

## BAB II KERANGKA TEORI

### A. Kajian Teori Terkait Judul

#### 1. Kepemimpinan Visioner

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Pada dasarnya dalam menjelaskan pemimpin dan kepemimpinan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, di antaranya. 1) kekuasaan dan kewenangan, merupakan kemampuan pemimpin bertindak sebagai penggerak bagi bawahannya atas segala aktivitas kegiatan dalam mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya, 2) kewibawaan, merupakan suatu keunggulan yang dimiliki oleh pemimpin yang terlihat dari pekerjaan, fisik dan kinerja dan di dalam keunggulan tersebut, orang lain ikut patuh dan bersedia melakukan kegiatan yang dikehendakinya, 3) kemampuan, merupakan keseluruhan keterampilan yang dimiliki pemimpin diantaranya keterampilan sosial maupun keterampilan teknis yang terlihat dan mampu menjalankan segala kegiatan.

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata “pimpin” mengandung pengertian mengarahkan, membina, atau mengatur, menuntun, dan menunjukkan ataupun memengaruhi.<sup>1</sup> Sebagai firman Allah dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 30 berbunyi:

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

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman:*

---

<sup>1</sup>Beni Ahmad Saebani & Lin Sumantri, *Kepemimpinan*, hlm. 26-27.

"*Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui*". (Q.S. Al-Baqarah: 30)<sup>2</sup>

Berdasarkan ayat Al-Qur'an diatas menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki peran untuk menjadi pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang dapat memberi pengarah dan pembinaan yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepemimpinan merupakan inti manajemen, karena banyak pendapat para ahli menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sentral dalam manajemen tugasnya. Maju dan berkembangnya suatu lembaga organisasi itu tergantung pada tugas manajemen. Jadi dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus mampu memanajemen atau mengelola sistem program kerja yang akan dilakukan, sehingga tujuan nantinya akan tercapai.<sup>3</sup>

Menurut Faldon mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pemimpin untuk memengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapan. Menurut Newell mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi.<sup>4</sup>

Sedangkan kepemimpinan dalam Islam menurut Sobry adalah kemampuan pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang didasari atas nilai-nilai Islam.<sup>5</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, memengaruhi, dan mengarahkan orang lain, terutama bawahannya dan memberikan suatu perlindungan serta kenyamanan pada bawahannya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

---

<sup>2</sup>Al-Qur'an, Surat Al-Baqarah: ayat 30, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Depok, Departemen Agama Republik Indonesia, Sabiq, 2005, hlm. 64.

<sup>3</sup>Rahmat Ilyas, *Manusia Sebagai Khalifah Dalam Perspektif Islam* 1, no. 7 (2016). Diakses pada pukul 21.10, <https://jurnal.lp2msasbabel.ac.id/index.php/maw/article/view/610>

<sup>4</sup>Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, hlm.44.

<sup>5</sup>Hary Priatna Sanusi & Astuti, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah* 3, no.1(2018): Madrasah.Internet 101, Diakses pada tanggal 18 Januari 2019 pukul 08:25, <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema/article/view/3288>

## b. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi kepala madrasah di MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus mampu mengetahui dan memahami mengenai fungsi kepemimpinan. Karena pemimpin memiliki peran penting dalam lembaga organisasi, baik keberadaan dan juga kemajuan organisasi. Hasan Bisri dan Tatang membagi fungsi kepemimpinan menjadi sembilan fungsi pokok diantaranya sebagai berikut:

### 1) Fungsi Instruktif

Pemimpin di lembaga pendidikan memiliki fungsi menjadi komunikator atau memberikan pengarahan kepada seluruh anggota organisasi dalam hal melaksanakan, mengerjakan, dan melaporkan hasil kerja yang telah dilaksanakan, yang nantinya akan terwujudnya suatu lembaga organisasi yang berjalan secara efektif.

### 2) Fungsi Konsultatif

Sebagai pemimpin di suatu lembaga pendidikan harus memberikan pandangan dan nasihat yang baik bagi anggotanya yang belum memahami dan mengerti tentang berbagai tugas-tugasnya sehingga tidak akan terjadi suatu kesalah pahaman atau mengerjakan dengan pemikiran hati yang di rasa ragu-ragu dan bimbang dalam memutuskan sesuatu hal.

### 3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin di lembaga pendidikan berusaha berpartisipasi dan mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan suatu keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Cara mengambil sebuah keputusan diantaranya mengidentifikasi masalah, menyusun, menganalisis, dan mengambil tindakan yang konkret sebagai keputusan yang dipandang baik. Setiap personel madrasah memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi pekerjaan masing-masing.

### 4) Fungsi Perencanaan

Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan harus merencanakan kegiatan yang berhubungan dengan masa depan dengan seperangkat kegiatan, dengan proses yang sistematis tentang pekerjaan yang akan dilaksanakan sehingga akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan ini dituangkan dalam bentuk konsep atau program kerja yang dibuat, disusun dan ditetapkan secara tepat sesuai dengan keputusan bersama.

