orang yang dijadikan informan meliputi kepala sekolah, guru, dan siswa. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

2. Observasi

⁶⁰ Fuad Hassan, *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia* (Depok: LPSP3, 2013), 147.

⁶¹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 60.

⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif* (Bandung: Alfabeta, 2020), 114.

Observasi adalah sebuah proses melihat, mengamati, dan menyermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.⁶³

Dalam penelitian ini, peneliti mengamati seluruh kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Di mana nantinya akan berpengaruh pada mutu madrasah tersebut. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participan observation* (observasi berperan serta), dan *non partisipan observation*. Selanjutnya dari segi instrumen yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.⁶⁴

Observasi dilakukan untuk memperoleh data tentang peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang berarti barang-barang yang tertulis. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung diajukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang

⁶³ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 67.

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 227.

diteliti bisa berupa dokumen resmi seperti surat putusan, surat instruksi, sementara dokumen tidak resmi berupa surat nota, dan surat pribadi yang dapat memberikan informasi pendukung terhadap peristiwa.⁶⁵ Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁶⁶

Metode dokumentasi ini digunakan peneliti untuk memperoleh data mengenai tentang profil madrasah, biografi kepala madrasah dan visi misi madrasah.

F. Teknis Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dengan mudah dipahami dan semuanya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dan dalam periode tertentu.⁶⁷ Milles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu: *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*.

⁶⁵ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 73.

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*, 124.

⁶⁷ Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 5.

1. *Data reduction*, data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan maka jumlah data akan semakin banyak. Dalam reduksi data setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

2. *Data display* (penyajian data)

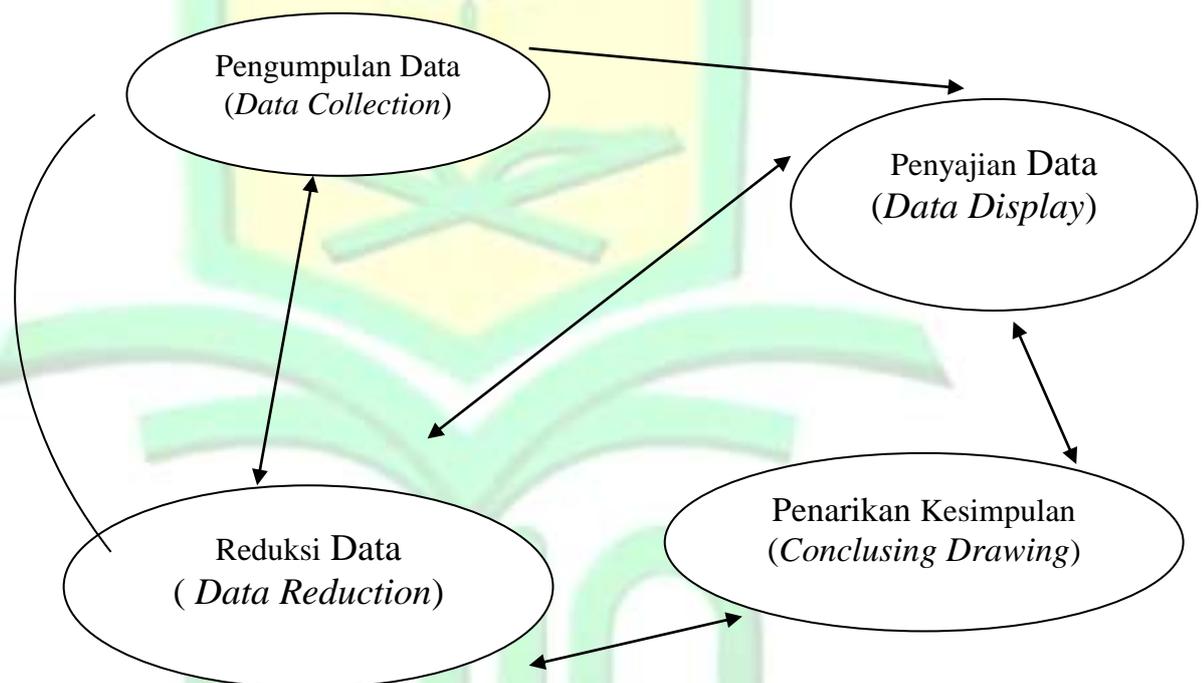
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, dll. Dengan mendisplay data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. *Conclusion drawing/verification*

Langkah ketiga analisis data kualitatif menurut Milles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap

pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁶⁸

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Penemuan bisa berupa deskripsi gambaran objek yang sebelumnya masih remang-remang. Kemudian setelah diteliti akan jelas yang dapat berhubungan dengan kasual, interaktif hipotesis atau teori.



Gambar 1.1 Analisis data Miles dan Huberman

G. Pengecekan Keabsahan Data

⁶⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2019), 248.

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas). Dalam bagian ini peneliti harus mempertegas teknik apa yang digunakan dalam mengadakan pengecekan keabsahan data yang ditemukan. Berikut beberapa teknik yang pengecekan keabsahan data dalam proses penelitian adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.⁶⁹

Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap peran kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

2. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dengan cara dan berbagai waktu.⁷⁰

Di sini peneliti menggunakan teknik triangulasi data yang mengarah pada pengambilan data dari berbagai sumber yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali

⁶⁹ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, 272.

⁷⁰ Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Teras: Yogyakarta, 2011), 58.

dari beberapa sumber data yang berbeda. Teknik triangulasi sumber data dapat menggunakan satu jenis data misalnya informan, tetapi informan atau narasumber yang digunakan perlu diusahakan posisinya dari kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda.⁷¹

H. Tahapan-tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah :

1. Tahap pra lapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.
4. Tahap penulisan hasil laporan penelitian.⁷²

⁷¹ Ibid., 94.