- 5) Fungsi Pengelolaan  
Seorang pemimpin di lembaga pendidikan bertugas dalam penataan dan pengaturan kegiatan-kegiatan yang meliputi penetapan struktur, tugas, dan kewajiban, fungsi pekerjaan dan hubungan antar fungsi yang terdapat dalam organisasi yang dikelola oleh seorang pemimpin sehingga terbentuknya hubungan antara tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi.
- 6) Fungsi Koordinasi  
Pemimpin yang baik di dalam lembaga organisasi merupakan pemimpin yang berusaha mengatur dan menggerakkan suatu kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan. Sebagai seorang pemimpin harus mempertahankan hubungan yang baik dari seluruh kegiatan. Sehingga akan menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis dalam mencapai tujuan bersama.
- 7) Fungsi Pengawasan  
Pemimpin di lembaga pendidikan mempunyai peran untuk memantau aktivitas kegiatan manajemen, menilai tentang perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Selanjutnya juga dilakukan perbaikan dan pembenahan ulang jika ada hal yang kurang atau kesalahan di dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan. Dengan adanya peran pemimpin sebagai pengawas diharapkan setiap tugas dan pekerjaan berjalan dengan baik, efektif dan efisien.
- 8) Fungsi Delegasi  
Pemimpin lembaga pendidikan mampu memberikan pelimpahan berupa wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan. Pemimpin juga harus percaya dengan memberikan kepercayaan dan pelimpahan berupa wewenang kepada anggota untuk mengambil alih pekerjaan dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh rasa amanah dan tanggung jawab. Karena kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.
- 9) Fungsi Pengendalian  
Seorang pemimpin lembaga pendidikan memiliki asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam hal ini seorang pemimpin lembaga pendidikan dapat mewujudkan melalui

kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.<sup>6</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas fungsi kepemimpinan pendidikan adalah sebagai penentu arah atau jalan yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian dan kemajuan madrasah, serta memberikan pengarahan terhadap bawahannya tentang rencana kerja yang akan dilaksanakan nantinya.

**c. Keterampilan Kepemimpinan**

Sebagai kepala madrasah di MTS NU Ibtidaul Falah Samiejo Dawe Kudus pemimpin yang menguasai cara-cara kepemimpinan, salah satunya memiliki keterampilan dalam memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik, kreatif dan inovatif. Davis berpendapat terdapat tiga keterampilan kepemimpinan yaitu:

- 1) *Technical Skills*, yaitu seorang pemimpin mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya. Salah satunya yaitu bisa merancang, menyusun, membuat, memahami dan menguasai segala bidang yang berkenaan dengan tugas dan kewajiban bagi seorang pemimpin. Keterampilan ini menjelaskan bahwa pemimpin dalam lembaga pendidikan mampu menerapkan pengetahuan yang bersifat teoristis ke dalam tindakan-tindakan praktis, yaitu keterampilan dalam menggunakan metode, teknik, prosedur, salah satunya kemampuan menyusun laporan pembelajaran, kemampuan menyusun data statistik dalam kelembagaan di madrasah, kemampuan membuat keputusan dan merealisasikannya, keterampilan menata ruang dan kemampuan lainnya tentang pengelolaan. Yang semua itu melalui langkah yang baik dengan menyelesaikan tugas secara tepat dan sistematis.
- 2) *Human Skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal. Keterampilan ini juga menjelaskan bahwa seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja di sebuah lembaga pendidikan madrasah, menjalin hubungan yang baik antar sesama anggotanya di madrasah, kemampuan menciptakan kepuasan dan kenyamanan kepada anggotanya di

---

<sup>6</sup>Hasan Basri & Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan*, CV Pustaka Setia, Bandung, hlm. 35-36.

madrasah, keterampilan terbuka terhadap kelompok kerja di madrasah, keterampilan memotivasi anggotanya, pemerataan tugas dan tanggung jawab kepada anggotanya, berperilaku baik, adil, menghormati dan menghargai orang lain.

- 3) *Conceptual Skills*, yaitu pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan. Namun dalam memberikan sebuah solusi dan penyelesaian seorang pemimpin harus lebih adil, jujur dan tidak memihak, harus difikirkan secara logis dan sesuai fakta dalam persoalan. Keterampilan ini menjelaskan tentang kemampuan pemimpin untuk melihat lembaga organisasi dan setiap permasalahan sebagai suatu keseluruhan yang harus di selesaikan dengan baik, kemampuan untuk selalu mengkoordinasikan seluruh kegiatan madrasah, keinginan dan kepentingan individu serta kelompok dalam sebuah kerangka pencapaian tujuan lembaga pendidikan di madrasah, dan kemampuan menyusun konsep-konsep tertentu tentang sebuah program kerja dalam pengelolaan madrasah.

Sedangkan Tim dosen MKDK (Mata Kuliah Dasar Keahlian) menjelaskan bahwa pemimpin perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yaitu:

- 1) Keterampilan dalam memimpin yaitu keterampilan supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik salah satunya harus memiliki cara-cara dalam memimpin. Untuk hal itu antara lain dia harus menguasai bagaimana caranya: menyusun rencana bersama, memberi bantuan dan pengarahan kepada anggotanya, bersama-sama membuat keputusan, menghindarkan hal yang dapat mengganggu kinerja, mengembangkan kompetensi anggota agar berprestasi dalam bekerja, membagi dan menyerahkan tanggung jawab, dan sebagainya.
- 2) Keterampilan dalam hubungan insani yaitu keterampilan dalam berhubungan antar sesama manusia untuk saling menghargai, salah satunya menghargai kepada atasan (pemimpin) maupun bawahan (anggota).
- 3) Keterampilan dalam proses kelompok yaitu keterampilan untuk meningkatkan partisipasi anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki anggota dapat diefektifkan secara maksimal.
- 4) Keterampilan dalam administrasi personil yaitu keterampilan seleksi dalam memilih orang yang paling

sesuai dengan tugas dan bidang pekerjaannya, serta memiliki keahlian dan kesangupan dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikannya.