⁷² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 125.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data Umum

1. Sejarah Singkat Berdirinya MTs Darul Huda Mayak

Madrasah Tsanawiyah “Darul Huda” yang berdiri pada tanggal 29 Nopember 1990 dengan Nomor Izin Pendirian Sekolah W.m. 06/03/004/B/KET/1990, dan bernaung di bawah Yayasan Pondok Pesantren “Darul Huda”, merupakan salah satu dari sekian Madrasah Tsanawiyah yang ada di kabupaten Ponorogo. Madrasah Tsanawiyah “Darul Huda” sebagaimana Yayasan Pondok Pesantren “Darul Huda”, tempat bernaungnya, menggunakan metode " على نهج السلفية الحديثة "

dengan pengertian:

" المحافظة على القديم الصالح والأخذ بالجديد الأصح " yang artinya *tetap melestarikan sesuatu yang lama (konvensional) yang baik dan memadukan sesuatu yang baru (modern) yang lebih baik.*

Metode ini diharapkan sesuai arah kebijakan pemerintah mengenai kurikulum tahun 2004 dengan Pendekatan Berbasis Kompetensi yang mulai diberlakukan tahun 2004. Pada tahun 2000 Masradsah Tsanawiyah Darul Huda memiliki status DIAKUI. Madrasah Tsanawiyah Darul Huda tercatat dengan Nomor Identitas Sekolah (NIS) 21 00 10. Pada tanggal 17

nopember 2017 Madrasah Tsanawiyah Darul Huda ditetapkan dengan akreditasinya A (92) sesuai dengan SK BAP-S/M nomor : 164/ BAP-S/M/SK/XI/2017, yang berlaku sampai dengan tanggal 17 Nopember 2022.

2. Letak Geografis MTs Darul Huda Mayak

Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak terletak di jalan Ir H Juanda Gg IV No. 38 Desa Tonatan Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo. Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak memiliki luas tanah sekitar 12.567 m², dengan rincian luas bangunan 1.326 m², luas lapangan atau halaman 10.691 m², luas laboratorium 300 m², dan luas lain-lain 250 m².

Madrasah Tsanawiyah Darul Huda merupakan salah satu madrasah yang lokasinya sangat strategis karena terletak di jantung kota Ponorogo.

Batas-batas lokasinya adalah:

- Sebelah utara : Jl. Menur Ronowijayan
- Sebelah selatan : Kantor Departemen Agama
- Sebelah barat : Jl. Ir.H. Juanda Gang VI.
- Sebelah timur : Jl. Suprpto⁷³

3. Visi, Misi dan Tujuan MTs Darul Huda Mayak

a. Visi Madrasah

"Dengan berilmu, beramal dan bertaqwa tercapailah Insan Kamil yang berakhlaqul Karimah". Penguasaan Ilmu Agama dan

⁷³ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 01/D/015-II/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

Ilmu Pengetahuan Umum yang secara nyata diamalkan dalam kehidupan sehari – hari dengan dilandasi atas Ketaqwaan terhadap Allah SWT, dengan kata lain menciptakan manusia yang berwawasan keilmuan dan mampu mengaplikasikannya dalam kehidupan, sebagai makhluk individu dan sosial yang selalu berorientasi kepada keridloan Allah sehingga terwujudlah Insan Kamil yang berakhlaqul Karimah.

b. Misi Madrasah

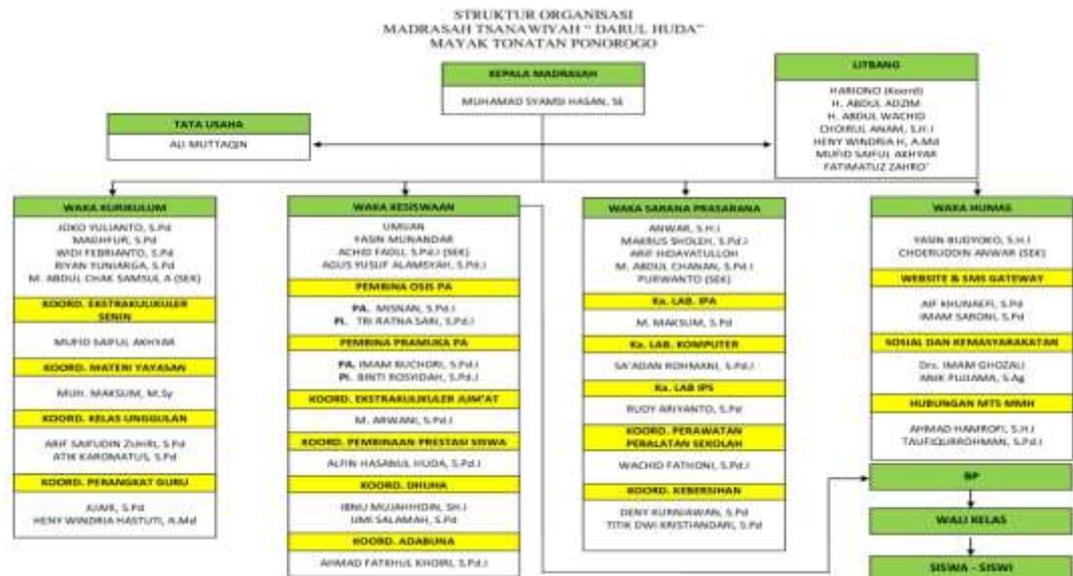
Memberikan penguasaan Ilmu Agama Islam dan Ilmu Pengetahuan, sesuai dengan tingkat kemampuan dan kebutuhan, sebagai persiapan untuk melanjutkan Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan hidup bermasyarakat secara ISLAMI.

c. Tujuan Madrasah

Menciptakan Intelektual Muslim yang berwawasan kebangsaan yang mampu mengaktualisasikan nilai – nilai Islam ke dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.⁷⁴

⁷⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 02/D/015-II/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

4. Struktur Organisasi MTs Darul Huda Mayak



Gambar: 2.1 Struktur Organisasi MTs Darul Huda Mayak

5. Keadaan Guru MTs Darul Huda Mayak

Madrasah Tsanawiyah Darul Huda memiliki jumlah guru lebih dari 50 orang. Berikut data guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak:

No	Tahun Pelajaran	JENIS L/P		
		L	P	JML
1	2016/2017	78	60	138
2	2017/2018	79	60	139
3	2018/2019	73	59	132
4	2019/2020	80	56	136
5	2020/2021	85	60	145

Tabel 1.2: Tabel Statistika Guru di MTs Darul Huda Mayak⁷⁵

⁷⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 03/D/15-II/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

6. Keadaan Siswa MTs Darul Huda Mayak

Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak memiliki jumlah siswa siswa yang beragam pada tiap tahunnya, berikut data siswa/i Madrasah Tsanawiyah Darul Huda dari kelas VII,VIII,IX.