- 5) Keterampilan dalam menilai yaitu keterampilan usaha untuk mengetahui sampai di mana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah dicapai, yang dinilai atau dievaluasi berkenaan dengan dengan pekerjaannya sendiri, guru, staf karyawan-karyawati dan sebagainya, untuk kelebihan dan kekurangan.<sup>7</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan yaitu setiap pemimpin harus memiliki keterampilan, yang sangat diperlukan dan dikembangkan untuk kemajuan lembaga pendidikan dengan semangat bekerja membangun lembaga organisasi dapat lebih baik lagi dari sebelumnya.

#### **d. Tugas Kepemimpinan**

Tugas merupakan kewajiban untuk bertindak. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin suatu lembaga pendidikan MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus, kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya bekerja dengan baik dan bekerjasama melalui para anggota serta berperilaku sebagai alur komunikasi di lingkungan madrasah. Sebagai pemimpin di madrasah tentu memiliki tugas dan tanggung jawa dari kepemimpinannya. Kurniadin dan Imam, mengemukakan dan membagi menjadi enam tugas kepemimpinan antara lain:

- 1) Kepemimpinan Sebagai *Edukator*

Dalam melaksanakan fungsi sebagai *educator*, kepemimpinan harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di suatu lembaga pendidikan. Kepemimpinan pendidikan harus memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Dalam rangka meningkatkan profesionalisme di lembaga pendidikan, seorang kepala madrasah dapat melakukannya melalui pengadaan pelatihan-pelatihan khusus yang sifatnya membangun salah satunya mengadakan seminar atau *workshop*, dan mengadakan penelitian-penelitian tentang pendidikan.

---

<sup>7</sup>Engkoswaa & Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012 hlm.178.

## 2) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Manager

Seorang yang memiliki jiwa sebagai pemimpin yang manajer harus memiliki tugas dan peran penting dalam mendorong dan memberdayakan tenaga kependidikan untuk meningkatnya organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang akan menunjang dan mengsucceskan program kerja yang telah di tetapkan. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus mampu merumuskan dan menyusun visi dan misi madrasah yang dijabarkan kedalam program madrasah, ketepatan membagi *job description* dalam struktur di suatu lembaga kependidikan, memperdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber madrasah secara maksimal.

## 3) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Supervisor

Kependidikan pendidikan sebagai supervisor, seorang pemimpin harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus bisa mengontrol, membina dan mengarahkan kegiatan pendidikan supaya dapat terarah pada tujuan yang telah ditentukan. Adanya supervisor maka pekerjaan dan tugas dari kinerja dari para anggota akan dapat terawasi dan terkontrol lebih baik lagi, sehingga akan meningkatkan kinerja, selain itu pemimpin dapat melakukan pembinaan secara langsung mengenai kinerja para anggota.

## 4) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai *Leader*

Sebagai pemimpin yang *leader*, harus mampu memberikan petunjuk, arahan, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidikan dan membuka komunikasi dua arah. Sebagai seorang *leader*. Sebagai pemimpin berusaha untuk selalu memberi pengarahan dan bimbingan kepada semua para guru, staf karyawan, dan peserta didik. Selain itu juga dapat memberi motivasi kepada semua anggota dan berani berdiri di depan untuk kemajuan dan perkembangan madrasah, serta memberikan inspirasi yang dapat membangun dan mewujudkan tujuan.

## 5) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Inovator

Pemimpin yang inovator adalah pemimpin yang harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidikan



dan kependidikan disekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Sebagai seorang pemimpin harus mampu memberikan perubahan dengan ide kreatif, efektif, efisien, disiplin, dan mencari gagasan baru yang nantinya dapat memajukan lembaga pendidikan madrasah.

6) **Kepemimpinan Pendidikan Sebagai Motivator**

Sebagai motivator kepemimpinan pendidikan harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Pentingnya sebagai seorang pemimpin yang menjadi motivator kepada seluruh anggotanya yang semangat menumbuhkan etos kerja dalam melaksanakan kewajiban, tugas dan tanggung jawabnya. Dengan memotivasi semua para anggotanya maka akan terjadi kedekatan emosional dan kinerja yang baik antara pemimpin dan anggotanya.<sup>8</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tugas kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang memiliki wewenang melaksanakan kepemimpinan dalam menjalankan amanah dan tanggung jawab mengelola lembaga pendidikan melalui berbagai upaya yang telah dinilai, dengan memberikan pelayanan yang baik, melalui perubahan dan motivasi kerja kepada seluruh anggota.

e. **Hakekat Visi**

Dalam lembaga pendidikan pasti terdapat visi. Pemimpin kepala madrasah MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus memiliki visi atau gambaran mengenai masa depan, salah satunya melihat pada potensi-potensi yang nantinya dapat membawa madrasah menjadi madrasah yang unggul, berkembang dan bermartabat. Seorang kepala madrasah harus mampu menciptakan, merumuskan dan memahami tentang visi di sebuah organisasi. Menurut Bech, mengatakan bahwa visi adalah masa datang yang ideal, bisa berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau bisa pula yang berupa perubahan. Sanusi juga berpendapat bahwa visi adalah pengalihan yang mendalam, mengandung pengetahuan (*kognitif*), kecintaan (*afektif*), dan kepedulian terhadap profesi serta kemampuan (*konatif*). Secara