No	Tahun Pelajaran	SISWA											
		I			II			III			JML		
		L	P	LP	L	P	LP	L	P	LP	L	P	LP
1	2016/2017	451	327	778	403	413	816	451	452	903	1305	1192	2497
2	2017/2018	464	263	727	435	316	751	371	405	776	1270	984	2254
3	2018/2019	543	436	979	399	308	707	414	314	728	1356	1058	2414
4	2019/2020	552	446	998	479	399	878	371	303	674	1402	1148	2550
5	2020/2021	667	580	1247	501	414	915	461	398	859	1629	1392	3021

Tabel 3.2: Tabel Siswa di MTs Darul Huda Mayak⁷⁶

7. Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Darul Huda Mayak

a. Sarana Pendidikan Mts Darul Huda Mayak

1) Gedung sekolah

Lembaga ini mempunyai gedung sekolah milik sendiri, yang digunakan untuk pembangunan ruang kelas, lapangan, kantin, laboratorium, kantor dll. Gedung madrasah ini berlantai 3.

2) Ruang kepala sekolah

Lembaga ini memiliki ruang kepala sekolah yang terletak berdampingan dengan ruang K.TU , ruangan tersebut dapat digunakan untuk pertemuan dengan tamu, berkonsultasi, serta pengaduan dari orang tua.

⁷⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 04/D/15-II/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

3) Ruang guru

Pada ruangan guru ini dibuat tidak seperti ruang kepala sekolah tetapi dibuat ruang yang luas karena digunakan untuk semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di lembaga tersebut.

4) Ruang kelas

Pada lembaga ini terdapat beberapa ruang kelas, yaitu sebanyak 80 ruang kelas, dengan kondisi 61 ruang kelas baik dan 19 ruang kelas dalam kondisi rusak ringan. Ruang kelas tersebut ditempati dari kelas VII, VIII, dan IX.

Karena jumlah siswa yang banyak lembaga berinisiatif membangun ruang kelas lantai 1, yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar siswa.

b. Prasarana Pendidikan MTs Darul Huda Mayak

Di lembaga ini, prasarana pendidikan meliputi:

1) Laboratorium komputer

Laboratorium ini memiliki beberapa computer yang dapat digunakan siswa sebagai media belajar ketika pada mata pelajaran TIK. Lembaga ini memiliki 2 laboratorium computer dalam kondisi baik.

2) Perpustakaan

Perpustakaan di lembaga tersebut ada 2 dan dalam kondisi baik, di dalam perpustakaan terdapat banyak buku yang dapat

dibaca para siswa, mulai dari buku pelajaran, buku cerita, dan masih banyak lagi. Di sini siswa tidak hanya bisa membaca di perpustakaan tetapi mereka juga dapat meminjam buku tersebut dengan waktu pengembalian 1 minggu. Di dalamnya juga terdapat meja untuk siswa membaca.

3) Ruang osis

Di lembaga ini memiliki 2 ruang OSIS dalam kondisi baik, ruang ini digunakan untuk penyimpanan peralatan OSIS dan tempat pertemuan pengurus OSIS.

4) Ruang UKS

UKS biasa digunakan untuk siswa yang sakit ketika masih berada disekolah. Terdapat obat-obat yang cukup dan alat medis yang memadai.

5) Halaman sekolah

Halaman sekolah di lembaga ini biasanya digunakan untuk kegiatan upacara bendera, olahraga, dan acara lain yang membutuhkan tempat yang luas.

6) Kamar mandi

Di lembaga ini terdapat beberapa kamar mandi, yaitu 4 kamar mandi/WC Guru, 14 kamar mandi/WC siswa, dan 17 kamar mandi/WC siswi.⁷⁷

⁷⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi nomor: 05/D/015-II/2021 dalam Transkrip Hasil Penelitian.

B. Paparan Data Khusus

- a. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Penentu Arah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo

Setiap lembaga pendidikan yang berdiri dan berkembang dengan baik maka lembaga tersebut dipimpin oleh kepala sekolah yang dapat bertanggung jawab atas tugas yang diembannya, tugas kepala sekolah menjadi pokok bergeraknya sebuah lembaga karena dengan memiliki kepala sekolah yang tanggap dan bertanggungjawab maka lembaga tersebut akan berkualitas baik dimata masyarakat.

Seorang kepala sekolah di sebuah lembaga memiliki peran yang sangat penting guna kemajuan dan perkembangan lembaga diantara peran yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah adalah sebagai penentu arah, kepala sekolah yang dapat bertanggungjawab dan dapat mengendalikan sumberdayanya dengan baik maka kepala sekolah tersebut mampu mengembangkan kualitas lembaga.

Dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo, kepala madrasah dalam perannya sebagai penentu arah kepemimpinan visioner di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo mengawali dengan mengomunikasikan visi. Kepala madrasah juga memiliki visi yang jelas dan realistis untuk kemajuan madrasah. Beliau juga memiliki kemampuan yang baik dalam mengomunikasikan visi-visinya kepada seluruh civitas akademika dan *stakeholder*.

Hal ini sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh *Ustadzah* Titik Dwi Kristiyandari, selaku salah satu tenaga pendidik di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo sebagai berikut:

Selaku kepala madrasah sebagai penentu arah beliau mampu mengomunikasikan visi kepada komponen internal dan eksternal baik secara lisan atau tulisan dan memberikan pembinaan serta pengarahan terkait visi yang dianut. Dalam merumuskan visi misi, dengan menganalisis keadaan lingkungan baik secara internal maupun eksternal, selain itu memang visi itu harus memiliki nilai serta memiliki landasan filosofis serta mengandung kepentingan di dalam setiap katanya yang dapat membangun sebuah tujuan dan memiliki abstraksi sehingga dapat dijadikan komitmen bersama, jadi bukan hanya sebuah kalimat tanpa makna saja⁷⁸

Ustadz Muhamad Syamsi Hasan, selaku sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak juga menegaskan sebagai berikut:

Tahap awal yang saya lakukan adalah mengomunikasikan visi tersebut. Dengan cara menggerakkan tupoksi-tupoksi dan visi misi madrasah agar terarah dengan jelas tujuan madrasah yang merupakan sebagai petunjuk untuk mencapai cita-cita sebuah lembaga pendidikan. Sebagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator, sebagai manajer maka untuk mencapai tujuan tentu ada sebetuk program kerja dilaksanakan secara bersama-sama, secara terperinci, dan dilaksanakan oleh semua komponen yang ada di madrasah itu. Terlibat gurunya, terlibat komitennya, semua yang ada di lingkungan itu. Bekerja sama untuk menghasilkan visi misi tadi, supaya kita tahu bahwa visi misi itu sudah berhasil atau tidak maka kita lakukan secara bersama-sama dan kita lakukan terus evaluasi-evaluasi di dalam setiap pelaksanaan program tadi.⁷⁹

⁷⁸ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/27/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁷⁹ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/15/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Ustadzah Alfia Yuliana Putri, selaku guru Mata Pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Peran kepala madrasah sebagai penentu arah dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan sarana pembelajaran yang memadai. Cara kepala madrasah meningkatkan mutu lembaga pendidikan adalah meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia dan meningkatkan kualitas peserta didik. Kedisiplinan guru, tata usaha dan siswa serta terus berusaha memfasilitasi sarana dan prasarana untuk memperlancar KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) siswa. Inovasi sarana dan prasarana ini dapat terwujud melalui kerja sama madrasah dengan orang tua siswa dan komite madrasah, misalnya membangun kelas, WC, dan perbaikan lainnya. Inovasi pembelajaran. Kami disini ada les untuk semua siswa khususnya les agama untuk menambah ilmu pengetahuan mereka dan dapat diterapkan nantinya di masyarakat.⁸⁰

Ustadz Umijan, selaku Waka Kesiswaan MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Bapak kepala madrasah selalu memberikan pandangannya bahwa beliau adalah pelopor, penggerak, penggagas, sekaligus pembaharu kurikulum yang ada di MTs Darul Huda Mayak sebab beliau termasuk orang yang mempunyai pemikiran masa depan untuk melahirkan sebuah generasi-generasi yang memiliki keseimbangan antara afektif, kognitif dan spiritualnya. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan madrasah. Apabila terjadi suatu masalah yang mengancam madrasah maka hal yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi dan memecahkan masalah dengan bermusyawarah dengan seluruh dewan guru dan orangtua/wali siswa.⁸¹

Ustadz Yasin Budioko, selaku Waka Humas MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

⁸⁰Lihat Transkrip Wawancara nomor: 05/W/20/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁸¹Lihat Transkrip Wawancara nomor: 04/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Kepala madrasah merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai dengan membuat rencana program kinerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk satu tahun kedepan. Kepala madrasah memiliki kemampuan menganalisa kekurangan dan kelebihan dan memprediksi peluang yang ada serta tantangan yang harus dihadapi dalam memajukan lembaga pendidikan yang kreatif. Melalui kerja sama anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.⁸²

Ustadz Ali Muttaqin, selaku Tata Usaha MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Kalau menurut saya kepemimpinan visioner itu kemampuan mengelola intuisi yang berhubungan dengan fokus pengembangan lembaga dan lingkungan pendidikan, kemampuan mengelola visi organisasi pendidikan untuk mengukur gagasan- gagasan yang mengandung skenario ideal tentang masa depan dan kenyataan sudah terwujud apa belum, dan kemampuan menganalisis tantangan dan hambatan menjadi kekuatan dan peluang berdasarkan riset kepemimpinan yang berhasil mencapai kemajuan, hal inilah yang kemudian juga menjadi pertimbangan dalam merumuskan visi strategis lembaga tentunya. Jadi dalam membuat visi harus sesuai dengan realita dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar jangan terlalu berlebih-lebihan akan tetapi kesesuaiannya dapat tercipta dan dipertanggung jawabkan bukan hanya angan-angan semata. Visi yang realistis merupakan visi yang diharapkan oleh semua orang, namun terkadang menjadi kendala bagi setiap orang dalam tahap pengimplementasiannya. Sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang. Kepala madrasah merupakan pemimpin visioner yang memiliki solusi alternatif untuk menjadikan sebuah lembaga pendidikan yang dapat menggambarkan suatu program yang dan merealisasikannya sejak dini, walau orang lain baru menemukan program tersebut dikemudian hari.⁸³

Ustadzah Rully Rina Widiarsari, selaku guru Mata Pelajaran Aqidah Akhlak MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

⁸² Lihat Transkrip Wawancara nomor: 07/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁸³ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 06/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini dilakukan agar kami memiliki kesadaran betapa pentingnya memiliki pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi, yang dikomunikasikan tidak hanya pada forum formal bahkan dalam event-event non formal tertentu bapak kepala madrasah sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui proram- program kerja kami.⁸⁴

Zaskiya Nafisah, selaku siswi kelas VIII MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Kami mendukung semua apa yang dicanangkan oleh bapak kepala madrasah. Kepala madrasah berusaha mencapai tujuan visi misi yang ada untuk meraih masa depan dengan efektif dan efisien. Dapat membimbing siswa dan siswinya yang semula kurang paham dalam materi pelajaran menjadi siswa siswi yang berpendidikan serta selalu mengarahkan siswa siswinya untuk menuju masa depan yang cemerlang.⁸⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasannya kepala madrasah MTs Darul Huda Mayak mencerminkan kepemimpinan visioner dimana menurut teori Komariyah dan Triatna bahwa “pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang diambil dan mana yang dihindari demi tercapainya tujuan yang efektif dan efisien”. Penulis dapat menyimpulkan bahwa Kepala MTs Darul Huda Mayak dalam

⁸⁴ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/27/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁸⁵ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 08/W/13/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

melaksanakan kepemimpinannya telah berupaya fokus kepada masa depan dengan cara memfokuskan pada visi misi yang dibuat, membangun relasi baik tingkat internal maupun eksternal secara baik dan memanfaatkan peluang yang mudah dicapai.

b. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Agen Perubahan dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di Mts Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo

Perubahan dalam dunia pendidikan dapat dilakukan dalam bidang manajerial, teknologi dan kurikulum. Untuk bidang manajerial, peran kepala sekolah dalam mengelola tugas-tugas dan tugas-tugas di dalam kelas ditentukan oleh sekolah. Perubahan dalam bidang teknologi akan sangat mendukung perkembangan sekolah yang baik dalam pengelolaan sekolah. Perubahan kurikulum harus sering dilakukan seiring dengan perkembangan zaman dan resolusi 4.0 dan semua pihak dalam dunia kependidikan harus siap dengan perubahan itu.