---

<sup>8</sup>Nur Mukti, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah*, Jurnal Kependidikan 6, no 1 (2018):77-78, diakses pada tanggal 4 Januari 2019 pukul 14:01 WIB, [Ihttp://ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/1697](http://ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/1697).

umum visi adalah pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*acbility*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan. Di dalamnya mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma, dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh.<sup>9</sup>

Visi ialah sebuah idealisasi pemikiran tentang masa depan di dalam organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. Visi juga menggambarkan masa depan ideal, suatu visi memiliki “karakteristik” diantaranya: (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standard of excellence*, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan. Selain itu demi tercapainya suatu visi pastinya terdapat “tujuan” yaitu sebagai berikut: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi anggota untuk bertindak dengan arah yang benar, (3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.<sup>10</sup>

#### f. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan jalan dan tidaknya sebuah organisasi. Pemimpin kepala madrasah di MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus merupakan pemimpin yang memberi contoh dan memiliki daya pandang jauh kedepan yang baik kepada anggotanya dalam memajukan madrasah agar menjadi lebih baik. Seorang pemimpin merupakan pelaksana kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/personel ke arah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan. Kepemimpinan begitu kuat

---

<sup>9</sup>Aan Khomariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hlm. 83.

<sup>10</sup>Engkoswaa & Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, hlm.195.

memengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.<sup>11</sup>

Ismail Noor mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategi, banyak yang tidak berhasil atau bahkan tidak bertahan. Nanus juga menyatakan bahwa kepemimpinan visioner krusial bagi *top management* juga sangat mendesak bagi *lower management*. Dengan kata lain, organisasi modern membutuhkan kepemimpinan visioner di seluruh organisasi.<sup>12</sup>

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Salah satunya kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan.<sup>13</sup>

Diana menyatakan bahwa kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.<sup>14</sup>

Secara umum kepemimpinan visioner ialah suatu kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan suatu pemikiran yang ideal yang berasal pemikirannya atau sebagai hasil musyawarah interaksi dari anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai

---

<sup>11</sup>Aan Khomariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hlm.81.

<sup>12</sup>Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, hlm. 59.

<sup>13</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2015, hlm. 142.

<sup>14</sup>Erfan & Imron Arifin dkk, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Pengimplementasian Pendidikan Budi Pekerti*, Bahan Seminar Nasional Pengembangan Profesionalisme Untuk Membangun karakter Anak Bangsa Pascasarjana Universitas Negeri Malang 1, (2016): 8, diakses pada tanggal 17 Januari 2019 pukul 11:40 WIB, <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/10/2-Sunarni.pdf>

cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui keputusan semua personil.<sup>15</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, dan mengartikulasikan visi yang realistis dan strategis terhadap perubahan, menarik tantangan masa depan organisasi yang terus tumbuh dan meningkat, sehingga tujuan dapat tercapai secara maksimal.

**g. Karakteristik Kepemimpinan Visioner**

Setiap pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Pemimpin kepala madrasah di MTs NU Ibtidaul Falah Samiejo Dawe Kudus memiliki karakteristik berwawasan visioner, inovatif, optimis, dan komunikator yang baik dalam kepemimpinannya mewujudkan madrasah yang baik. Adapun beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Sashkin dan Sashkin, menyebutkan pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) berfikir masa depan, (2) membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut, (3) terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi. Nanus menegaskan pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif yang memiliki karakteristik antara lain: (1) selalu mempunyai rencana, (2) berorientasi penuh pada hasil, (3) mengadopsi visi-visioner baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa dijangkau, (4) mengkomunikasikan visi, (5) memengaruhi orang lain untuk mendapat dukungan, (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.

Senada dengan Sashkin dan Sashkin, serta Nanus, Aan Komariyah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik: (1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan, (2) menjadi agen perubahan yang unggul, (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, (4) menjadi pelatih profesional, (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>16</sup>

Dari beberapa pendapat oleh para ahli di atas dapat disimpulkan karakteristik kepemimpinan visioner adalah selalu memiliki keinginan membentuk masa depan agar menjadi lebih baik dimana pemimpin memiliki pemikiran logis

<sup>15</sup>Engkoswaa & Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, hlm.195.

<sup>16</sup>Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, hlm.72.

mengenai rencana strategis, inspiratif, optimis dan memiliki inovasi untuk fokus kepada masa depan mewujudkan visi, berorientasi penuh terhadap hasil, dan bersemangat memotivasi orang untuk memanfaatkan peluang yang ada.

#### **h. Kompetensi Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner sangat memerlukan sebuah kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam menguasai sesuatu hal. Pemimpin kepala madrasah MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus memiliki kompetensi atau kemampuan dalam mengelola lembaga pendidikan, kemampuan dalam mengajar dan kemampuan dalam program kerja. Karena setiap seseorang apalagi pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menjalankan sebuah pekerjaan atau tugas tertentu. Sebagai pemimpin visioner setidaknya memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus diantaranya ialah:

- 1) Seorang pemimpin 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 beraksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
- 3) Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan memengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk, dan jasa.
- 4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan sebuah peluang, untuk mengantisipasi masa depan. Peluang ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Barbara Brown mengatakan dan mengajukan sepuluh kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang 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 tercapai.
- 2) *Futuristic Thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan dimana posisi program kerja pada saat ini, tetapi lebih memikirkan dimana 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 apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi, dan faktor lain yang mungkin dapat memengaruhi rencana.

- 4) *Proactive Planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran atau tujuan tersebut.
- 5) *Creative Tinking*, dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternative jalan keluar yang baru dengan memerhatikan 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 harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi, serta aktif mencari peluang untuk bekerja sama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu.
- 9) *Continuous Learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi, serta mampu mengejar peluang untuk bekerja sama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir, mengembangkan imajinasi.
- 10) *Embracing Change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah sesuatu bagaian 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.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, PT Raja Grafindo Persada, 2015, hlm. 70-73.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan visioner adalah kemampuan atau pengetahuan yang harus dimiliki setiap pemimpin dalam mengantisipasi sebuah ancaman masa yang akan datang dan mencoba menciptakan peluang strategis gambaran yang jelas tentang apa yang hendak akan dicapai.

**i. Langkah-langkah Kepemimpinan Visioner**

Visi merupakan atribut utama seorang pemimpin yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melahirkan, mengembangkan dan menerapkan visi agar memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu visi harus disegerakan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Sebagai kepala madrasah MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus mampu memahami langkah-langkah untuk menjadi pemimpin visioner yang dapat mengembangkan dan menerapkan visi agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Adapun langkah-langkah dalam kepemimpinan visioner diantaranya:

1) Penciptaan Visi

Visi tercipta dari kreativitas pola pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/porsenel lain, yaitu beberapa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin merupakan pencipta visi berarti harus mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi. Terbentuknya sebuah visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu.

2) Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personel dalam mewujudkan sehingga pemimpin berupaya mengolaborasi informasi, cita-cita, dan keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/ gagasan personel lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam *statement* yang jelas dan tegas. Perumusan visi perlu melibatkan *stakeholders*. Terbentuknya sebuah visi yaitu melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok. Tim inti atau *core leadership team members*, mencakup tiga fase kegiatan sebagai berikut.

- a) Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.
  - b) Merumuskan strategi secara konsensus.
  - c) Membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi menjadi suatu kenyataan.
- 3) Transformasi Visi
- Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholder* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Sanusi, mengungkapkan bahwa kita bukan saja perlu mengadakan intropeksi melainkan terutama mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan, dan mengembangkan visi kita masing-masing dan visi kita bersama (*shared vision*) mengenai penyelenggaraan pendidikan. Visi mesti ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh porsenel.
- 4) Implementasi Visi
- Implementasi visi merupakan kemampuan kepemimpinan dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila implementasikan secara komperhensif. Sinamo, mengungkapkan peran visi, misi, dan nilai sebagai berikut.
- a) Visi dan misi harus dirumuskan dengan mengandung sisi intelektual dan sisi emosional secara seimbang.  $Conviction + Motivation = Power$
  - b) Visi dan misi harus didukung secara serasi dan sepadan oleh nilai-nilai dasar (*core value*) yang menjadi panduan perilaku (*behavior*) yang konsisten menuju visi dan misi tersebut.
  - c) Visi dan misi harus didukung oleh strategi organisasi dan sistem manajemen yang serasi dan sepadan.



Ketiga komponen diatas memebentuk irisan yang dapat kita sebut sebagai budaya kerja, anatar lain mengandung etos kerja yang seyogiannya akan serasi dan sepadan dengan ketiga komponen pembentukannya.<sup>18</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah dalam kepemimpinan visioner dapat ditempuh dan dilaksanagn dengan urut salah satunya melakukan penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi. Apabila keempat tersebut berjalan dengan baik dan sesuai, maka tujuan yang diinginkan akan tercapai.

#### **j. Peran Kepemimpinan Visoner**

Peran (*role*) merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, berarti dia menjalakan suatu peran. Adapun peran pemimpin kepala MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus megembangkan dan mengkomunikasikan visi kepada para anggota, melakukan perubahan di setiap kinerja para anggota, dan sebagai suritauladan (contoh) di dalam lingkungan kerja. Adapun perbedaan antara kedudukan dan peran adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya.<sup>19</sup> Menurut Burt Nanus, kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat peran diantaranya sebagai berikut.

##### **1) Penentu Arah**

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin harus meyiapkan visi, mengembangkan dan mengkomunikasikannya, memberikan motivasi kepada rekan kerja tentang hal apa yang perlu dilakukan dan langkah mana yang diambil serta mana yang harus dihidari, selain itu memberikan kejelasan atau keyakinan kepada orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, sehingga tujuan dapat tercapai sesuai kepentingan masa depan.

---

<sup>18</sup>Aan Khomariah & Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hlm. 90-92.

<sup>19</sup>Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, hlm. 75-76.

## 2) Agen Perubahan

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

## 3) Juru Bicara

Seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk sesuatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan sesuatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

## 4) Pelatih

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 aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan,” atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia).

Pemimpin visioner, dalam peranannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahannya. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Nurul Hidayah, Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, hlm. 80-84.

## 2. Kepala Madrasah

Dalam lembaga pendidikan Islam memiliki seorang kepala madrasah yaitu kepala madrasah yang mampu menjadi pemimpin yang efektif dan efisien. Kepala MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus merupakan pemimpin dimana sangat memiliki peran penting dalam kemajuan dan perkembangan madrasah yang lebih baik dan bermutu kualitas pendidikan Islam yang tinggi. Menurut Sri Damayanti, kepala madrasah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan “madrasah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum, kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

Kemudian menurut Jamal Ma'mur Asmani, kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah, tempat diselenggarakannya proses belajar-mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diberi tugas dan tanggung jawab serta memiliki kemampuan untuk memimpin di sebuah lembaga yang didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Sebagai firman Allah Swt pada QS. Shad ayat 26 yang berbunyi:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: *Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Shad: 26)*<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Diva Perss, Yogyakarta, 2012, hlm. 16.