Kepala MTs Darul Huda Mayak sebagai pemimpin perubahan melakukan inovasi-inovasi. Beliau juga telah berupaya menjadi agen perubahan yang unggul. Inovasi-inovasi tersebut usaha untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Adapun inovasi-inovasinya diantaranya adalah bekerja sama dengan bingkak pondok meliputi qiro'ah, hadroh al-banjari dan bingkak kaligrafi Ibnu Muqlah. Hal ini

terjawab dalam wawancara dengan *ustadz* Muhamad Syamsi Hasan selaku kepala madrasah MTs Darul Huda Mayak, sebagai berikut:

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di sekolah, misalnya kinerja guru dan tata usaha sekolah, sumber daya dan fasilitas, sehingga memungkinkan pencapaian sebuah visi di masa depan. Untuk menjadi seorang agen perubahan yang baik, kepala sekolah harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan di luar sekolahnya, memperkirakan implikasinya terhadap sekolah yang dipimpinnya, menciptakan *sense of urgency* dan prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan oleh visi sekolah, mempromosikan *best practies* guru dan memberdayakannya dalam organisasi sekolah.⁸⁶

Hasil wawancara tersebut, diperkuat dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan guru dan siswa yang mengatakan bahwa:

Ustadzah Rully Rina Widiarsari selaku guru Mata Pelajaran Aqidah Akhlak, mengatakan bahwa: Semua guru mendukung dengan apa yang kepala madrasah canangkan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Kepala madrasah sudah memberikan perubahan dari segala faktor, mulai dari kurikulum, faktor kelulusan bukan dari nilai tapi dari akhlak siswa. Kepala madrasah juga memiliki banyak inovasi-inovasi, diantaranya: pembuatan mata pelajaran Qur'an Hadis, Fiqih seperti pembelajaran sekolah sore yang metodenya adalah ma'nani kitab, hal tersebut merupakan salah satu peraturan dari kebijakan kurikulum.⁸⁷

Ustadzah Titik Dwi Kristiyandari, selaku salah satu tenaga pendidik di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo sebagai berikut:

Kepala madrasah memiliki wewenang sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Beliau melakukan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkan ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.⁸⁸

⁸⁶ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/15/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁸⁷ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/27/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁸⁸ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/27/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Ustadzah Alfia Yuliana Putri, selaku guru Mata Pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Mts daru Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Bapak kepala madrasah menekankan pada dua kompetensi dasar kehidupan manusia yakni kebutuhan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Iman Taqwa (IMTAQ) yang menjadi penopang keberhasilan hidup umat manusia.⁸⁹

Ustadz Yasin Budioko, selaku Waka Humas MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Sebagai agen perubahan bapak kepala madrasah merumuskan program-program baru untuk memajukan madrasah yang berorientasi pada visi. Beliau membuat program-program kelas unggulan yang lebih berarah kepada bagaimana kelas-kelas tersebut bisa unggul dalam bidang yang diharapkan dalam visi.⁹⁰

Ustadz Umijan, selaku Waka Kesiswaan MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Kesempatan untuk mengembangkan sebuah madrasah menjadi madrasah yang efektif kiranya membutuhkan kreatifitas kepemimpinan yang memadai. Kepala madrasah mempunyai gagasan yang tinggi, dapat membuat terobosan-terobosan baru untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas dan berdaya saing. Dorongan/ motivasi dari kepala madrasah juga harus diperhatikan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.⁹¹

Ustadz Ali Muttaqin, selaku Tata Usaha MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

⁸⁹ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 05/W/20/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁰ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 07/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹¹ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 04/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Bapak kepala madrasah mempunyai kompetensi untuk mengelola segala sumber daya yang dimiliki oleh madrasah secara maksimal agar dapat mencapai tujuan madrasah, karena sumber daya yang dimiliki madrasah merupakan modal dasar dan penentu keberhasilan mencapai tujuan madrasah. Karena beliau itu menjadi motor penggerak kebijakan madrasah. Hal ini akan menentu bagaimana tujuan-tujuan madrasah direalisasikan.⁹²

Luthfiah Nur Husnia selaku siswi kelas VIII MTs Darul Huda

Mayak, mengatakan bahwa:

Dapat memajukan kualitas santri agar lebih berpengalaman dalam belajar dan mendidik santri menjadi santri yang berkarakter baik.⁹³

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

c. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Pelatih dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di Mts Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo

Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak, kepala madrasah

⁹² Lihat Transkrip Wawancara nomor: 06/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹³ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 09/W/13/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

mengupayakan pelatihan-pelatihan bagi tenaga pendidik, tenaga kependidikan (staf) dan peserta didik. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang persyarak budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.

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

Ustadz Muhamad Syamsi Hasan, selaku kepala MTs Darul Huda Mayak: “Kepala sekolah adalah pembentuk tim yang memberdayakan semua warga sekolah dalam organisasi sekolah “menghidupkan visi”, dan karenanya berperan sebagai mentor dan teladan dalam berbagai usaha, yang diperlukan untuk merealisasikan berbagai usaha yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut. Untuk menjadi seorang pelatih yang efektif, kepala sekolah harus memberi tahu semua warga sekolah, apa artinya visi bagi kepala sekolah dan warga sekolah, dan apa yang akan dilakukan untuk merealisasikannya. Kepala sekolah juga harus menghargai keberhasilan setiap guru, staf tata usaha dan bahkan sampai pada peserta didik di sekolahnya, menghormati semua warga sekolah, membangun kepercayaan diri warga sekolah, memfasilitasi warga belajar mengembangkan diri, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan warga sekolah dalam mencapai visi secara konstan.”⁹⁴

Hasil wawancara tersebut, diperkuat dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan waka, guru dan siswa yang mengatakan bahwa: *Ustadzah* Titik Dwi Kristiyandari, selaku guru di MTs Darul Huda Mayak mengatakan bahwa:

⁹⁴ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 01/W/15/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Kepala madrasah sebagai figure utama sebuah madrasah, sehingga pantas menjadi pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.⁹⁵

Ustadz Yasin Budioko, selaku Waka Humas MTs Darul Huda

Mayak, mengatakan bahwa:

Sebagai pelatih, kepala madrasah adalah pembentuk tim yang memberdayakan semua warga sekolah dalam organisasi sekolah/ menghidupkan visi dan karenanya berperan sebagai mentor dan teladan berbagai usaha yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut.⁹⁶

Uztadz Ali Muttaqin, selaku Tata Usaha MTs Darul Huda Mayak,

mengatakan bahwa:

Kepala madrasah sangat mengedepankan Sumber Daya Manusia, sebab lembaga pendidikan dan pendidikan yang bermutu tidak hanya sekedar adanya sarana dan prasarana yang berkualitas tetapi juga harus disertai SDM yang berkualitas juga.⁹⁷

Ustadz Umijan, selaku Waka Kesiswaan MTs Darul Huda

Mayak, mengatakan bahwa:

Kepala madrasah mampu menggerakkan seluruh komponen untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan.⁹⁸

Ustadzah Rully Rina Widiansari, selaku guru Mata Pelajaran

Aqidah Akhlak MTs Darul Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Kita semua menganggap sebagai keluarga jadi kita mendukung keputusan kepala madrasah untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul.⁹⁹

⁹⁵ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 02/W/27/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁶ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 07/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁷ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 06/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁸ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 04/W/19/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁹ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 03/W/27/II/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Ustadzah Alfia Yuliana Putri, selaku guru Mata Pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Mts daru Huda Mayak, mengatakan bahwa:

Kepala madrasah mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerja sama dalam menggapai tujuan, menjadi teladan yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberi umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi.¹⁰⁰

Rika Fatma Haninda, selaku siswi kelas VIII MTs Darul Huda Mayak mengatakan bahwa:

Bapak kepala madrasah selalu melatih siswa dan siswinya agar dalam berorganisasi selalu mendahulukan program jangka pendek terlebih dahulu daripada program jangka panjang.¹⁰¹

Berdasarkan hasil wawancara diatas yang telah dilakukan baik dengan kepala madrasah, guru dan siswa dapat disimpulkan bahwasannya kepala madrasah mencerminkan pemimpin visioner yang mampu menjadi pelatih yang profesional dimana beliau dapat menggerakkan seluruh komponen warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan dan mengikutsertakan para jajaran tenaga kependidikan (staf) dan guru dalam berbagai pelatihan dan workshop.

¹⁰⁰ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 05/W/20/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁰¹ Lihat Transkrip Wawancara nomor: 10/W/13/III/2021 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Penentu Arah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo

Peran penentu arah identik dengan uraian Sinamo yang menyebut sebagai peran pemandu jalan. Sebagai pemandu jalan, pemimpin bagi konstituen internalnya harus menyediakan visi, tujuan dan sasaran sebagai pemandu 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. 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.¹⁰²

Aan Komariah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik:

1. Fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan.

¹⁰² Aan Komariah Cepi Triatna, *Visionary Leadership (Menuju Sekolah Efektif)*, 80.

2. Menjadi agen perubahan yang unggul.
3. Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas.
4. Menjadi pelatih professional.

Kepala madrasah yang visioner harus memiliki visi, karena pemimpin visioner merupakan salah satu karakteristik pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada suatu yang nampak dalam waktu sekarang saja, akan tetapi juga perencanaan jangka panjang atau memiliki pandangan jauh ke depan dengan selalu mengedepankan pengelolaan organisasi berdasarkan rencana-rencana yang bersifat baru dan dinamis serta berfikir tentang masa depan yang kemudian dianalisis dan diformulasikan ke dalam visi misi madrasah.¹⁰³ Di lembaga pendidikan tentunya kepala madrasah berkedudukan sebagai penentu arah yang semua gagasan-gagasan baru tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan dan membawa nama baik lembaga itu sendiri.

Dalam rangka menjalankan tugasnya kepala madrasah sebagai penentu arah tentunya kepala madrasah memiliki beberapa gagasan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, karena kepala madrasah merupakan penentu arah kedepannya untuk lembaga tersebut dan kepribadian kepala madrasah sendiri merupakan contoh untuk bawahannya.¹⁰⁴

Peran sebagai penentu arah Kepala MTs Darul Huda Mayak tampak pada kemampuannya dalam melakukan *sharing vision* kepada seluruh

¹⁰³ Baharudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 210.

¹⁰⁴ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 160.

komponen internal dan eksternal melalui sosialisasi dan internalisasi baik secara lisan, tulisan dan gerakan. Di Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak peran kepala sekolah sangatlah penting, di dalam menjalankan suatu program sekolah, kepala sekolah juga melibatkan warga sekolah dalam prosesnya mulai dari perencanaan program, pelaksanaan program dan evaluasi program. Lembaga melibatkan beberapa pihak seperti Waka, Guru, dan pihak yayasan guna menjalankan strategi kepala sekolah.

Salah satu program yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan adalah berupa Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang disusun oleh kepala madrasah, komite, waka, dan guru. Bentuk program di Madrasah Tsanawiyah Darul Huda Mayak salah satunya adalah dibidang kurikulum di mana sekolah menambahkan kurikulum muatan lokal yang bertujuan nantinya akan mengasah kemampuan siswa di bidang agama, jadi siswa tidak hanya pandai dalam bidang akademik tapi juga dalam bidang agama.

Sebagaimana harapan sekolah yaitu menciptakan generasi yang cerdas, berakhlak dan berilmu dalam bidang agama. Oleh karena itu lembaga menambahkan kurikulum muatan lokal agar nantinya kualitas lulusan benar-benar baik dalam bidang agama.

B. Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Agent Perubahan dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo

Agen perubahan adalah seorang individu atau sebuah tim yang bekerja sama untuk mempengaruhi anggota organisasi lainnya secara internal maupun eksternal untuk melakukan suatu perubahan sesuai dengan yang diharapkan.

¹⁰⁵ Berdasarkan hasil temuan penelitian yang diperoleh di lapangan, kepala MTs Darul Huda Mayak melakukan perubahan dengan gebrakan-gebrakan melalui inovasi-inovasi. Inovasi-inovasi tersebut sebagai usaha dalam memberikan perubahan lembaga khususnya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan dan mutu Sumber Daya Manusia karena bapak Kepala MTs Darul Huda Mayak memimpin sebuah kesuksesan. Gebrakan-gebrakan itu direalisasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang jelas dan rasional. Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus dalam buku Imam Machali dan Ara Hidayat, yaitu:

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

¹⁰⁵ Haris Budiman, *Kepemimpinan Visioner dalam Persepektif Islam*, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden intan Lampung, , Vol. 5, No. 1, Juli-Desember 2012, 29.

4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “ceruk” untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya.¹⁰⁶

Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin tidak 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.¹⁰⁷

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. Tantangan yang dilontarkan para praktisi maupun akademis pendidikan untuk menjadi sekolah unggulan, dengan cepat direspon lalu menjadi kekuatan terdepan dalam mencoba dan melaksanakan gagasan keunggulan. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan

¹⁰⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, 139.