<sup>22</sup> Al-Qur'an, Surat Shad Ayat 26, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Depok, Departemen Agama Republik Indonesia, Sabiq, 2005, hlm 454.

Berdasarkan ayat diatas menjelaskan tentang seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kedudukan penuh dalam mengelola sebuah lembaga organisasi, selain itu juga yang memberikan segala keputusan-keputusan yang menagani bagaimana program kerja yang akan dilaksanakan, yang dilakukan secara adil, jujur dan obyektif yang sebelumnya telah dimusyawarahkan secara bersama. Sebagai contoh lembaga pendidikan yang seorang pemimpin di suatu lembaga madrasah yaitu kepala madrasah adalah seorang yang memiliki jabatan yang tertinggi, seorang penguasa dan yang memberi keputusan-keputusan mengenai program kerja yang nantinya akan dilakukan, yang perintah tersebut dipustuskan dengan adil, obyektif dan sesuai dengan kondisi yang terjadi. Selain itu kepala madrasah harus memberi keamanan dan kenyamanan kepada seluruh anggotanya agar program kerja dapat terlaksana dengan baik dan tujuan nantinya akan tercapai.<sup>23</sup>

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran penting dalam mengembangkan kualitas pendidikan di madrasah. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki pengetahuan dan kecakapan tinggi sesuai dengan bidang tanggung jawabnya di madrasah.<sup>24</sup> Sebagai awal program kerja seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam merancang sebuah perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan mengenai delapan standar nasional pendidikan, yaitu meliputi standar isi, proses, kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan, sarana prasarana, pembiayaan, dan penilaian.<sup>25</sup>

Kepala madrasah juga dituntut sebagai figur yang mampu berperan sebagai seorang pemimpin professional. Ciri khas kepala madrasah yang professional adalah menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personalia lain di madrasah, dan memiliki komitmen moral yang tinggi atas pekerjaan-pekerjaannya sesuai dengan kode etik profesinya.<sup>26</sup> Kepala madrasah juga merupakan seorang guru yang di beri tugas tambahan (Surat

---

<sup>23</sup>Mukhlis, *Tipologi Pemimpin Dalam Pendidikan Islam* 4, no 2 (2016), diakses pada tanggal 26 September 2019, pada pukul 21.30, <http://ejournal.staim-tulungagung.ac.id/index.php/EDUKASI/article/view/8>

<sup>24</sup>Tantang, *Supervisi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2016, hlm. 98.

<sup>25</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Madrasah*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2012 hlm. 43.

<sup>26</sup>Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan Visi dan Strategis Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, Internasionalisasi Pendidikan*, hlm. 14.

Keputusan Menteri Penertiban Aparatur negara No. 0296 tahun 1996) sebagaimana telah dijelaskan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin atas manajemen suatu organisasi sekolah. Melalui tugas-tugas kepemimpinan kepada guru dalam menjalankan kegiatan pengajaran (proses pengajaran) selain kegiatan manajemen. Ia harus dinamik, mampu menjadikan inisiator, dinamistor yang baik sehingga tercipta suasana madrasah yang mendorong guru, peserta didik, tenaga administrasi mencapai prestasi yang tinggi.<sup>27</sup>

Selain tugas kepala madrasah terdapat pula peran dari kepemimpinan kepala madrasah diantaranya yaitu kepala madrasah harus dapat membentuk budaya positif, dimana staf berbagai pengertian, dan memiliki dedikasi untuk peningkatan madrasah dan pengajaran dan sebagai kepala madrasah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok, internal dan eksternal madrasah. Kelompok internal seperti: (1) pengawas dan pengelolaan pendidikan pusat, komponen utama yang bertugas sebagai menialai kinerja dan mengawasi jalannya proses pendidikan, (2) dewan madrasah yaitu orang yang pekerjaannya menasehati dan memutuskan suatu hal diantaranya semua wakil ketua, (3) teman sejawat, komponen sebagai penggerak dan pendukung dalam memengaruhi seseorang, (4) orang tua, komponen yang mendukung dan membantu jalannya belajar dan mengajar (5) masyarakat sekitar, komponen dalam untuk membantu keperluan dan melaksanakan program kegiatan, (6) guru, komponen yang tugasnya mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai dan memberi pembelajaran, (7) siswa, komponen yang diberi pembelajaran supaya memiliki ilmu pengetahuan. Kelompok eksternal seperti: (1) professor, komponen yang memiliki ilmu pengetahuan yang cakap dan luas mengenai segala permasalahan yang terjadi, (2) konsultan, komponen yang ahli dalam bidang salah satunya bidang pendidikan yang memberikan masukan dan nasihat dalam menyelesaikan permasalahan, (3) badan akreditasi, komponen yang bertugas untuk menilai perkembangan lembaga pendidikan, dan sebagainya.<sup>28</sup>

Dari beberapa penjelasan di atas dapat di simpulkan bahwa kepala MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus adalah pemimpin yang yang memiliki jabatan yang tertinggi dalam sebuah lembaga madrasah yang menjadi komponen utama dan memiliki peran penting dalam mengelola suatu lembaga

---

<sup>27</sup>Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, hlm. 39.

<sup>28</sup>Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, hlm. 43.

madrasah, mulai dari menciptakan, merumuskan dan mengimplementasikan visi yang ada, mengedepankan kedisiplinan dan akhlakul karimah yang baik untuk mencapai kualitas pendidikan Islam yang lebih baik lagi.

## B. Penelitian Terdahulu

Salah satu urgensi dari sebuah penelitian adalah untuk mengetahui posisi penelitian yang hendak dilaksanakan dari penelitian sebelumnya. Hal ini juga untuk menghindari terjadinya pengulangan penelitian. Hal-hal yang harus diungkapkan dalam subbab ini adalah perbedaan dan persamaan bahasa penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan baik dari sisi keluasan, fokus, atau sudut pandang dan pendekatannya. Maka dari itu peneliti akan menyajikan beberapa bentuk penelitian yang sudah ada sebelumnya diantaranya adalah sebagai berikut:

1. **Penelitian**, Adib Mustagfirin, 2012, “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu SMPN 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal 2012”. Hasil penelitiannya adalah peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu yaitu dengan merumuskan visi sekolah sebagai pencetus ide awal, motivator, serta memfasilitasi Tim Pengembangan Sekolah dalam merumuskan visi misi, upaya kepala sekolah dalam mentransformasikan visi sekolah dilakukan melalui dua hal, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Secara tidak langsung dilakukan pada kegiatan tertentu, menggunakan media-media tertentu yang dapat mendukung transformasi visi, peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi diantaranya: memberikan contoh keteladanan disiplin kerja, koordinasi, komunikasi, dan konsultasi dengan para *stakeholder*. Sebagai evaluator dan motivator terhadap kinerja para guru, staf dan karyawan dalam rangka *controlling* terhadap implementasi visi

Persamaan skripsi ini dengan peneliti adalah sama sama membahas mengenai peran dari kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam implementasi sebuah visi. Selain itu juga sebagai pemimpin kepala madrasah harus lebih bekerja secara kompeten dan bertanggung jawab sepenuhnya atas segala hal pengelolaan madrasah. Karena maju dan berkembangnya sebuah lembaga madrasah tergantung dengan kepemimpinan kepala madrasah. Kemudian sama-sama menggunakan penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan skripsi ini dengan peneliti adalah terletak pada teori dan tempat penelitian. Skripsi oleh Adib Mustagfirin lebih memfokuskan kepada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah dan tempat penelitian terletak di SMP 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan

Kendal. Sedangkan skripsi peneliti membahas dan memfokuskan gambaran kepemimpinan kepala madrasah secara umum baik mutu dan kualitas pendidikan dalam pengelolaan visi madrasah, tempat penelitian peneliti di MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus.<sup>29</sup>

2. **Penelitian,** Sri Rohayu, 2018, “Hubungan Kepemimpinan Visioner Dengan Iklim Kerja Di SMP Negeri 32 Surabaya”. Hasil penelitiannya adalah tingkat kualitas akuntabilitas kepemimpinan visioner dengan rata-rata sebesar 111,71 dai nilai tersebut tingkat kualitas tergolong baik, sedangkan tingkat kualitas akuntabilitas pada iklim kerja diketahui sangat baik dengan rata-rata sebesar 109,58. Dari pengujian hasil telah diperoleh skor koreasi sebesar 0.879 dengan signifikansi  $p=0.000<0.05$ . Artinya terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan iklim kerja, dari skor yang diperoleh berdasarkan hasil hitung korelasinya tergolong sangat kuat/tinggi. berdasarkan besarnya pengaruh variable kepemimpinan visioner terhadap iklim kerja menandakan bahwa faktor kepemimpinan visioner kepala sekolah sangat kuat untuk membentuk kerja yang kondusif di sekolah.

Persamaan skripsi ini dengan peneliti adalah sama sama mengetahui peran kepemimpinan visioner kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya yaitu mengenai metode, teori dan tempat penelitian, skripsi Sri Rohayu menggunakan penelitian kuantitatif korelasi dan membahas tentang hubungan kepemimpinan visioner dengan iklim kerja di SMP Negeri 32 Surabaya, sedangkan peneliti menggunakan penelitian kualitatif dan membahas tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus.<sup>30</sup>

3. **Penelitian,** Ika Fatmawati, 2011, “Usaha Kepala Sekolah Mewujudkan Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus di SMA 2 Singingi Kabupaten Kuantan Singingi”. Hasil Penelitiannya yaitu usaha kepala sekolah mewujudkan kepemimpinan visioner di SMA Negeri 2 Singingi adalah : 1) perencanaan, pengorganisasian, melaksanakan, pengawasan yang baik, 2) adanya *job description* yakni pembagian tugas guru, 3) membenahi pengajaran, 4) melengkapi fasilitas pembelajaran

---

<sup>29</sup> Adib Mustagfirin, Skripsi, 2012, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu SMPN 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal*, diakses pada tanggal 20 Februari 2019 pukul 24.14.WIB, <http://eprints.walisongo.ac.id/908/>,

<sup>30</sup> Sri Rohayu, Skripsi, 2018, *Hubungan Kepemimpinan Visioner Dengan Iklim Kerja Di SMP Negeri 32 Surabaya*, diakses pada tanggal 20 Februari 2019 pukul 22:16 WIB, <https://core.ac.uk/download/pdf/160021219.pdf>.