¹⁰⁷ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 42.

implikasinya terhadap organisasi, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan.¹⁰⁸

Peran sebagai agen perubahan yang tampak pada Kepala MTs Darul Huda Mayak adalah gebrakan-gebrakan baru yang dilakukan sebagai upaya perbaikan mutu yang lebih baik, yakni perubahan manajemen peningkatan sumber daya manusia, perbaikan sumber-sumber daya non manusia seperti fasilitas, media pembelajaran, metode pembelajaran, dan sebagainya.¹⁰⁹ *Ustadz* Syamsi 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 lain sebagainya.

Adapun inovasi yang diberikan kepala madrasah tertuju pada kemampuan peserta didik yaitu: adanya program membaca Al-Qur'an dan dilanjutkan membaca do'a sebelum jam belajar mengajar di mulai, materi yayasannya untuk ujian kartu kuning (ujian praktek), diterapkannya sholat dhuha berjama'ah pada jam istirahat (10.00 WIB), melaksanakan tahlil setiap hari Senin 2 minggu sekali dan lain-lain. Inovasi-inovasi tersebut dilaksanakan sesuai dengan program kerja yang ada serta mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada. Hal tersebut dilakukan agar inovasi tersebut berjalan dengan baik.

¹⁰⁸ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, 78.

¹⁰⁹ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemadirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosional)* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 88.

Sebagai agen perubahan, *Ustadz* Syamsi selalu mengikuti perkembangan dunia luar yang terus berubah. Dengan demikian, beliau bisa mengantisipasi pengaruh-pengaruh negatif dari luar melalui cara yang tepat, sebab tantangan pendidikan semakin berat. Beliau membekali para siswanya dengan iman dan taqwa yang kuat melalui kegiatan-kegiatan pembiasaan dalam beribadah seperti sholat dhuha berjama'ah dan membaca Al-Qur'an. Menurutnya, dengan bekal tersebut para siswanya akan selamat di masa depannya.

Dalam melaksanakan inovasi-inovasi tersebut kepala madrasah melibatkan para staf, karyawan, tenaga pendidik, dan pihak-pihak lain yang sesuai dengan bidangnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Pidarta, bahwa pemimpin efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan para bawahannya agar mencapai cita-cita organisasi.

C. Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah sebagai Pelatih dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo

Pelatih adalah seseorang yang bertugas untuk mengatur taktik, strategi, pelatihan fisik, dan menyediakan dukungan moral kepada bawahannya. Sebagai pelatih, seorang pemimpin harus menggunakan kerja

sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan juga berbicara, boleh dikatan bagian penting dari memimpikan masa depan sebuah organisasi.¹¹⁰

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 visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Peran pemimpin visioner sebagai pelatih yang profesional juga tampak pada upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengimplementasikan visi ke dalam budaya organisasi atau budaya sekolah.¹¹¹

Kepemimpinan visioner *Ustadz* Syamsi dalam perannya sebagai pelatih adalah membimbing, menggerakkan, memampukan, dan

¹¹⁰ Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), 233.

¹¹¹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Pendidikan*, 60.

memberdayakan para anggota. Peran sebagai pelatih dilakukan oleh Kepala MTs Darul Huda Mayak utamanya dalam bentuk pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi sivitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladanan (*uswah*) sebab beliau adalah figure utama di lembaganya.¹¹²

Beliau sangat menghargai peran orang lain dan memiliki kekuasaan dan kekuatan untuk mengatur semuanya. Kekuasaan dan kekuatannya itu benar-benar dimanfaatkannya aktif dan maksimal dalam membimbing dan menggerakkan komponen internalnya, baik guru, pegawai dan siswanya. 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.

Kepala MTs Darul Huda Mayak juga memiliki kemampuan sebagai pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan, terbukti dengan tingkat keberhasilan dari strategi melatih yang dapat dirasakan keberhasilannya dapat dilihat dari kualitas output atau lulusan yang masuk papan atas persaingan MTs se Kabupaten Ponorogo, selain itu juga di MTs Darul Huda Mayak memiliki siswa yang tidak hanya pandai dibidang akademik akan tetapi juga unggul dibidang agama hal yang mendasari hal tersebut adalah memang lembaga membuat program yang bekerja sama dengan pesantren yaitu mewajibkan siswanya untuk mengikuti sekolah

¹¹² Fahmi Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 88.

diniyah, sehingga kemampuan siswa dibidang agama juga diasah secara maksimal di madrasah diniyah.

Selain output yang baik, input lembaga juga selalu bertambah setiap tahunnya, karena memang dari pihak lembaga tidak membatasi jumlah siswa yang masuk. Ada dari berbagai daerah bukan hanya saja dari daerah jawa akan tetapi juga dari daerah luar jawa. MTs Darul Huda Mayak juga banyak mengikuti perlombaan dalam bidang apapun misal dari bidang akademik, olahraga, pramuka, dan lain-lain. Hasil dari perlombaan itu juga tidak mengecewakan, tidak sedikit kejuaraan yang diraih oleh MTs Darul Huda Mayak mulai dari juara pidato, tahfid, olahraga, dan kepramukaan. Sehingga dapat dilihat bahwa kualitas siswa bukan hanya dilihat dari kemampuan akademik saja akan tetapi juga kemampuan non akademik.

Sebagai pelatih, Kepala MTs Darul Huda Mayak 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. Beliau menggerakkan mereka dengan menghujamkan semangat yang tinggi, memotivasi dan kontrol yang ketat.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti serta interpretasi hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa peran kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak dan juga sebagai upaya pencapaian visi yang telah dirumuskan di lembaga tersebut.

1. Peran kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak yaitu, kepala sekolah mempunyai cara untuk mengomunikasikan visi madrasah kepada seluruh anggota madrasah untuk menjelaskan tujuan madrasah. Cara tersebut ditujukan pada siswa guna mencetak siswa yang berkualitas bukan hanya dalam bidang akademik atau umum akan tetapi juga dalam bidang non akademik atau dalam bidang agama.
2. Peran kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak yaitu, kepala sekolah melakukan pembinaan-pembinaan berbagai cara, perbaikan baik sumber daya manusia ataupun non manusia, seperti: sarana dan prasarana, media pembelajaran dan metode pembelajaran.

3. Peran kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pelatih dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di MTs Darul Huda Mayak yaitu Melakukan pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi civitas akademika yang diiringi dengan memberikan keteladanan, membimbing, menggerakkan, melibatkan mereka dalam berbagai aktivitas dan mengikutsertakan dalam program keprofesian berkelanjutan seperti, seminar, workshop dan diklat.

B. Saran

1. Bagi Lembaga

Visi lembaga merupakan hal yang utama bagi lembaga pendidikan karena sangat berpengaruh bagi kualitas lembaga, dalam pencapaiannya lembaga juga harus memiliki seorang kepala sekolah yang memiliki peran sebagai manajer yaitu dapat menggerakkan dan bertanggungjawab atas tugasnya sebagai kepala sekolah.

Terutama dalam menentukan sebuah program, dan menentukan tugas kepala sekolah yang tepat, selain itu lembaga juga harus tetap memberikan fasilitas yang sesuai dan memenuhi kebutuhan lembaga, agar proses pencapaian visi lembaga dapat tercapai dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

2. Bagi Kepala Sekolah

Secara keseluruhan peran kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih di MTs Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo sudah cukup baik, hal itu terlihat dari beliau memberikan pembinaan dan

pengarahan terkait dengan visi yang dianut, merumuskan program-program baru untuk memajukan madrasah yang berorientasi visi dan menggerakkan seluruh komponen untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan.

Kepala madrasah dalam hal ini diharapkan dapat mampu mempertahankan perannya sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih serta meningkatkan kinerjanya terutama dalam pertanggungjawabannya sebagai kepala madrasah.

3. Bagi Guru

Dalam peningkatan mutu lembaga, guru juga sangat berperan penting, guru membantu kepala sekolah dalam proses berjalannya strategi yang dibuat oleh kepala sekolah sehingga mutu lembaga pendidikan tercapai secara optimal. Dalam hal ini diharapkan guru dapat bekerja sama dengan kepala madrasah guna mewujudkan harapan dan tujuan lembaga dimasa yang akan datang.

4. Bagi Penulis

Diharapkan bagi penulis sendiri dan penulis selanjutnya dapat memberikan inovasi-inovasi bagi madrasah guna mewujudkan madrasah yang unggul dan bermutu dari madrasah-madrasah yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Andriansyah. *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2015.
- Asmuni. *Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang)*, (UIN Maliki, Malang, 2015). Di akses tanggal 16 Januari 2021
- Aziz, Amrullah. Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Studi Islam*, Vol.2, No. 1, Desember: 2015. Di akses tanggal 26 Januari 2021
- Baharuddin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*. Malang: UIN-Maliki Malang Press, 2016.
- Baharudin & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Budiman, Haris. *Kepemimpinan Visioner dalam Persepektif Islam*, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, Vol. 5, No. 1, Juli-Desember 2012. Di akses tanggal 20 Januari 2021
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemadirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosional)*. Yogyakarta: Deepublish, 2016.
- E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Farikhah, Siti. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015.

- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Hadi, Yusuf Dwi. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan*, Vol. 7, No. 2, November 2019. Di akses tanggal 16 Januari 2021
- Hanbali, Muh. Kepemimpinan Visioner Madrasah. Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Vol. 5 No. 1, Juli-Desember 2012. Di akses tanggal 23 November 2020
- Hassan, Fuad. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3, 2013
- Hermiono, Agustinus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2014.
- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Hidayat, Rahmat. Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di Kota Medan. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, Vol. 11, No. 1, Juni, 2016. Di akses tanggal 16 Januari 2021
- Hikmah, Nurul. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Pasuruan*. Skripsi, UIN Malang, Malang, 2008. Di akses tanggal 20 Januari 2021
- Irawan, Ade. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di Sekolah Dasar, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 2, No. 1, Oktober, 2015. Di akses tanggal 25 Februari 2021
- Isusilaningtyas, Luluk Aryani. *Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus pada MI Negeri Ambarawa Kabupaten Semarang)*. Tesis, IAIN Salatiga, Salatiga, 2015. Di akses tanggal 2 Februari 2021
- Junaidah, Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan, *Al-Iddarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 5, No. 2, Juni, 2016. Di akses tanggal 25 Februaari 2021
- Kharismawati, Dwi Elok Kharismawati. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Jurnal Kajian Teori dan*

- Praktik Pendidikan*, Vol. 2, No. 1, Juni, 2019. Di akses tanggal 27 Februari 2021
- Kodiran, “Kepala Sekolah Sebagai Tugas Tambahan”, *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, Juli, 2017. Di akses tanggal 27 Februari 2021
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. *Visionary Leadership (Menuju Sekolah Efektif)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenadamedia, 2018.
- Kurniawati, Etik. Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Kasus di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Gondang Sragen. *At-Taqaddum*, Vol. 9, No. 1, Juli, 2017. Di akses tanggal 27 Februari 2021
- Manab, Abdul. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Marno dan Triyo Supriyantno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Rafika Aditama, 2013.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2019.
- Mufaizah, Anik. *Kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal*. Skripsi, IAIN Walisongo, Semarang, 2008. Di akses tanggal 15 Februari 2021
- Mutohar, Prim Masokan. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016.
- & Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Priansa, Donni Juni dan Sonny Suntani Setiana. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2018.

- Rahmat, Abdul & Syaiful Kadir. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Rasmi. Peningkatan Mutu dan Profil Lembaga Pendidikan dalam Persepektif *Total Quality Management (TQM)*, *Jurnal Al-Ta'dib*, Vol, 7, No. 1, Januari-Juni, 2014. Di akses tanggal 27 Februari 2021
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2018.
- & Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatiif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Subhan, Muhammad. Kepemimpinan Islami dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Tadris*, Vol. 2, No. 1, Juni 2013. Di akses tanggal 8 Maret 2021
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- . *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo 2002.
- Tanzeh, Ahmad. *Metodologi Penelitian Praktis*. Teras: Yogyakarta, 2011.
- Tatang S. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Tharaba, Fahmi. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Malang; CV Dream Litera Buana, 2016.
- Umar, Mardan. Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'*, Vol. 2, No. 2, November, 2017. Di akses tanggal 15 Februari 2021
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Zen, Wahyuli Lius. Manajemen Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Almufida*, Vol. 5, No. 1, Juli-Desember, 2016. Di akses tanggal 15 Februari 2021