mulai dari pengadaan lab komputer, lab bahasa, lab IPA, pengadaan jaringan internet, pengadaan infokus, 5) meghidupkan pelayanan perpustakaan, 6) melengkapi sarana dan prasarana kegiatan ekstrakurikuler, 8) mengadakan *workshop/* pelatihan-pelatihan keprofesional guru dengan mendatangkaninstruktur dari provinsi. Faktor pendukung usaha kepala sekolah mewujudkan kepemimpinan visioner adalah: 1) latar belakang pendidikan kepala sekolah adalah S1, 2) pemahaman kepala sekolah mengenai kepemimpinan visioner baik, 3) kepala sekolah sering mengikuti pelatihan-pelatihan dan *workshop* bidang akademis, 4) kepala sekolah berpengalaman dalam bidang kepemimpinan, 5) sistematika struktur organisasi berjalan dengan baik, 6) adanya *job description*, 7) dibentuknya wakil-wakil kepengurusan dan staf, 8) kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan dewan guru dalam hal pemberian pembinaan dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler, 9) kepala sekolah mensosialisasikan visi dan misi sekolah kepada *stakeholders*, 10) kepala sekolah menciptakan kreasi dan inovasi untuk mengembangkan organisasi sekolah. Sedangkan kendala usaha kepala sekolah mewujudkan kepemimpinan visioner adalah perencanaan yang tidak “matang”, belum memahami visi, misi dan tujuan sekolah, masih dengan guru yang tidak menyadari tugas dan tanggung jawabnya, rendahnya dukungan terhadap ide-ide yang kepala sekolah cetuskan, dan lingkungan sekolah yang tidak sinkron.

Persamaan skripsi ini dengan peneliti adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan skripsi Ika fatmawati membahas mengenai usaha kepala sekolah mewujudkan kepemimpinan visioner (studi kasus di SMAN 2 Kec.Singingi Kabupateen Kuantan Singingi) dan menggunakan jenis penelitian survei. Sedangkan skripsi peneliti membahas kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus dan menggunakan penelitian kualitatif.<sup>31</sup>

### C. Kerangka Berfikir

Kepemimpinan Visioner merupakan pola kepemimpinan yang pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang professional dan dapat membimbing personel lainnya kearah profesionalisme kerja

---

<sup>31</sup>Ika Fatmawati, Skripsi, 2011, *Usaha Kepala Sekolah Mewujudkan Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus di SMA 2 Singingi Kabupaten Kuantan Singingi)*. 20 Februari 2019 pukul 22: 16 WIB, <http://repository.uin-suska.ac.id/475/>.



yang diharapkan. Kepemimpinan visioner di dalam lembaga pendidikan merupakan bentuk kerja ditunjukkan dalam memberi arti pada sebuah kerja dan usaha yang harus dilakukan secara bersama-sama oleh kepala madrasah dan seluruh para anggota organisasi dalam mengikuti perkembangan zaman di era modern, sekaligus juga untuk mengantisipasi ancaman dan peluang dimasa yang akan datang, dengan cara yaitu memberi bimbingan, arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan sesuai visi dan misi yang telah dibuat secara musyawarah, real, jelas dan tegas.

Kepala madrasah adalah seorang yang memiliki jabatan tertinggi di suatu lembaga pendidikan dan memiliki peran sebagai pemimpin yang diberi tanggung jawab untuk mengelola di suatu lembaga pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi.

Kepemimpinan visioner kepala madrasah dapat dikatakan berhasil jika memenuhi beberapa kriteria sesuai dalam buku karangan Nurul Hidayah terbagi mejadi lima karakteristik kepemimpinan visioner diantaranya seorang kepala madrasah fokus pada masa depan yang penuh tantangan (mampu menembus kabut gelapnya masa depan, membaca dan menjelaskan kebutuhan di masa depan, mampu merespon dan mewujudkan tuntutan di masa depan), menjadi agen perubahan yang unggul bagi madrasah (memiliki mimpi menuju kesuksesan melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahakan ke program kerja madrasah yang jelas dan rasional), mejadi penentu arah organisasi/madrasah (mampu menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima, mampu mengelola madrasah, dapat memengaruhi orang secara konstruktif “membangun atau membina” dan mampu menunjukan arah dan tindakan yang benar yang harus dilakukan bersama-sama), menjadi pelatih professional di madrasah (mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianut), membimbing kearah profesionalime kerja madrasah (mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahannya). Jika kelima kreteria diatas dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal maka tujuan mutu kualitas pendidikan akan tercapai. Namun semua itu akan terwujud apabila terdapat juga dukungan dari semua anggota dan terkadang terdapat hambatan-hambatan dalam melaksanakan baik kepemimpinan maupun program kerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian ini dan ingin meneliti secara lebih jauh lagi tentang “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MTs NU Ibtidaul Falah Samirejo Dawe Kudus”. *Mindset* peneliti yang melatar

belakangi untuk melakukan penelitian ini adalah karena kepemimpinan visioner kepala madrasah merupakan pemimpin yang memiliki banyak kewenangan, kemampuan, pengetahuan dan langkah untuk melakukan perubahan dalam menghadapi tantangan di masa depan, serta sebagai penentu maju dan berkembangnya suatu lembaga pendidikan untuk mencapai mutu kualitas pendidikan yang tinggi melalui implemtasi visi dan misi yang dibuat secara jelas dan tegas. Sehingga penelitian ini sangat menarik sekali untuk disimak.

Berikut adalah skema kerangka berpikir dari penelitian ini:

