

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI  
MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

**RIFATUN WIQOYATI**  
**NIM : 084143011**

**IAIN JEMBER**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
JULI 2018**

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI  
MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

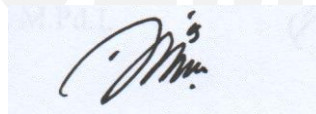
diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

**RIFATUN WIQOYATI**

**NIM : 084 143 011**

Disetujui Pembimbing



**Drs. H. Moh. Sholihin, M. Pd. I**

**NIP: 19660604 199203 1 003**

# KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO

## SKRIPSI

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hari : Selasa

Tanggal : 21 Agustus

Tim Penguji

Ketua

Dr. A. Suhardi ST, M.Pd.  
NIP. 19730915 200912 1 002

Sekretaris

Dr. Ali Hasan Siswanto, S.Fil.I., M. Fil.I.  
NUP. 201603140

Anggota:

1. Dr. H. Moh. Sahlan, M.Ag.
2. Drs. H. Moh. Sholihin, M.Pd.I.

Menyetujui

Dekan Fakultas dan Ilmu Keguruan



Dr. H. Abdullah, S.Ag. M.H.I.

NIP. 19760203 200212 1 003

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا  
بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”\*

IAIN JEMBER

---

\*Departemen RI . 2004. Al Quran dan Terjemah, Jakarta: CV Penerbit J-ART.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Setiap karya adalah jiwa bagi penulisnya. Untuk itu, dengan segenap perasaan tulus dan penuh keikhlasan serta rasa syukur izinkan saya mempersembahkan secuil karya ini kepada:*

*Abah Nur Hasan, terimakasih atas segala cinta, do'a, dan perjuangan dalam memberikan dukungan materil sehingga saya bisa menggapai segala cita-cita. Umi Nurul Hasanah, terimakasih atas segala kasih sayang dan do'a tulus yang tak pernah henti umi panjatkan. Terimakasih telah mengajarkan saya untuk selalu bertahan sesulit apapun menggapai impian. Ucapan terimakasih tak akan pernah cukup untuk membalas segala jasa. Dengan adanya karya ini, izinkan anakmu berusaha untuk menjadi anak terbaik dan ingin melihat Abah Umi tersenyum bangga.*

*Abah.. umi engkau adalah harta yang berharga yang saya punya dan yang saya sayangi dalam hidup saya, melalui pelantara tinta hitam ini saya ingin Abah dan umi tahu dalam usaha dan sifat saya dalam menggapai cita-cita, dan saat ini ada satu kata yang ingin selalu saya sampaikan "Beribu-ribu terimakasih Abah Umi tercinta"*

*Teruntuk Adikku, Mutawwasil Anang Ma'ruf, terimakasih atas segala pengertian dan perhatian selama penulisan karya ini.*

*Dan terakhir terima kasih teruntukmu seseorang yang selalu memberi semangat, motivasi serta dukungan dalam menyelesaikan karya ini. Tanpa dukungan dari keluarga, segala mimpi dan cita-cita tak akan pernah bermakna.*

## ABSTRAK

**Rifatun Wiqoyati, 2018. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Jember. Pembimbing Drs. H. Moh. Sholihin, M. Pd. I.**

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota dan *Stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso 2) bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso 3) bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah; Wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif dengan langkah-langkah yaitu, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso telah dijalankan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat diantaranya pada 1) Kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso adalah merupakan indikator utama kepala madrasah untuk menentukan arah madrasah, sebagai agen perubahan, juru bicara, dan pelatih dalam membawa madrasah menuju cita-cita yang ingin di capai. 2) Kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Madrasah antara lain dengan cara merumuskan visi madrasah, menjalin hubungan terhadap semua pihak madrasah, mengendalikan, melakukan dorongan dan pemberi informasi. 3) Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso dapat dilihat dari pencapaian hasil akademis pendidikan madrasah yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah, sedangkan dari sisi non akademis pendidikan dilihat dari kegiatan ekstrakurikuler madrasah antara lain olahraga, keilmuan, keterampilan serta pembentukan karakter siswa.

**Kata kunci : Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya kepada kita, sehingga dapat menjalankan aktifitas ibadah, khususnya dalam menyelesaikan penulisan skripsi dengan baik dan lancar.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai tokoh revolusioner yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang yakni ad-dinul islam.

Penulisan skripsi ini merupakan proses akhir selama peneliti mengemban ilmu di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang tidak lepas dari bantuan beberapa pihak, oleh karena itu peneliti mengucapkan terimakasih yang sebanyak-banyaknya kepada pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, ungkapan terimakasih ini peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto SE. MM, selaku Rektor IAIN Jember yang telah mengorganisir kampus Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
2. Dr. H. Abdullah, S.Ag. M.H.I, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember yang telah banyak memberikan fasilitas untuk belajar.
3. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd, selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember yang telah banyak memberikan fasilitas untuk belajar.

4. Nuruddin, M.Pd.I, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember yang telah banyak memberikan fasilitas untuk belajar.
5. Drs. H. Moh. Sholihin, M. Pd. I, selaku Dosen Pembimbing penulisan skripsi ini dari awal hingga akhir, yang merelakan sebagian waktunya untuk membimbing peneliti dengan segenap perasaan ikhlas.
6. Seluruh dosen IAIN Jember yang telah membimbing peneliti selama proses kuliah selama peneliti menempuh pendidikan di MPI, yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu, terimakasih atas segala ilmu yang diajarkan dengan jiwa yang ikhlas dan penuh kesabaran.
7. Bapak H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I, selaku kepala Madrasah MAN Bondowoso yang bersedia memberikan tempat bagi peneliti untuk melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Serta seluruh dewan guru dan karyawan Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yang telah memberikan arahan terhadap peneliti, membimbing serta menciptakan suasana kekeluargaan selama proses penelitian.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan kepada peneliti baik dalam bentuk do'a atau semangat dalam proses penulisan skripsi ini. Terimakasih banyak, semoga kita dapat meraih segala cita. Sampai bertemu di kisah sukses kita di kemudian hari!

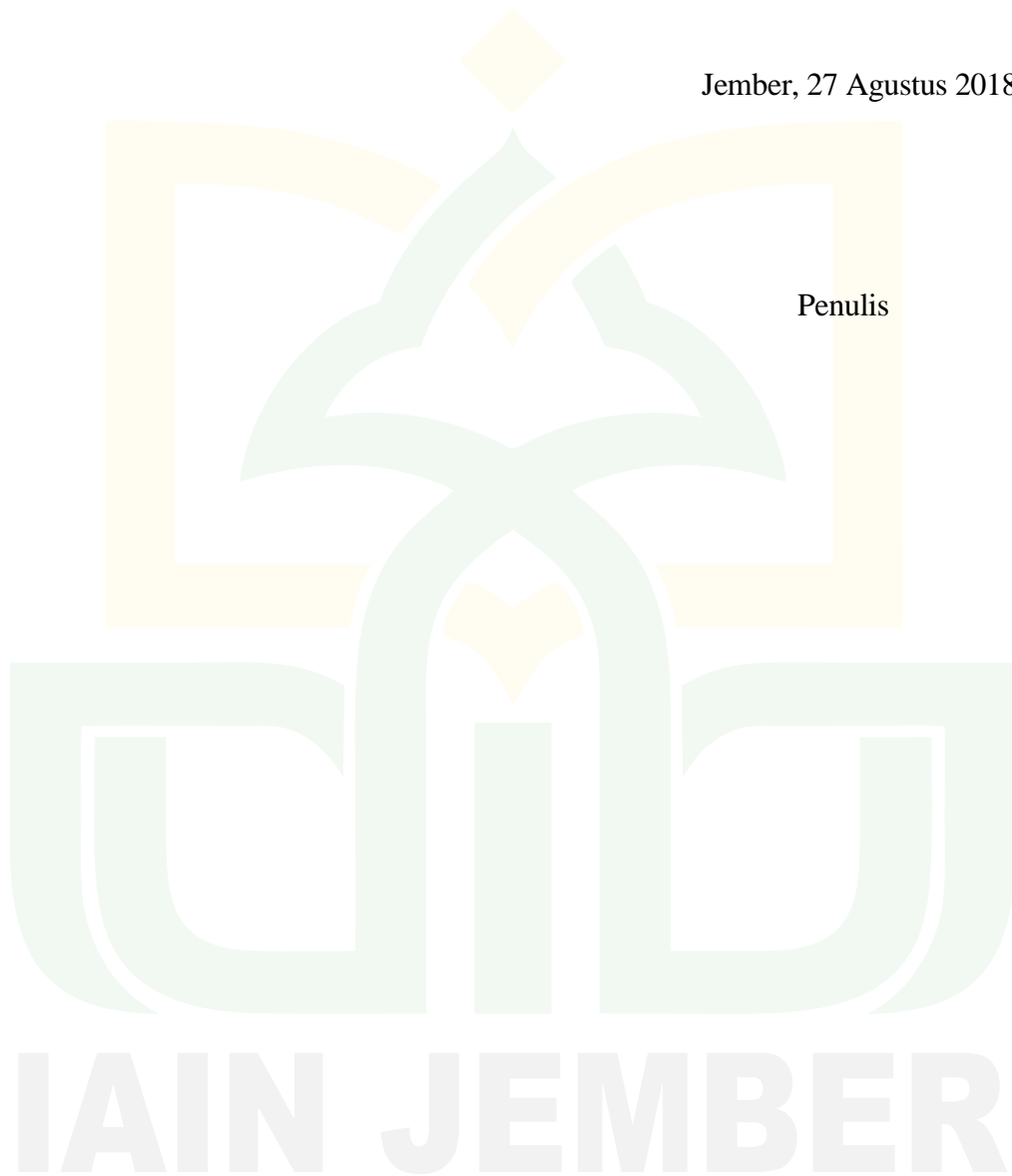
Tidak ada kata yang dapat penulis ungkapkan untuk menyampaikan rasa terima kasih, melainkan do'a semoga amal baiknya diterima oleh Allah SWT dan dicatat sebagai amal shaleh. Akhirnya kepada Allah SWT, penulis kembalikan



dengan selalu memohon hidayah, taufiq serta ampunan-Nya. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Jember, 27 Agustus 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>             | <b>i</b>    |
| <b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>    | <b>ii</b>   |
| <b>PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>    | <b>iii</b>  |
| <b>MOTTO .....</b>                     | <b>iv</b>   |
| <b>PERSEMBAHAN.....</b>                | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                   | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>             | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                 | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>              | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>          | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang Masalah .....        | 1           |
| B. Fokus Penelitian .....              | 6           |
| C. Tujuan Penelitian.....              | 7           |
| D. Manfaat Penelitian.....             | 7           |
| E. Definisi Istilah .....              | 9           |
| F. Sistematika Pembahasan .....        | 11          |
| <b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b> | <b>14</b>   |
| A. Penelitian Terdahulu .....          | 14          |
| B. Kajian Teori .....                  | 19          |
| 1. Kepemimpinan Visioner .....         | 19          |
| 2. Kepala Madrasah .....               | 28          |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>  | <b>35</b> |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....  | 35        |
| B. Lokasi Penelitian.....   | 36        |
| C. Subjek Penelitian .....  | 36        |
| D. Teknik Pengumpulan Data.....   | 38        |
| E. Analisis Data.....   | 43        |
| F. Keabsahan Data .....   | 46        |
| G. Tahap-tahap Penelitian .....   | 47        |
| <b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>   | <b>49</b> |
| A. Gambaran Objek Penelitian .....  | 49        |
| 1. Sejarah Singkat MAN Bondowoso.....   | 49        |
| 2. Profil MAN Bondowoso.....  | 53        |
| 3. Visi dan Misi MAN Bondowoso .....  | 53        |
| 4. Keadaan Tanan MAN Bondowoso.....   | 54        |
| 5. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN Bondowoso.....  | 55        |
| 6. Keadaan Siswa MAN Bondowoso .....  | 56        |
| 7. Jumlah Guru dan Pegawai MAN Bondowoso .....  | 56        |
| 8. Sruktur MAN Bondowoso .....  | 57        |
| B. Penyajian Data dan Analisis .....  | 58        |
| 1. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai<br>Pilar Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso .....                 | 58        |
| 2. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai<br>Pemegang Kebijakan Di Madrasah Aliyah Negeri<br>Bondowoso ..... | 66        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso..... | 74        |
| C. Pembahasan Temuan .....   | 76        |
| 1. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pilar Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso .....                                 | 76        |
| 2. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pemegang Kebijakan Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso .....                    | 81        |
| 3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso..... | 86        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>   | <b>89</b> |
| A. Kesimpulan .....  | 89        |
| B. Saran-saran.....  | 90        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>92</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>   |           |
| 1. Surat Pernyataan Keaslian   |           |
| 2. Matrik Penelitian   |           |
| 3. Surat Izin Penelitian   |           |
| 4. Surat Keterangan Penelitian   |           |
| 5. Jurnal Penelitian   |           |
| 6. Transkrip Wawancara   |           |
| 7. DokumentasiFoto Kegiatan MAN Bondowoso  |           |
| 8. Biodata Penulis   |           |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 Tabel orisinalitas penelitian .....                     | 17 |
| Tabel 4.1 Daftar Nama Kepala MAN Bondowoso Sejak Penegerian ..... | 52 |
| Tabel 4.2 Keadaan Tanah yang dimiliki MAN Bondowoso.....          | 54 |
| Tabel 4.3 Sarana Pendukung Belajar Mengajar.....                  | 55 |
| Tabel 4.4 Keadaan Siswa di MAN Bondowoso.....                     | 56 |
| Tabel 4.5 Jumlah Guru dan Pegawai di MAN Bondowoso.....           | 56 |



## DAFTAR TABEL

| No. | Uraian  | Hal |
|-----|---|-----|
| 2.1 | Tabel Orisinilitas .....                      | 17  |
| 4.1 | Tabel Daftar Nama Kepala Madrasah .....       | 51  |
| 4.2 | Tabel Keadaan Tanah .....                     | 53  |
| 4.3 | Tabel Sarana Pendukung Belajar Mengajar ..... | 54  |
| 4.4 | Tabel Keadaan Siswa.....                      | 55  |
| 4.5 | Tabel Jumlah Guru Dan Pegawai .....           | 55  |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan, pelaksanaan pendidikan, dan pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>1</sup>

Dunia pendidikan saat ini dihadapkan dengan perkembangan kemajuan teknologi dan informasi. Untuk mengatasi hal tersebut maka pendidikan perlu mengadakan perbaikan dan pengembangan menurut kebutuhannya. Dalam Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”<sup>2</sup>

Pendidikan sebagai sarana vital dalam pengembangan sumber daya manusia, merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk

---

<sup>1</sup> Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: Nuin Maliki Press, 2010), 13.

<sup>2</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2006), 8.

manusia terampil di bidangnya. Pendidikan dalam pengertian bahasa disebut proses melatih dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, pikiran, perilaku, dan lain-lain terutama oleh sekolah formal. Pendidikan dalam pengertian ini dalam kenyataannya sering dipraktekkan dengan pengajarannya yang sifatnya verbalistik.<sup>3</sup>

Pada lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan faktor dominan dalam kehidupan sekolah. Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya banyak bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki, keterampilan manajerial yang dikuasai, dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sekolah terutama tingkat kematangan dan tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas pendidikan dan pembelajaran, sehingga memungkinkan tujuan pendidikan tercapai.<sup>4</sup> Begitu juga menurut persepektif islam yang membicarakan akan pentingnya kepemimpinan dalam sebuah komunitas dari ayat al-Qur'an pada prinsip khalifah.

IAIN JEMBER

---

<sup>3</sup> Qodri Azizy. *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial* (Semarang: PT. Aneka Ilmu, 2002), 18.

<sup>4</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), 21.



Adapun ayat-ayat yang dimaksud yaitu QS. Al-Baqarah: 30 dan QS.

Al-Fathir: 39 yaitu sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ  
يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ  
مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

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 mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>5</sup>

هُوَ الَّذِىْ جَعَلَكُمْ خٰلِیْفَیْ فِى الْاَرْضِۗۙ فَمَنْ كَفَرَۤا فَعَلٰیْهِ كُفْرُهُۥۙ وَلَا یَزِیْدُ  
الْكَافِرِیْنَ كُفْرَهُمْۙ عِنْدَ رَبِّهِمْۙ اِلَّا مَقْتًاۙ وَلَا یَزِیْدُ الْكَافِرِیْنَ كُفْرَهُمْۙ اِلَّا خَسَارًاۙ

Artinya: “Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.<sup>6</sup>

Kepemimpinan merupakan suatu upaya atau kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan demikian terjalin hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pimpinan

<sup>5</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemahan Al-Qur'an. *AL-HIKAM Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: Diponegoro, 2010), 6.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 439.

dan bawahan yang akhirnya terjadi hubungan timbal balik. Oleh sebab itu pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya.<sup>7</sup>

Diana Kartanegara menyatakan bahwa, kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah pola kepemimpinan yang ditujukan 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>8</sup>

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah. Berfikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.<sup>9</sup>

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Mengingat begitu banyak lembaga pendidikan yang ada di Bondowoso hanya terdapat Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yang unggul

---

<sup>7</sup> Hasan Basri. *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV. PUSTAKA SETIA, 2015), 14.

<sup>8</sup> Mulyono. *Educational Leadership* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 122.

<sup>9</sup> Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 103.

dalam prestasi serta sangat kental dengan sistem keagamaan. Maka diperlukan keahlian dan kompeten sebagai kepala madrasah dalam mewujudkan kepemimpinan visioner di lembaga madrasah.<sup>10</sup>

Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso merupakan madrasah yang berada di Jl. Khairil Anwar No. 278 Badean, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso merupakan madrasah yang berkembang berada ditengah-tengah sekolah negeri dan swasta.

Kepemimpinan visioner yang diwujudkan oleh kepala madrasah untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama dengan visi “Unggul Dalam Prestasi, Siap Berkompetisi dan Berjiwa Islami”. Dengan visi tersebut kepala madrasah menciptakan lingkungan yang berbeda di antara lingkungan siswa dan siswi yang sering di sebut dengan panggilan *Singel Sex Area*. Situasi dan kondisi ini yang berbeda dengan sekolah lain karena madrasah ini merupakan satu-satunya di Bondowoso yang kental dengan sistem keagamaannya.<sup>11</sup>

Adapun sebagai kepala madrasah harus mampu menghadapi semua persoalan yang ada di dalam madrasah dan harus senantiasa menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang di hadapi serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi bawahannya.

Jadi kepala madrasah harus bekerja keras dalam mewujudkan kepemimpinan visioner agar madrasah tersebut dapat mewujudkan visi dan

---

<sup>10</sup> Observasi awal, Jumat 15 Desember 2017.

<sup>11</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Desember 2017.

misi yang mempunyai nilai jual tinggi dari aspek kualitas serta bisa diterima oleh kalangan masyarakat.<sup>12</sup>

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis ingin menggali pemahaman tentang “KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO”.

## **B. Fokus Penelitian**

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian ini disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.<sup>13</sup>

Berdasarkan latar belakang penulis memfokuskan kedalam fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso?
2. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso?
3. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso?

<sup>12</sup> Observasi awal, Jumat 15 Desember 2017.

<sup>13</sup> Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember* (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 44.

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah-masalah yang dirumuskan sebelumnya.<sup>14</sup>

1. Mendeskripsikan kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai Pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.
2. Mendeskripsikan kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.
3. Mendeskripsikan kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis. Seperti kegunaan bagi penulis, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistis. Dari penjabaran tersebut maka tersusunlah manfaat penelitian sebagai berikut:<sup>15</sup>

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa pemikiran dalam rangka pengembangan pengetahuan dan wawasan serta memperkaya wacana kajian di dunia akademik yang mengajukan analisa

---

<sup>14</sup> Ibid., 45

<sup>15</sup> Ibid., 45

dari sudut pandang yang sama yakni mengkaji tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah.

Selain itu, dapat menjadi stimulus bagi penelitian selanjutnya. Sehingga proses pengkajian secara mendalam akan terus berlangsung dan memperoleh hasil yang maksimal.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini mempunyai manfaat praktis bagi:

### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini di harapkan sebagai salah satu bahan untuk menambah pengetahuan tentang penelitian dan penulisan karya ilmiah yang baik sebagai bekal penulisan karya ilmiah selanjutnya. Serta memberi wawasan khusus tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

### b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini di harapkan mampu memberikan pandangan bagi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan terhadap kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

### c. Bagi IAIN Jember

Penelitian ini di harapkan mampu memberikan kontribusi baru yang positif dan dapat menambah khasanah literatur tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

d. Bagi Masyarakat Umum

Penelitian di harapkan memberikan kontribusi dan menambah wawasan bagi masyarakat terutama dalam hal kepemimpinan visioner kepala madrasah.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisikan tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kerancuan maupun kesalah pahaman dalam memahami makna istilah yang ada.<sup>16</sup>

Adapun tujuannya tidak lain adalah memudahkan para pembaca dalam memahami secara komprehensif terhadap maksud kandungan serta alur pembahasan bagi judul karya ilmiah ini, yang terlebih dahulu akan dijabarkan mengenai beberapa istilah pokok yang terdapat dalam judul ini, yaitu sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan.<sup>17</sup> Visioner adalah merealisasikan visi menjadi aksi dan mampu mewujudkan impian menjadi kenyataan. Visi adalah pandangan-pandangan, pemikiran-pemikiran, dan filosofi kehidupan yang jauh ke depan dalam menetapkan tujuan substantif. Visi menggambarkan

<sup>16</sup> Tim Penyusun., 45.

<sup>17</sup> Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 5.

tujuan yang ingin di capai yang berupa pemikiran logis yang digunakan dalam menetapkan tujuan dari suatu lembaga organisasi.<sup>18</sup>

Maka dapat dikatakan kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas.

## 2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah.<sup>19</sup> Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah atau madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>20</sup>

Jadi yang dimaksud dengan kepemimpinan visioner kepala madrasah adalah sebuah proses kepemimpinan melalui pemahaman terhadap karakter dan unsur-unsur visi agar mampu menjalankan fungsinya dalam mengarahkan suatu kelompok ke arah tujuan bersama, dalam konteks tujuan pendidikan yang hendak di capai secara efektif dan efisien.

<sup>18</sup> Jamal Ma'mur Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional* (Jogjakarta: Diva Press, 2009), 130.

<sup>19</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2004 Tentang Kepala Madrasah. Pasal 1

<sup>20</sup> Zainuddin Al-Haj Zaini. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Pertaruhan Mutu Pendidikan yang Terlupakan* (Jember: STA IN Jember Perss, 2013), 52.



## **F. Sistematika Pembahasan**

Secara keseluruhan skripsi ini terdiri dari beberapa bab, dan masing-masing bab disusun dan dirumuskan dalam sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab satu, Pendahuluan, bab ini meliputi latar belakang (berisi tentang hal-hal yang melatarbelakangi peneliti dalam melakukan penelitian tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah, pada bab ini juga peneliti menuangkan tiga fokus penelitian yaitu: (a) Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso, (b) Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso, (c) Bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Selanjutnya pada bab ini dideskripsikan manfaat dari penelitian ini serta kombinasi yang akan diberikan setelah dilakukannya penelitian baik yang bersifat teoritis maupun praktis. Pada bagian terakhir didefinisikan tentang pengertian istilah-istilah penting yang terkandung dalam tema penelitian ini secara operasional agar dapat difahami makna yang dimaksud oleh judul penelitian tersebut.

Bab dua, Kajian Kepustakaan, dalam bab ini terangkum tentang ringkasan penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan sekarang dan berisi tentang kajian teori yang dijadikan perspektif dalam penelitian, yang membahas tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah.

Bab tiga, Metode Penelitian, yang dibahas dalam bab ini yaitu meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan yang terakhir adalah tahap-tahap penelitian mulai dari awal sampai dengan selesainya proses penelitian.

Bab empat, Paparan temuan dan pembahasan, yang tercakup dalam bab ini antara lain yaitu, gambaran obyek penelitian, penyajian data, serta analisis temuan-temuan penelitian. Pada gambaran obyek penelitian, mendeskripsikan obyek penelitian yang diteliti yaitu mulai dari sejarah pendirian, visi misi, kegiatan-kegiatan siswa dan lain-lain disertai sub-sub bahasan tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Berikutnya pada bagian temuan mendeskripsikan uraian data yang diperoleh setelah menggunakan berbagai metode penggalian data kemudian menganalisisnya secara terperinci. Dan yang terakhir adalah pembahasan yang membahas tentang temuan-temuan yang telah dipaparkan dengan tujuan menjawab masalah penelitian serta menjelaskan implikasi-implikasi lain dari hasil penelitian.

Bab lima, Penutup, bab ini merupakan bab yang paling akhir dari keseluruhan pembahasan skripsi ini, yang terbagi menjadi dua meliputi kesimpulan dan saran pada bagian kesimpulan peneliti akan menarik benang merah dari seluruh pembahasan yang terkait langsung dengan fokus dan tujuan penelitian yaitu tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso. Sedangkan pada bagian saran

merupakan berupa saran konstruktif sebagai bahan rekomendasi yang mengacu pada temuan penelitian yang diharapkan memiliki manfaat untuk pengembangan lembaga penelitian.



## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

Bagian ini merupakan kajian teori dari berbagai macam-macam sumber informasi yang berkaitan erat dengan permasalahan penelitian yang hendak dipecahkan. Keberadaan kajian teori/pustaka adalah mutlak diperlukan untuk mengajak peneliti lebih mendalami dan menguasai pengetahuan yang berkaitan erat dengan fokus masalah.<sup>21</sup>

Untuk menunjukkan fokus masalah dalam penelitian ini, maka peneliti perlu menelaah tentang beberapa penelitian yang telah ada. Adapun beberapa penelitian yang telah membahas mengenai Kepemimpinan Visioner yaitu:

#### A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi, dan sebagainya).<sup>22</sup>

Penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian agar tidak sama dengan penelitian yang sudah dilakukan dan untuk menentukan posisi peneliti. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai perbandingan:

---

<sup>21</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 39.

<sup>22</sup> Tim Penyusun, *Pedoman...*, 45.

1. Anik Mufaizah, 2008, *Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal*, Skripsi Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian lapangan dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan pendekatan induktif dan jenjang pendidikan yang digunakan yakni Madrasah Tsanawiyah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di MTs Negeri Kendal telah dijalankan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat diantaranya pada merumuskan visi, menjalin hubungan, mengendalikan, melakukan dorongan serta pemberi informasi kepada MTs Negeri Kendal.<sup>23</sup>
2. Asmuni, 2015, *Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari-Kabupaten Malang)*, Skripsi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian tersebut menggunakan penelitian kualitatif dan menggunakan jenis pendekatan Studi Kasus, pengumpulan data yang diperoleh melalui observasi berperan serta wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim, upaya pemimpin yang mewujudkan visi ke dalam aksi dalam pengembangan pendidikan islam tercantum dalam tiga landasan yaitu: IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK

---

<sup>23</sup> Anik Mufaizah, *“Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal”* (Skripsi Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang, Semarang, 2008).

(Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), AKMAL (Akhlaqul Karimah dan Amaliyah).<sup>24</sup>

3. Ika Fatmawati, 2011, *Usaha Kepala Sekolah Mewujudkan Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus Di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kecamatan Siringi Kabupaten Siringi)*, Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasimriau Pekanbaru. Penelitian tersebut menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan Studi Kasus, teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik *Snowball Sampling*. Hasil penelitian ini terdapat beberapa usaha kepala sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan visioner seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang baik, adanya *Job Description* yakni pembagian tugas guru, membenahi pengajaran, melengkapi fasilitas pembelajaran mulai dari pengadaan lab komputer, lab bahasa, lab IPA, pengadaan jaringan internet, pengadaan infokus, menghidupkan pelayanan perpustakaan, melengkapi sarana dan prasarana kegiatan ekstrakurikuler, mengadakan workshop/pelatihan-pelatihan keprofesionalan guru dengan mendatangkan instruktur dari provinsi.<sup>25</sup>

Lebih jelasnya persamaan dan perbedaan penelitian disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

<sup>24</sup> Asmuni, “*Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari-Kabupaten Malang)*” ( Skripsi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang, 2015).

<sup>25</sup> Ika Fatmawati, “*Usaha Kepala Sekolah Mewujudkan Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus Di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kecamatan Siringi Kabupaten Siringi)*” ( Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasimriau Pekanbaru, Pekanbaru, 2011).

**Tabel 2.1**  
Tabel orisinalitas penelitian

| No | Nama, Judul dan Tahun Penelitian  | Hasil Penelitian  | Persamaan   | Perbedaan  |
|----|---|---|---|--|
| 1  | 2   | 3   | 4   | 5  |
| 1. | Anik Mufaizah, 2008, Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal, Skripsi Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.                                       | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di MTs Negeri Kendal telah dijalankan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat diantaranya pada merumuskan visi, menjalin hubungan, mengendalikan, melakukan dorongan serta pemberi informasi kepada MTs Negeri Kendal  | Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah Di lokasi lembaga formal | Perbedaannya terletak pada fokus penelitian. Penelitian terdahulu fokus pada upaya merealisasikan kepemimpinan visioner dalam kemajuan sekolahnya sedangkan peneliti yang akan dilakukan fokus pada kebijakan kepemimpinan visioner dalam membangun visi misi masa depan |
| 2. | Asmuni, 2015, Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari-Kabupaten Malang), Skripsi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. | Hasil penelitian ini menemukan bahwa karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim, upaya pemimpin yang mewujudkan visi ke dalam aksi dalam pengembangan pendidikan islam tercantum dalam tiga landasan yaitu: IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), AKMAL (Akhlakul Karimah dan Amaliyah) | Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan visioner menggunakan metode penelitian kualitatif | Perbedaannya terletak pada fokus penelitian terkait dengan kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan islam di yayasan Bani Hasyim sedangkan peneliti yang akan dilakukan terkait kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN Bondowoso                        |

| 1  | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----|---|---|---|---|
| 3. | Ika Fatmawati, 2011, Usaha Kepala Sekolah Mewujudkan Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus Di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kecamatan Siringi Kabupaten Siringi), Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasimriau Pekanbaru. | Hasil penelitian ini terdapat beberapa usaha kepala sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan visioner seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang baik, adanya <i>Job Description</i> yakni pembagian tugas guru, membenahi pengajaran, melengkapi fasilitas pembelajaran mulai dari pengadaan lab komputer, lab bahasa, lab IPA, pengadaan jaringan internet, pengadaan infokus, menghidupkan pelayanan perpustakaan, melengkapi sarana dan prasarana kegiatan ekstrakurikuler, mengadakan workshop/pelatihan-pelatihan keprofesionalan guru dengan mendatangkan instruktur dari provinsi | Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah Di lokasi lembaga formal | Perbedaanya terletak pada subyek penelitian bahwa peneliti terdahulu menggunakan teknik <i>Snawball Sampling</i> dan fokus penelitian terkait dengan usaha kepala sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan visioner, sedangkan peneliti yang akan dilakukan pada subyek penelitian menggunakan teknik <i>Purposive Sampling</i> dan fokus penelitian terletak pada kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai kebijakan, pilar dan peningkatan mutu pendidikan dalam mencapai tujuan madrasah masa depan. |



## A. Kajian Teori

Dalam penelitian kualitatif, karena permasalahan yang dibawa oleh peneliti masih bersifat sementara, maka teori yang digunakan dalam penyusunan skripsi penelitian kualitatif juga masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti memasuki lapangan atau konteks sosial. Teori bagi peneliti akan berfungsi sebagai bekal untuk bisa memahami konteks sosial secara lebih luas dan mendalam. Peneliti dituntut dapat menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data. Untuk dapat menjadi instrument penelitian yang baik, peneliti dituntut untuk memiliki wawasan yang luas, baik wawasan teoritis maupun wawasan yang terkait dengan konteks sosial yang diteliti yang berupa nilai, budaya, keyakinan, hukum, adat istiadat yang terjadi dan berkembang pada konteks sosial tersebut.<sup>26</sup>

### 1. Kepemimpinan Visioner

#### a. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang di arahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>27</sup> Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media

<sup>26</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 295-296.

<sup>27</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 107.

manajemen bekerja dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan “*school based management*” dan didambakan bagi produktivitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya di fokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agen of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritasnya.<sup>28</sup>

“Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia “Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dalam dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil” achmad Sanusi dan Ssobry Sutikno berpendapat bahwa kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditunjukan untukmemberi 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>29</sup>

Menurut buku perspektif islam kepemimpinan visioner fokus pada garapan membangun sisitem pendidikan yang amanah.

<sup>28</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 142.

<sup>29</sup> Ibid., 143.

Membangun pendidikan yang amanah dengan kepemimpinan visioner yaitu diharapkan seluruh guru, stakeholders dan organisasi sekolah yang dapat berperan serta dalam mendidik peserta didik dengan dilandasi nilai-nilai religi sesuai perilaku Rasulullah SAW, yaitu *siddiq* yang artinya jujur dan benar, amanah artinya dapat dipercaya, *tabligh* artinya komunikatif, dan *fathanah* artinya cerdas dan berpengetahuan.

Sedangkan menurut Robbins sebagaimana “kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini”.

Hal senada dikemukakan oleh Komariah “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat di artikan sebagai kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil”.

Dengan demikian dapat dipahami kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan yang merupakan cita-cita bersama dalam suatu organisasi selanjutnya

direalisasikan melalui tindakan dan perilaku pemimpin yang harus dicapai melalui tindakan dan perilaku pemimpin yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi.<sup>30</sup> *Visionari leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi di arahkan pada mewujudkan nilai komperatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus:

- 1) Memahami konsep visi, visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. “*visionary leadership*” adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.
- 2) Memahami karakteristik dan unsur visi, suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasika, (b) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *Standar Of Excellence*, (c) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen,

---

<sup>30</sup> Syaiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 164.

(d) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (e) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (f) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (g) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

3) Memahami tujuan visi, visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (a) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (b) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (c) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

#### **b. Pilar dalam Kepemimpinan Visioner**

Menurut Nanus sebagaimana dikutip oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, kepala sekolah dikatakan pemimpin visioner sebagai pilar sebagai berikut:

1) Penentu arah, sebagai penentu arah seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

2) 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 menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.<sup>31</sup>

3) Juru bicara, seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan menyakinkan orang dalam kelompok internal tetapi lebih jauhnya bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dari visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi.

4) Pelatih dan komunikator, sebagai pelatih dituntut kesabaran dan sudi tauladan (yang di dasari kemampuan atau keahlian dan akhlak mulia). Pemimpin sebagai pelatih harus dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. Untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.<sup>32</sup>

### c. Kebijakan Kepemimpinan visioner

Kebijakan merupakan terjemahan dari kata "*wisdom*" yaitu suatu kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya. Pimpinan yang arif sebagai pihak yang menentukan kebijakan, dapat saja mengecualikan aturan yang baku kepada seseorang atau sekelompok

<sup>31</sup> Nurul Hidayah. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2016), 82.

<sup>32</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia,... 145.

orang, jika mereka tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang tadi dengan kata lain dapat dikecualikan tetapi tidak melanggar hukum.<sup>33</sup>

Pimpinan visioner, menurut Tri Darmayati perlu melakukan lima kebijakan sebagai berikut:<sup>34</sup>

- 1) Merumuskan visi, kebijakan ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Meski gagasan datang dari kepala madrasah namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan membentuk tim untuk merumuskannya.
- 2) Menjalin hubungan, sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak. Kaitan dengan kebijakan ini, dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah harus mampu membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer. Disamping itu juga perlu menyusun struktur personel yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka dibangun. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah harus mampu membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait.

---

<sup>33</sup> Ibid., 166.

<sup>34</sup> Marno, *Islam By Management and Leadership* (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 89.

- 3) Mengendalikan, dalam hal kepala madrasah harus mampu sebagai konsultan bagi "bawahan"-nya. Ia juga bertindak selaku pengendali organisasi madrasah. Fungsi konsultasi dan pengendalian ini akan berjalan efektif jika kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah. Fungsi ini bisa dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja dan mengelola konflik.
- 4) Melakukan dorongan, kebijakan ini bisa dilakukan dengan beberapa variasi teknik seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian dan pemberian ganjaran dan hukuman (*Reward And Punishment*). Peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah.
- 5) Pemberi informasi, dalam memainkan kebijakan ini kepala madrasah harus memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Dengan kata lain, ia harus mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002), 276.



#### d. Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Kepemimpinan Visioner

Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>36</sup> Mutu merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan *stakeholder*, bersistem pencegahan, mempunyai standar tanpa cacat dan mempunyai ukuran harga ketidakpuasan.<sup>37</sup>

Pengembangan mutu dalam sektor pendidikan, sesungguhnya mengadopsi dari berbagai konsep (walaupun yang paling dominan adalah konsep mutu dalam industri). Akan tetapi, pengembangan mutu akhirnya merembes pada ranah pendidikan menjadi suatu konsep yang “paten” sehingga mutu pendidikan merupakan suatu hal yang menjelma menjadi kebutuhan primer bagi sekolah untuk bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya.<sup>38</sup>

Dr. W. Edward Deming menyatakan bahwa dalam mengembangkan budaya mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu.<sup>39</sup>

Peningkatan mutu pendidikan dilihat dari prestasi akademis yang berarti kemampuan yang dapat diukur secara pasti karena ilmu

<sup>36</sup> Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosai Iriantara (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2005), 75.

<sup>37</sup> Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Fahrurrozi (Yogyakarta:IRCiSoD, 2006), 191.

<sup>38</sup> Umiarso. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*(Yogyakarta: IRCSoD, 2010), 121.

<sup>39</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*,(Jakarta:Bumi Aksara,2006), 459.

pengetahuan itu sendiri bersifat pasti dan dapat diuji kebenarannya. Sedangkan, non akademis merupakan segala sesuatu diluar hal-hal yang bersifat ilmiah dan tidak terpaku pada satu teori tertentu kemampuan non akademis seseorang sulit di ukur secara pasti karena tidak ada salah dan benar di dalamnya.<sup>40</sup>

## 2. Kepala Madrasah

Kapala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah.<sup>41</sup> Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerimana pelajaran.”<sup>42</sup>

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manager, administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovato*, dan *motivator* di sekolahnya. Dal am paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*,

<sup>40</sup> Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan.....*,211

<sup>41</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014.

<sup>42</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritikdan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 83.

*manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>43</sup>

**a. Kepala sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)**

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching, moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*occeleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi serta individualities. Kepala sekolah disebut pendidik karena kepala sekolah dituntut untuk mampu menggunakan prinsip yang dimiliki oleh prinsip seorang pengajar yaitu:

- 1) Motivasi, ialah kekuatan tersembunyi di dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berketetapan dan bertindak dengan cara yang khas.
- 2) Kooperasi dan kompetensi, banyaknya stimulus belajar yang menuntut adanya kerja sama antar pelajar dalam pemecahannya.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,.. 98.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.<sup>45</sup>

Kemampuan membimbing tenaga kependidikan non guru dalam penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap pekerjanya sebagai periodik dan berkesinambungan. Penilaian dan pengendalian kinerja secara periodik dan berkesinambungan penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara kontinue (*continous quality improvement*).<sup>46</sup>

Jadi, sebagai *educator* kepala sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi

---

<sup>44</sup> M. Suparta, Herry Noer Aly. *Metodologi Pengajaran Agama Islam* (Jakarta: PT. Amisseo Jakarta, 2002), 72.

<sup>45</sup> Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,.. 101.

<sup>46</sup> *Ibid.*, 102.

kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan yang pernah diikuti.

#### **b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>47</sup>

Dalam rangka melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>48</sup>

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang takut dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-

<sup>47</sup> Rohiat. *Manajemen Sekolah* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 33.

<sup>48</sup> Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..103.

wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai peraturan dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (*partisipatif*).

Sesuai dengan yang di tetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya yang baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ibid., 106.

Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (a) pengembangan program rangka panjang, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan kurun waktu lebih dari lima tahun;(b) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (c) program pengembangan jangka pendek, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan anggaran biaya sekolah (ABS). Dalam pada itu, kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistematis, dan sistemik.

### **c. Kepala Sekolah Sebagai *Innovator***

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.<sup>50</sup>

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif,

---

<sup>50</sup> Zainuddin Al-Haj Zaini. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ..58.

integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan , disiplin serta adaptabel dan fleksibel.<sup>51</sup>

Kepala madrasah sebagai innovator harus memiliki strategi yang baik agar dalam mencapai tujuan tercapai sesuai sasaran dan memiliki inovasi-inovasi baru.

Peran innovator kepala sekolah antara lain melaksanakan pembaruan-pembaruan di bidang KBM, BK, Ekstrakurikuler dan pengadaan, mengadakan pembinaan terhadap guru dan karyawan, serta melakukan pembaruan dalam upaya menggali sumber dana untuk peningkatan kinerja guru dan kemajuan sekolah.<sup>52</sup>



---

<sup>51</sup> Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..107.

<sup>52</sup> *Ibid.*, 107.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metode sangat diperlukan dalam penelitian, sebab dengan metode tersebut tujuan penelitian dapat dicapai dengan baik. Sebagaimana diterangkan bahwa metode adalah cara utama untuk mendapatkan data yang diperlukan.<sup>53</sup>

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang mana diharapkan temuan-temuan yang bersifat empiris dapat dideskripsikan secara lebih rinci, lebih jelas, dan lebih akurat.<sup>54</sup> Peneliti akan menggunakan pendekatan kualitatif ini dikarenakan penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang akan diamati.

Sedangkan jenis penelitian ini adalah deskriptif. Ciri-ciri dari penelitian deskriptif adalah titik berat pada observasi dan suasana alamiah (*naturalistic setting*). Peneliti bertindak sebagai pengamat, serta hanya membuat kategori perilaku, mengamati gejala, dan mencatatnya dalam buku observasi. Sering terjadi, penelitian deskriptif timbul karena suatu peristiwa yang menarik perhatian peneliti, tetapi belum ada kerangka teoritis untuk menjelaskannya.

Dalam penelitian ini, peneliti mengamati lapangan (*field research*) tanpa dibebani atau diarahkan oleh teori. Peneliti tidak bermaksud menguji

---

<sup>53</sup> Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 93.

<sup>54</sup> Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif (Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer)* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 147.

teori sehingga perspektifnya tidak tersaring serta bebas meneliti objek, menjelajah, dan menemukan wawasan-wawasan baru sepanjang jalan. Penelitian ini terus-menerus mengalami reformasi dan radireksi ketika informasi-informasi baru ditemukan.<sup>55</sup> Dengan menggunakan *field research* peneliti dituntut untuk dapat “berdiri sambil berfikir”. Artinya peneliti dalam melaksanakan penelitian dapat menjelajah dan menemukan temuan-temuan baru yang ada di lapangan.

### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian menunjukkan di mana penelitian tersebut dilakukan. Adapun lokasi yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso (MAN Bondowoso) yang terletak di jalan. Khairil Anwar 278 Badean Bondowoso. Lokasi tersebut dipilih berdasarkan keunikan tersendiri mengenai peraturan kedisiplinan yang tinggi, pengawasan sosial yang ketat terhadap siswanya dan madrasah yang berkultur islami serta mampu menerapkan kepemimpinan visioner di lembaga madrasah.

### **C. Subjek Penelitian**

Dalam subjek penelitian informan maupun partisipan dalam metode penelitian kualitatif adalah orang yang berikhtiyar mengumpulkan data. Subjek penelitian adalah peneliti sendiri yang menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif, sedangkan informan dan partisipan dapat peneliti sendiri maupun pihak lain yang dilibatkan dalam penelitian. Semua subjek yang dimaksud adalah alat pengumpul data. Menurut Patton, ada dua teknik

---

<sup>55</sup> Tim Penyusun, *Pedoman...*, 47.

pemilihan partisipan (*sampling strategies*) dalam penelitian kualitatif. Yaitu, *Random probability sampling* dan *Purposeful sampling*.

Dari sini, peneliti memilih teknik yang kedua yaitu *Purposeful sampling*. Teknik *Purposeful sampling* merupakan sampel yang dipilih bergantung pada tujuan penelitian tanpa memerhatikan kemampuan generalisasinya<sup>56</sup> dan suatu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti.<sup>57</sup>

Dalam teknik *Purposive sampling* peneliti memilih subjek penelitian dengan tujuan untuk menentukan informan kunci (*key informan*) yang sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan secara sengaja tanpa dibuat-buat. Seringkali banyak batasan yang menghalangi peneliti mengambil sampel secara random (acak). Sehingga jika menggunakan sampling secara acak akan menyulitkan peneliti. Dengan menggunakan *purposive sampling* diharapkan kriteria sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* ini, maka yang menjadi subjek penelitian adalah:

---

<sup>56</sup>Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 130.

<sup>57</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 300.

## 1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama yang perolehannya melalui wawancara peneliti dengan para informan, yaitu:

- a. Kepala Madrasah
- b. Wakil Kepala Madrasah
- c. Dewan Guru
- d. Siswa

## 2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh sebagai tambahan dari data primer yang berupa dokumentasi tertulis, majalah ilmiah, arsip, dan juga dokumentasi lainnya sebagai referensi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan menemukan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi non partisipatif, wawancara mendalam, dokumentasi dan gabungan ketiganya atau triangulasi.<sup>58</sup>

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti yaitu:

---

<sup>58</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...*, 308.

## 1. Observasi

Observasi merupakan pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra yang dibantu dengan alat-alat canggih sehingga benda-benda yang sangat kecil dan jauh dapat diamati dengan mendalam.

Nasution (1988) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>59</sup> Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Sementara itu, Sanafiah Faisal (1990) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*).<sup>60</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi non partisipan. Dalam observasi ini, peneliti tidak ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dalam kehidupan sehari-hari tetapi hanya mengamati Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

- a. Memperoleh suatu gambaran keadaan fisik Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- b. Mengetahui aktivitas guru dan siswa di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso

---

<sup>59</sup> Ibid.,310.

<sup>60</sup> Ibid., 310.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.<sup>61</sup>

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi.

Esterberg (2002) mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur dan tidak terstruktur.<sup>62</sup>

### a. Wawancara terstruktur (*Structured interview*)

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya pun telah disiapkan.

Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya. Dengan

---

<sup>61</sup> Ibid., 317.

<sup>62</sup> Ibid., 319.

wawancara terstruktur ini pula, pengumpulan data dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data.

b. Wawancara semi terstruktur (*Semistruktur interview*)

Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

c. Wawancara tak terstruktur (*Unstructured interview*)

Wawancara tak terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Berdasarkan analisis terhadap jawaban dari setiap responden tersebut, maka peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah pada suatu tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan teknik wawancara semistruktur. Karena dengan menggunakan teknik wawancara ini lebih memudahkan bagi peneliti untuk melakukan penelitian secara mendalam tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Adapun informan yang dipilih terkait dalam wawancara ini, antara lain:

- 1) Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- 2) Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- 3) Dewan Guru Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- 4) Siswa Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso

### 3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.<sup>63</sup>

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan.

Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain.

---

<sup>63</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D...*, 329.



Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.<sup>64</sup> Metode ini dicantumkan guna memperoleh beberapa dokumen atau data:

- a. Profil Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- b. Struktur organisasi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- c. Data guru Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- d. Data siswa Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- e. Program Kegiatan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- f. Dokumen lain yang relevan sebagai pendukung analisis objek pembahasan

#### **E. Analisis Data**

Dalam hal analisis data kualitatif, Bogdan menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.<sup>65</sup>

Susan Stainback mengemukakan bahwa *“Data analysis is critical to the qualitative research process. It is to recognition, study, and understanding of interrelationship and concept in your data that hypotheses and assertions can be developed and evaluated.”* Analisis data merupakan hal yang kritis dalam proses penelitian kualitatif. Itu adalah pengakuan, studi, dan

<sup>64</sup> Husaini Usman, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 73.

<sup>65</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D..*, 334.

pemahaman tentang keterkaitan dan konsep dalam data penelitian bahwa hipotesis dan pernyataan dapat dikembangkan dan dievaluasi.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah di lapangan.<sup>66</sup> Dalam hal ini Nasution (1988) menyatakan “analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*.” Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif karena dapat mengorganisir data, memilah-milih menjadi sesuatu yang dapat dikelola, menggabungkan data, mencari dan menentukan sesuatu yang penting untuk dipelajari serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Miles dan Huberman (1984) 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 deskriptif dibagi menjadi tiga tahapan yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

---

<sup>66</sup> Ibid.,336.

## 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>67</sup>

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah difahami.<sup>68</sup>

Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Selanjutnya disarankan, dalam

---

<sup>67</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*, 339.

<sup>68</sup> *Ibid.*,341.

melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

### 3. Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Langkah ketika dalam analisis data kualitatif 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 apabila 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.<sup>69</sup>

Dengan melakukan penarikan kesimpulan, maka peneliti akan mendapat penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya meragukan menjadi jelas.

### F. Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data merupakan salah satu langkah penting. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan yang dicapai dan menunjukkan kevalidan hasil temuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada fakta yang akan diteliti. Pada penelitian yang akan dilakukan ini, peneliti akan menggunakan triangulasi.

---

<sup>69</sup> Ibid., 330.

Triangulasi merupakan teknik pemerisaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Sedangkan triangulasi teknik adalah peneliti menggunakan teknik yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.<sup>70</sup>

### **G. Tahap-tahap Penelitian**

Tahapan kegiatan penelitian merupakan kegiatan yang berkenaan dengan pelaksanaan penelitian secara menyeluruh dari awal sampai akhir penelitian. Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:<sup>71</sup>

1. Tahap pra penelitian, yaitu orientasi yang meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigm dengan teori dan disiplin ilmu, penjajakan dengan konteks penelitan mencakup observasi awal penelitian dalam hal ini adalah MAN Bondowoso, penyusunan usulan penelitian dan seminar proposal penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengurus perizinan penelitian kepada subyek penelitian.
2. Tahap Pelaksanaan Penelitian, tahap ini meliputi pengumpulan data-data yang terkait dengan fokus penelitian yang dilakukan di MAN Bondowoso, tahap analisis data, tahap ini meliputi kegiatan mengolah dan mengorgansir data yang diperoleh melalui observasi, wawancara

---

<sup>70</sup> Ibid., 330.

<sup>71</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 20.

mendalam dan dokumentasi, setelah itu dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti.

3. Tahap pasca penelitian, tahap ini meliputi kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian kegiatan pengumpulan data sampai pemberian makna data. Setelah itu melakukan konsultasi hasil penelitian dengan dosen pembimbing. Langkah terakhir adalah melakukan pengurusan kelengkapan persyaratan untuk melakukan ujian skripsi.



## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS**

#### **A. Gambaran Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**

Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso berdiri pada tanggal 31 Mei 1980 berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978. Pada masa awal berdirinya, MAN Bondowoso belum memiliki gedung sendiri. Untuk kegiatan proses belajar mengajar pada waktu itu menempati gedung MTsN Bondowoso II hingga akhirnya pada tahun 1987 mampu membangun gedung sendiri di atas tanah seluas 7.180 M<sup>2</sup> yang terletak di jalan Khairil Anwar 278 Bondowoso.

Kelahiran MAN Bondowoso adalah semata-mata untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan keberadaan lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang berbasis pada pendidikan keagamaan sesuai dengan kultur masyarakat Bondowoso yang agamis dan mayoritas beragama Islam. Kondisi lain yang mendorong lahirnya MAN adalah realitas peta geografis dan sosiokultural masyarakat Bondowoso sebagai masyarakat santri yang berada di daerah terpencil dengan taraf ekonomi yang rendah dikelilingi pegunungan menjadi realitas yang menyulitkan masyarakat Bondowoso melakukan kontak pendidikan dengan luar kota ketika itu. Sementara sebelumnya telah berdiri MTsN Bondowoso II dengan jumlah murid yang cukup besar dan memerlukan

lembaga pendidikan lanjutan tingkat atas yang berbasis pada pendidikan keislaman untuk menyalurkn para lulusannya.

Pada awalnya, Madrasah ini adalah pendidikan Guru Agama Swasta yang dikelola oleh guru-guru pendidikan Guru Agama Negeri 4 tahun Bondowoso. Pada tahun 1978 dengan adanya resionalisasi Pendidikan Guru Agama, yaitu penghapusan pendidikan Guru Agama Swasta dan perubahan Pendidikan Guru Agama Negeri yang semula masa belajarnya selama 6 tahun ( 4 tahun + 2 tahun ) menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri yang masa pendidikannya 3 tahun (tingkat SMTA), maka sejak itu Pendidikan Guru Agama Negeri 4 tahun Bondowoso berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Bondowoso II dan Pendidikan GAuru Agama Swastanya (kelas V dan VI) dirubah menjadi Madrasah Aliyah (Swasta) Bondowoso.

Madrasah Aliyah Bondowoso yang baru berdiri ini dikelola bersama oleh seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso bersama Madrasah Tsanawiyah Negeri Bondowoso II. Adapun yang bertindak sebagai Kepala Madrasah ini sebelum penegrian berturut-turut :

- a. Drs. Moh. Syahrowi, Kasi Pendais – Depag Kabupaten Bondowoso
- b. Drs. M. Hilmi Bisri, Guru MTsN Bondowoso II

Pada tahun 1979, untuk maksud meningkatkan status Madrasah Aliyah Bondowoso yang masih swasta penuh ini, diusulkan menjadi



Madrasah Aliyah Negeri Filial Jember di Bondowoso, karena tidak adanya Madrasah Aliyah Negeri di Bondowoso.

Pada tahun 1980, sebelum proses usulan Filial tersebut terealisasi, ternyata ada kebijaksanaan Kementerian Agama untuk merelokasi Madrasah Negeri yang telah ada ke daerah lain yang dianggap mampu untuk mengembangkannya secara lebih baik. Selanjutnya setelah diadakan study kelayakan oleh Kabid. Binrua Islam Depag Propinsi Jawa Timur (Bapak Drs. H. Abdul Fatah), Madrasah Aliyah Bondowoso diproses untuk menjadi Madrasah Aliyah Negeri relokasi dari daerah lain.

Pada tahun 1981, secara resmi Madrasah Aliyah Bondowoso berubah status menjadi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso, dengan adanya SK relokasi dari Madrasah Aliyah Negeri Rejosari Madiun. Pada tahun ini pula Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso mengikutkan para siswanya untuk ujian negara pertama kalinya, dengan dasar Kurikulum MAN 1976.

Pada tahun ajaran 1984/1985 Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso mendapatkan Filial yang terletak di Kabupaten Situbondo. Sehingga saat itu Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso merupakan Madrasah Aliyah induk yang membina Kelompok Kerja Madrasah (KKM) se wilayah Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo.

Sebagai lembaga pendidikan SLTA berciri khas Islam, maka sesuai SK Bersama tiga menteri, MAN Bondowoso pada waktu itu

membuka 3 program studi yaitu; 1) Program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), 2) Program Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) 3) Program Ilmu Agama. Selanjutnya berdasarkan kurikulum pendidikan tahun 1994, maka sejak tahun 1996, MAN Bondowoso membuka tiga program studi yaitu ; 1) Program IPA, 2) Program IPS, dan 3) Program Bahasa. Akan tetapi sejak tahun 2001, peminat program Bahasa berkurang dan tidak memenuhi batas minimal maka sementara MAN tidak memiliki program Bahasa. Jadi untuk saat ini MAN Bondowoso memiliki tiga program yaitu 1) Program IPA, 2) Program IPS, dan 3) Program Agama. Sekalipun demikian MAN Tetap membuka kesempatan pemilihan jurusan untuk program Bahasa tersebut.

**Tabel 4.1**  
**Daftar Nama Kepala MAN Bondowoso Sejak Penegerian<sup>72</sup>**

| NO. | NAMA/NIP  | TAHUN              |
|-----|---|--------------------|
| 1.  | Drs. ADI MULJONO<br>150 035 266                         | 1980 - 1989        |
| 2.  | SUATMADJI, B.A.<br>150 011 566                          | 1989 - 1992        |
| 3.  | Drs. MOH. THOHIR MUCHTAR<br>150 154 071                 | 1992 - 1995        |
| 4.  | Drs. NURSALIM MUSA<br>150 034 994                       | 1995 - 2001        |
| 5.  | Drs. H. IMAM BARMAWI<br>BURHAN<br>19530826 197903 1 001 | 2001 - 2013        |
| 6.  | IBRAHIM, S.Ag, M.Pd.I<br>19680621 200003 1 001          | 2013 -<br>Sekarang |

<sup>72</sup> Dokumentasi, Daftar Nama Kepala Madrasah Tahun 2017/2018, 21 Mei 2018.

## 2. Profil Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso

- a. Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso
- Nomor Telp/Fax : (0332)421032
- Alamat : Jl. Khairil Anwar No. 278 Bondowoso
- Kecamatan : Bondowoso
- Kabupaten/Kota : Bondowoso
- Provinsi : Jawa Timur
- Kode Pos : 68214
- Tahun Berdiri : 1980
- Program yang diselenggarakan: IPA-IPS-Keagamaan
- Waktu Belajar : 06.30-14.30

### b. Kepala Madrasah

- Nama : H. Ibrahim S. Ag, M. Pd. I.
- NIP : 19680621 200003 1 001
- Pendidikan Terakhir : S2

## 3. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso

### a. Visi MAN Bondowoso

1. Unggul dalam Prestasi
2. Siap berkompetisi
3. Berjiwa Islami

### b. Misi MAN Bondowoso

1. Melaksanakan pendidikan pembelajaran dan pelatihan secara efektif dan kreatif.

2. Membangun budaya disiplin, kompetitif, dan kebersamaan secara berimbang.
3. Menerapkan prinsip dan nilai-nilai islam di dalam dan di luar Madrasah.
4. Mengembangkan potensi dan kreatifitas siswa dalam bidang olah raga dan seni.
5. Mengoptimalkan kompetisi warga Madrasah dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.

#### 4. Keadaan Tanah yang dimiliki MAN Bondowoso<sup>73</sup>

Luas tanah seluruhnya : 17460 M<sup>2</sup>

Tanah Menurut Sumber (m<sup>2</sup>)

**Tabel 4.2**  
**Keadaan Tanah yang dimiliki MAN Bondowoso**

| Sumber Tanah    | Status Kepemilikan   |                         | Sudah Digunakan (m <sup>2</sup> ) | Belum Digunakan (m <sup>2</sup> ) |
|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                 | Sudah sertifikat     | Dalam Proses Sertifikat |                                   |                                   |
| Pemerintah      | 17460 M <sup>2</sup> |                         | 15.000                            | 2.460                             |
| Wakaf/Sumbangan | -                    | -                       | -                                 | -                                 |
| Pnjam/Sewa      | -                    | -                       | -                                 | -                                 |

<sup>73</sup>Dokumentasi, Keadaan Tanah yang dimiliki MAN Bondowoso, 21 Mei 2018.

## 5. Keadaan Sarana dan Prasarana di MAN Bondowoso<sup>74</sup>

**Tabel 4.3**  
**Sarana Pendukung Belajar Mengajar**

| No. | Jenis Bangunan       | Jml | Luas (m <sup>2</sup> ) | Permanen |             |              |
|-----|----------------------|-----|------------------------|----------|-------------|--------------|
|     |                      |     |                        | Baik     | Rusak Berat | Rusak Ringan |
| 1.  | Ruang kelas          | 33  | 792                    | 33       | -           | -            |
| 2.  | Ruang kamar mandi    | 13  | 32                     | 13       | -           | -            |
| 3.  | Tempat Wudhu'        | 2   | -                      | 2        | -           | -            |
| 4.  | Ruang Kepala Sekolah | 1   | -                      | 1        | -           | -            |
| 5.  | Ruang waka           | 1   | 48                     | 1        | -           | -            |
| 6.  | Ruang guru           | 3   | 72                     | 3        | -           | -            |
| 7.  | Ruang T.U            | 1   | 64                     | 1        | -           | -            |
| 8.  | Perpustakaan         | 1   | 100                    | 1        | -           | -            |
| 9.  | Laboratorium         |     |                        |          |             |              |
| 10. | Lab. Komputer        | 2   | 40                     | 2        | -           | -            |
| 11. | Lab. Fisika          | 1   | 151                    | 1        | -           | -            |
| 12. | Lab. Kimia           | 1   | -                      | -        | -           | -            |
| 13. | Lab. Biologi         | 1   | 72                     | 1        | -           | -            |
| 14. | Lab. Bahasa          | 2   | 128                    | 1        | -           | -            |
| 15. | Ruang keterampilan   | 1   | 72                     | 1        | -           | -            |
| 16. | Ruang BK             | 1   | 32                     | 1        | -           | -            |
| 17. | Ruang UKS            | 2   | 70                     | 2        | -           | -            |
| 18. | Ruang Aula           | 1   | 135                    | 1        | -           | -            |
| 19. | Musholla             | 2   | 442                    | 2        | -           | -            |
| 20. | Kantin               | 8   | -                      | 8        | -           | -            |
| 21. | Ruang Osis           | 1   | -                      | 1        | -           | -            |

<sup>74</sup> Dokumentasi, Keadaan Sarana dan Prasarana di MAN Bondowoso, 21 Mei 2018.

## 6. Keadaan Siswa di MAN Bondowoso<sup>75</sup>

**Tabel 4.4**  
**Keadaan Siswa di MAN Bondowoso**

| No. | Tahun Pelajaran | Kelas X | Kelas XI | Kelas XII | Jumlah |
|-----|-----------------|---------|----------|-----------|--------|
| 1.  | 2013            | 433     | 340      | 294       | 1067   |
| 2.  | 2014            | 450     | 433      | 340       | 1223   |
| 3.  | 2015            | 480     | 450      | 433       | 1363   |
| 4.  | 2017            | 500     | 480      | 450       | 1430   |
| 5.  | 2018            | 500     | 500      | 480       | 1480   |

## 7. Jumlah Guru dan Pegawai di MAN Bondowoso<sup>76</sup>

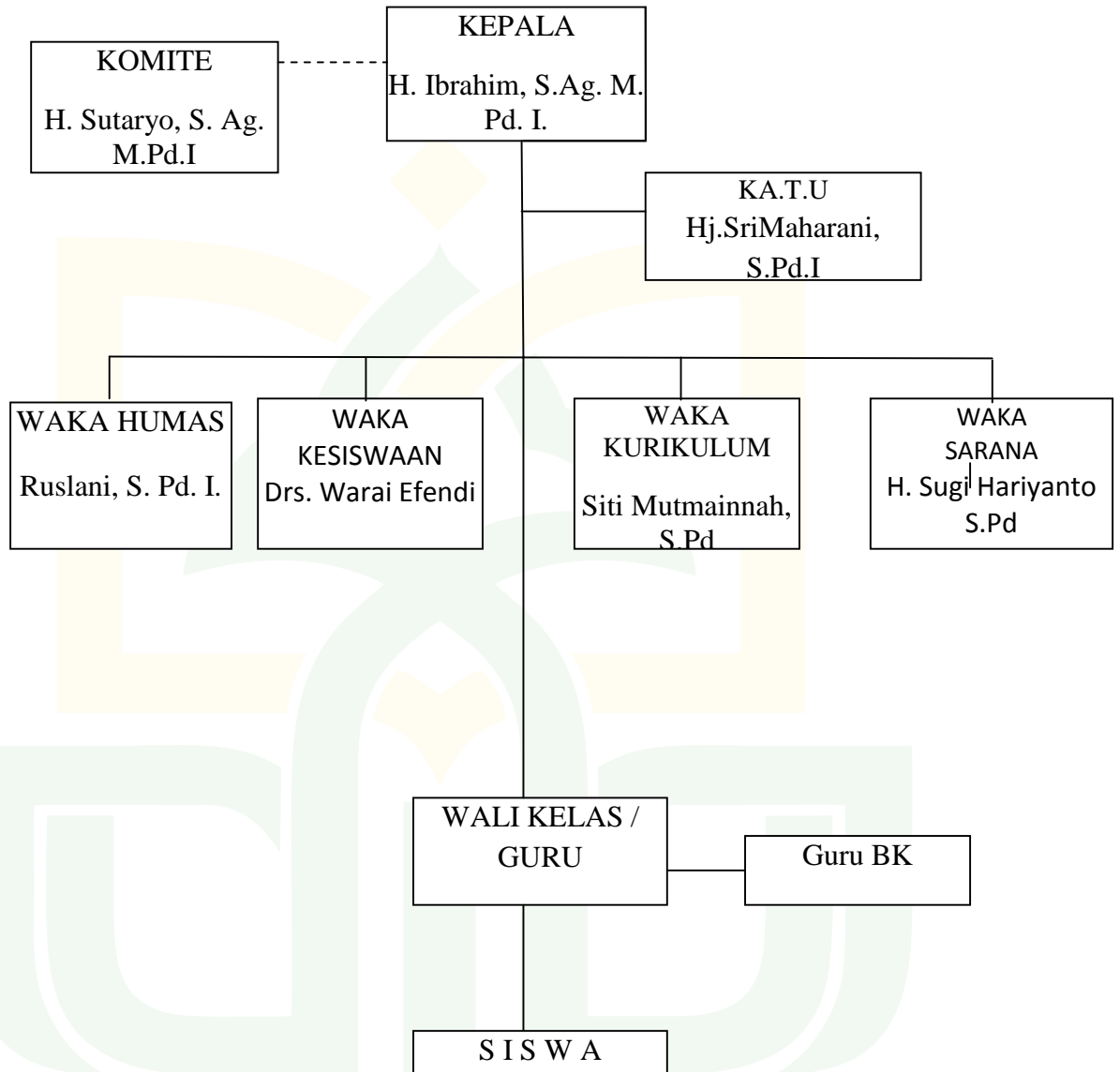
**Tabel 4.5**  
**Jumlah Guru dan Pegawai di MAN Bondowoso**

| No. | Status           | Jenis kelamin |           | Jumlah    |
|-----|------------------|---------------|-----------|-----------|
|     |                  | Laki-laki     | Perempuan |           |
| 1.  | Guru PNS Kemenag | 17            | 21        | 38        |
| 2.  | Guru DPK Diknas  | 2             |           | 2         |
| 3.  | Guru Honorer     | 11            | 5         | 16        |
| .   | PNS Kemenag      | 2             | 2         | 4         |
| 5.  | Pegawai Honorer  | 13            | 1         | 14        |
|     | <b>JUMLAH</b>    | <b>45</b>     | <b>29</b> | <b>74</b> |

<sup>75</sup> Dokumentasi, Keadaan Siswa di MAN Bondowoso, 21 Mei 2018.

<sup>76</sup> Dokumentasi, Jumlah Guru dan Pegawai di MAN Bondowoso , 21 Mei 2018.

## 8. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso<sup>77</sup>



Keterangan:

Waka : Wakil Kepala

\_\_\_\_\_ : Garis Konsultasi

----- : Garis Koordinasi

<sup>77</sup> Dokumentasi, Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso , 21 Mei 2018.

## **B. Penyajian Data dan Analisis Data**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada BAB III bahwa dalam penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu metode observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat untuk memperoleh data.

Alat untuk memperoleh data yang berkaitan dengan obyek penelitian tentang berbagai hal yang berkaitan dan mendukung rumusan masalah dalam penelitian. Maka dalam penyajian data dan analisis data ini akan dipaparkan secara terperinci tentang obyek yang diteliti, dalam hal ini mengacu pada fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Berikut ini data-data yang diperoleh selama melakukan penelitian dan pengumpulan data berdasarkan fokus penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

### **1. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

Pemimpin visioner harus memiliki kemampuan menganalisis posisi, menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang ingin di tempuh, jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya yang terpilih agar dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

Di dalam lembaga kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan mengelola instuisi yang berhubungan dengan fokus pengembangan lembaga pendidikan. Kemampuan mengelola visi organisasi pendidikan harus di bangun dalam sebuah pondasi lembaga atau pilar dalam mengembangkan visi yang yang sudah ditetapkan.



Seperti yang diungkapkan oleh Bapak H. Ibrahim, S.Ag, M. Pd. I, selaku kepala madrasah kepada peneliti menyatakan bahwa:

“Pondasi madrasah terdapat pada visi madrasah,..visi ini sebelum kepemimpinan saya sudah ditetapkan dan sudah menjadi patokan madrasah dalam membangun lembaga pendidikan yang agamis. Tujuan dari visi ini untuk membangun gerakan-gerakan yang bersifat formal peraturan yang sudah di tentukan oleh pemerintah, namun kelebihan madrasah ini terdapat pada visi yang terakhir yang berbunyi”Berjiwa Islami” karena ini adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh madrasah yang mungkin sekolah lain tidak memilikinya.”<sup>78</sup>

Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso ini memiliki visi yang berbunyi “Unggul Dalam Prestasi, Siap Berkompetisi Dan Berjiwa Islami”. Dari visi tersebut menjadi tonggak berdirinya suatu keinginan yang ingin di capai untuk masa depan. Adapun pilar kepemimpinan visioner kepala madrasah yang dituturkan langsung oleh Bapak kepala madrasah di atas terdiri dari:

a. Penentu Arah

Pemimpin merupakan faktor dalam penentu arah atas meraih kesuksesan bagi sebuah lembaga. Pemimpin yang sukses akan mampu mengelola lembaga, dapat mempengaruhi orang lain secara konstruktif, dan mampu menunjukkan arah serta tindakan yang harus dilakukan secara bersama-sama. Berikut ini pernyataan yang dijelaskan oleh Bapak kepala madrasah Bapak H. Ibrahim, S.

Ag, M.Pd. I, menjelaskan yaitu:

“Saya selaku kepala madrasah sebagai penentu arah dalam lembaga ini mengemukakan kepada seluruh warga

<sup>78</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

madrasah untuk memiliki etos kerja yang tinggi dalam membimbing peserta didik. Namun, Madrasah disini memiliki ciri khas tersendiri dalam visi yang ke tiga “Berjiwa Islami”, dimana madrasah ini sangat kental dalam jiwa islami, kemudian wilayah lingkungan putra-putri yang terpisah (*Single Sex Area*), sehingga madrasah ini membuat jargon-jargon dalam penyampaian visi. Jargon yang paling ditanamkan di madrasah ini yaitu jargon S3Q (Sholat, Salam, Silaturahmi dan Qur’ani), yang kedua IDB (Infaq, Disiplin, Bersih), kelas unggulan (Tahfid). Dari jargon-jargon tersebut sebagai penentu arah dalam memotivasi pekerja dan rekan kerja serta peserta didik dalam menuju masa depan sesuai dengan visi misi madrasah.”<sup>79</sup>

Hasil dari catatan lapangan peneliti terhadap penentu arah pada MAN Bondowoso ini, mengemukakan bahwa:

MAN Bondowoso sebagai satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di Bondowoso memiliki standar yang berbeda dengan sekolah atau madrasah yang lainnya dengan program unggulan dan keunikan yang di bangun oleh kepala madrasah dan di dukung oleh seluruh warga madrasah. Program unggulan tersebut terdiri atas S3Q program ini dilaksanakan secara rutin di MAN Bondowoso ini dimana salam sebelum kegiatan dimulai atau jam masuk, para guru telah berjejer baik di gerbang putra maupun di gerbang putri untuk menyambut kedatangan siswa, sholat yang dilakukan secara berjamaah setiap harinya pada sholat Dzuhra dan sholat Dzuhur yang diikuti oleh seluruh warga madrasah, guru, karyawan, peserta didik serta penjaga kantin. silaturahmi melalui kegiatan pertemuan keluarga diharapkan mampu menciptakan hubungan kekeluargaan antarguru dan karyawan. Membaca Al-Qur’an hal ini karena sebelum kegiatan pembelajaran dimulai seluruh warga MAN Bondowoso baik guru, karyawan, maupun siswa membaca Al-qur’an selama 15 menit. Yang kedua IDB adalah program infak, disiplin, dan bersih bagi seluruh kelas di MAN bondowoso. Program ini menjadi ajang kompetisi bagi seluruh kelas yang diberi reward setiap bulan. Kelas unggulan di MAN Bondowoso adalah kelas Tahfidz. Dimana siswa yang berada di kelas tahfidz ini diharapkan mampu menghafal Al-Qur’an sebanyak 6 Juz

<sup>79</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

setelah lulus dari Madrasah, pada tahun 2017 kemarin salah satu siswa di kelas tahfidz menjadi juara III dalam ajang Aksioma tingkat provinsi.<sup>80</sup>

Suasana seperti ini sudah menjadi pemandangan rutin terhadap kegiatan-kegiatan yang ada di MAN Bondowoso, bahwa penentu arah sangat mencakup dalam upaya untuk mengembangkan moral baik sebagai panduan menuju sukses dunia maupun akhirat.

#### b. Agen Perubahan

Di dalam agen perubahan terhadap madrasah merupakan gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja terhadap tantangan-tantangan, diharapkan dapat bertanggung jawab pada perubahan internal madrasah.

Pada Agen perubahan ini memiliki respon positif dalam madrasah ini, Bapak Ruslani, S.Pd.I selaku Waka Humas menuturkan, bahwa:

“Agen Perubahan itu sama saja dengan membawa *Image* madrasah, serta membangun informasi positif. *Image* yang negatif dirubah menjadi positif dengan visi misi madrasah, bukan merubah kulturnya tetapi merubah persepsi pola fikir positif sehingga menjadi *Brend* atau kualitas madrasah yang terbaik.”<sup>81</sup>

Hal ini sangat efektif dalam membangun citra madrasah terhadap lingkungan eksternal, Bapak Ruslani, S.Pd. I melanjutkan:

“..*Image* merupakan suatu gambaran madrasah yang mudah di pahami oleh kalangan masyarakat luar dengan di

<sup>80</sup> Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>81</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

adakannya program kegiatan PKLA dan Bedah Rumah untuk masyarakat, program ini bertujuan untuk suatu kinerja terhadap siswa dalam bersosialisasi kepada masyarakat. Dengan ini masyarakat bisa merasakan dengan lingkungan internal madrasah.”<sup>82</sup>

Kegiatan PKLA dilakukan secara rutin setiap bulan Maulid yang di tuturkan oleh Bapak Ruslani, S.Pd. I, selaku Waka Humas, beliau melanjutkan penjelasannya bahwa:

“Kegiatan program PKLA (praktek kerja lapangan di bidang keagamaan) kegiatan ini dirancang secara khusus untuk mengadakan peringatan Maulid Nabi dengan kepanitiaan gabungan antara siswa kelas tertentu dengan masyarakat atau ta’mir masjid yang dipilihnya. Setiap kelas wajib menggelar acara ini yang dikoordinir oleh wali kelas masing – masing bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada siswa untuk bersosialisasi dan mengadakan kegiatan bersama-sama dengan masyarakat. Program selanjutnya dengan kegiatan Bedah Rumah Program bedah rumah dikhususkan untuk rumah siswa yang tidak layak untuk beribadah dan belajar. Rumah-rumah tersebut tersebar di seluruh Kab. Bondowoso dan di luar kabupaten Bondowoso. Rata-rata setiap tahun rumah siswa yang dibedah ada 15 rumah. Program ini bertujuan untuk memberikan kenyamanan kepada siswa untuk beribadah dan belajar.”<sup>83</sup>

Dalam agen perubahan ini memiliki kegiatan yang sangat jarang ditemui di sekolah lain bahkan kegiatan ini direspon positif oleh kalangan masyarakat, karena ini merupakan suatu kelebihan yang dimiliki oleh MAN Bondowoso untuk menunjang internal madrasah.

<sup>82</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>83</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

c. Juru Bicara

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

Juru bicara dalam kepemimpinan merupakan kebijaksanaan dalam kegiatan organisasi yang berhubungan dengan berbagai pihak yang terkait sebagai pelaksanaan dari berbagai keputusan yang telah di ambil. Berikut ini pernyataan dari kepala madrasah Bapak H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd. I , menjelaskan bahwa:

“..Seseorang yang diberikan tanggung jawab untuk menerangkan kondisi atau situasi itu bukan saya saja yang menjadi juru bicara ketika di dalam rapat dengan guru maupun karyawan, semua pun ikut berbicara di dalam mengutarakan pendapatnya, hanya saja menjadi seorang pemimpin meyakinkan dalam pendapat tersebut yang akan berimplikasi pada kemajuan visi.”<sup>84</sup>

Seakan mendukung dengan penuturan Bapak kepala madrasah, Bapak Moh. Anwar Zaenori, S. Pd.I , selaku Ketua Peguyuban Guru Agama dan selaku Guru Fiqih, ketika di wawancarai oleh peneliti selepas sholat dzuhur berjamaah, beliau menuturkan bahwa:

“..Bapak kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan mengatur, tetapi tidak menggunakan kebijakan otoriter. Beliau menggunakan kebijakan kolektif kolegial yang artinya apa yang dilakukan kepala madrasah dalam idenya pada sebuah kegiatan beliau tidak langsung utarakan dalam mengambil keputusan hanya saja beliau masih menawarkan

<sup>84</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

kepada yang lain untuk berpendapat dan berpijak pada kebersamaan dalam mengambil keputusan, ini yang bisa dikatakan juru bicara yang baik dalam pemimpin visioner masa depan.”<sup>85</sup>

Dalam kemampuan ini kepala madrasah berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

#### d. Pelatih

Sebagai pelatih kepala madrasah berupaya dalam mengimplementasikan visi ke dalam budaya madrasah. Budaya madrasah di MAN Bondowoso dapat membentuk seseorang patuh terhadap peraturan melalui S3Q dan IDB yang ditegakkan di dalam madrasah. Karena, budaya madrasah merupakan aspek penting dalam sistem pendidikan yang memberikan perasaan susah dan senang dalam kesuksesan dunia maupun akhirat. Ibu Siti Mutmainnah, S.Pd selaku Waka Kurikulum menuturkan bahwa:

“..Di dalam pekerjaan di lakukan sesuai dengan konsep yang telah dirancang dan direncanakan oleh kepala madrasah bersama tim teknisnya yaitu semua waka, tetapi dari kegiatan yang akan dilakukan harus berdasarkan dengan jiwa islami itu sudah budaya dari madrasah ini, Beliau Bapak kepala madrasah sebagai pelatih disini adalah mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk cara kerja yang strategis dalam mengimplementasikan visi.”<sup>86</sup>

Hal senada juga di tuturkan oleh Bapak Moh. Anwar Zaenori, S. Pd.I, selaku Ketua Peguyuban Guru Agama dan selaku Guru Fiqih, menjelaskan bahwa:

<sup>85</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>86</sup> Siti Mutmainnah, Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

“ Bapak kepala madrasah sangat menghargai senioritas, sangat menghargai dengan kebutuhan yang ada ini adalah madrasah negeri, beliau bukan saja menjadi pelatih tetapi beliau juga menjadi tauladan bagi bawahannya. Pelatihan yang khusus didirikan oleh madrasah yang sudah ada di RKM (Rencana Kerja Madrasah) salah satunya meliputi anggaran madrasah secara transparan yang dilaksanakan 1 tahun 1 kali dalam kebijakan ini sebagai kepala madrasah mengadakan pelatihan secara pembinaan, kegiatan Workshop, Seminar dll dalam hal kegiatan pendidikan yang terkait secara umum dari Diknas maupun yang dari Kemenag dan disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.”<sup>87</sup>

Kepala madrasah juga merupakan cerminan madrasah dalam memberikan contoh yang positif terhadap lingkungan madrasah. Roni Sohartono siswa kelas XI menjelaskan bahwa:

“Bapak kepala madrasah merupakan sosok abah bagi kami selaku siswa dan siswi di madrasah ini karena beliau sangat ramah tamah bagi seluruh guru maupun dengan seluruh siswa siswinya, dan juga beliau memberikan contoh-contoh positif dalam gerak geriknya dilingkungan madrasah dengan membentuk budaya madrasah S3Q serta IDB yang membuat madrasah religius dan lingkungan yang bersih dari budaya madrasah tersebut.”<sup>88</sup>

Sebagai pelatih yang baik, kepala madrasah MAN Bondowoso sudah mampu berkomunikasi sekaligus bekerja sama dengan bawahannya untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang ditetapkannya.

<sup>87</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>88</sup> Roni Sohartono, Siswa, *Wawancara*, Bondowoso 16 Mei 2018.

## 2. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pemegang Kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso berdiri pada tanggal 31 Mei 1980 berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978. Kelahiran MAN Bondowoso adalah semata-mata untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan keberadaan lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang berbasis pada pendidikan keagamaan sesuai dengan kultur masyarakat Bondowoso yang agamis dan mayoritas beragama Islam. Oleh karena itu, MAN Bondowoso sebagai salah satu instansi pendidikan berusaha mengembangkan visi dan misi madrasah sesuai dengan kepemimpinan visioner kepala madrasah yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan visioner kepala madrasah yang ada di MAN Bondowoso ini tidak lepas dari kebijakan-kebijakan yang harus dikembangkan dalam mewujudkan suatu visi dan misi madrasah agar bisa diterima oleh seluruh warga madrasah maupun oleh kalangan masyarakat luar. Visi dan misi yang diwujudkan yaitu "Unggul dalam prestasi, siap berkompetisi dan berjiwa islami." Seperti yang dikemukakan oleh Bapak H. Ibrahim, S.Ag, M. Pd. I. selaku kepala madrasah.

"Pada dasarnya sebuah lembaga harus mempunyai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. MAN Bondowoso mempunyai visi (*Vision*) adalah sebuah mimpi atau angan-angan yang ingin di capai secara menyeluruh, visi ini ditentukan secara bersama-sama. Hanya saja kepala madrasah yang menetapkan visi sesuai dengan apa yang ingin di capai. Visi MAN Bondowoso yaitu Unggul dalam



prestasi, siap berkompetisi dan berjiwa islami, memang kalimat tersebut merupakan kalimat umum namun dirinci ke dalam misi yang merupakan suatu tindakan. Sesuai dengan visi kami berusaha untuk mengembangkan potensi peserta didik yang tidak hanya mampu di bidang akademik, namun juga dapat meningkatkan empati dan jiwa spiritualnya.”<sup>89</sup>

Hal senada juga dituturkan oleh Ketua Peguyuban Guru Agama dan selaku Guru Fiqih, Bapak Moh. Anwar Zaenori, S. Pd.I kepada peneliti saat wawancara di ruang Administrasi, bahwa:

“Keberhasilan suatu pendidikan tidak hanya dilihat dari seberapa bagus prestasi akademis peserta didiknya, namun juga dilihat dari seberapa bagus tingkat jiwa spiritualnya, anak-anak disini kebanyakan berasal dari lingkungan agamis, yang mana orang tua mereka sangat mengedepankan pendidikan agama. Oleh karena itu bapak kepala madrasah selaku pemimpin di MAN Bondowoso ini menunjang kebijakan dalam terwujudnya suatu visi misi di madrasah.”<sup>90</sup>

Adapun kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan dalam mewujudkan suatu visi di paparkan oleh Bapak H. Ibrahim, S. Ag, M.Pd. I selaku kepala madrasah yaitu terdiri atas:

a. Merumuskan Visi

Kebijakan merumuskan visi untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Perumusan visi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso merupakan hasil pemikiran kepala madrasah yang di musyawarahkan oleh dewan guru dan warga madrasah yang terlibat dalam perumusan visi madrasah. Berikut ini paparan

<sup>89</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>90</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

kepala madrasah H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I dalam perumusan visi tersebut, menyatakan bahwa:

“Semua manusia dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu memiliki rencana yang ingin di capai dalam perumusan visi. Adapun, perencanaan yang ada dalam perumusan visi Madrasah ini yaitu ada 3: *Pertama*, Idealis merupakan sebuah rencana dengan keinginan yang tinggi dalam filosofi berfikirnya dengan melalui proses tergantung dari kondisi dan situasinya. *Kedua*, Praktis dalam perencanaan ini tidak perlu melalui proses yang panjang hanya saja selalu ikhtiar dan tawakkal. *Ketiga*, Normatif kesesuaian dengan peraturan pemerintah yang sudah di tetapkan. Tetapi, dari sekian rencana itu ada kelebihan dan kelemahannya, namun semua guru dan karyawan selalu mendukung dengan kebijakan yang sudah ditetapkan.”<sup>91</sup>

Dalam perumusan visi tersebut terdapat perencanaan yang menunjang suatu visi dalam sebuah kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin visioner. Perumus visi sebagai konsep dari kepala madrasah yang di rapatkan kepada *Stakeholder* beserta seluruh warga madrasah yang terlibat dalam perumusan visi.

b. Menjalinkan Hubungan

Sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Karena, eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kesiapan menjalin hubungan dengan semua pihak dalam lingkup internal madrasah dan harus mampu membangun tim kerja yang solid.

---

<sup>91</sup> Ibrahim, K kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

Kebijakan menjalin hubungan ini memiliki respon positif bagi warga madrasah. Ibu Siti Mutmainnah, S.Pd selaku Waka Kurikulum, menuturkan bahwa:

“..Menjalin hubungan di sesuaikan dengan tupoksi dan *Job Description* nya dengan teknis yang telah ditentukan, berhubungan dengan tupoksi masing-masing Bapak kepala madrasah mengadakan rapat pekanan dan bulanan untuk saling bersilaturahmi yang di dalamnya juga membahas keluh kesahnya terhadap memendam kekecewaan dalam sebuah permasalahan *Problem*..”<sup>92</sup>

Penjelasan dari Ibu Siti Mutmainnah di dukung oleh penuturan Bapak Ruslani, S.Pd.I selaku Waka Humas mengungkapkan bahwa:

“.. Menjalin hubungan dilakukan melalui koordinasi rapat MAN Bondowoso dengan semua unsur pimpinan dan warga Madrasah. Rapat disini melalui rapat pekanan yang di laksanakan setiap hari sabtu dimana semua guru wali kelas dan karyawan mengikuti kegiatan rutin ini, kemudian ada rapat bulanan dimana rapat tersebut tidak jauh berbeda dengan pembahasan *Problem* hanya saja rapat ini mengandung makna menyambung silaturahmi kekeluargaan warga madrasah yang di laksanakan dengan rapat di luar sekolah atau dirumah masing-masing guru secara bergiliran sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan setiap bulannya. Tanpa menjalin hubungan ini tidak akan menjadikan tim kerja yang solid.”<sup>93</sup>

Kebijakan ini mengarahkan kepada kekompakan sebuah tim kerja yang solid. Sebagai kepala madrasah, pemimpin harus mengajak semua bekerja sama dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan yang selalu berjalan dengan lancar, tanpa kekompakan dan kerja sama tidak akan berhasil.

<sup>92</sup> Siti Mutmainnah, Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>93</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

c. Mengendalikan

Kepala madrasah berperan sebagai konsultan bagi guru dan karyawan. Mengendalikan ini dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya terhadap pembuat keputusan dalam mengelola konflik. Bapak H. Ibrahim, S. Ag, M. Pd.I selaku kepala madrasah menjelaskan, bahwa:

“Dalam mengendalikan sebuah konflik,..saya selaku kepala madrasah melakukan dengan ketentuan peraturan tata tertib yang disosialisaikan dari bawah kepada semua guru dan karyawan, semacam keputusan yang harus dilakukan misalnya, seperti di larang merokok..karena area MAN Bondowoso ini bebas dari asap rokok, tetapi bukan melarang untuk merokok hanya saja di larang pada waktu di madrasah saja, diwilayah ini tidak ada asap rokok karena anak-anak dilarang merokok dan guru pun tidak boleh melakukannya. Oleh karena itu kebiasaan- kebiasaan tersebut bisa membawa area ini bersih dari polusi asap rokok.”<sup>94</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin visioner melakukan peraturan terhadap pembiasaan tidak merokok dilingkungan madrasah, beliau melanjutkan:

“ Bahwa di area MAN Bondowoso ini sangat bersih dari polusi asap rokok, karena dengan peraturan tata tertib madrasah yang tidak boleh merokok di dalam lingkungan atau wilayah madrasah ini menjadi sumber kebiasaan yang sehat bagi peserta didik maupun guru yang merokok, jika ada yang ketahuan merokok di wilayah MAN Bondowoso maka siswa tersebut dikenakan sanksi atas pelanggaran tersebut dengan tipe sanksi B, jika sampai tiga kali ketahuan maka orang tua siswa yang bersangkutan di panggil ke sekolah atas pelanggaran yang dilakukan.”<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>95</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

Pembiasaan tidak merokok membuat lingkungan madrasah bersih dari asap rokok karena sesuai dengan kultur madrasah yang bebas dari asap rokok, seorang siswa kelas XI Moh. Angga wijaya menjelaskan kepada peneliti bahwa:

“Merokok itu tidak sehat buat kesehatan untuk itu saya memang tidak suka merokok dari kecil dan mencium baunya pun saya tidak suka apalagi duduk didekat orang yang merokok dari asap itu membuat badan kita tidak sehat, saya juga setuju dengan peraturan yang sudah ditetapkan sesuai dengan kultur madrasah yang bebas dar asap rokok karena di madrasah ini di setiap tempat sudah terpasang CCTV yang membuat siswa takut dengan adanya CCTV itu karena jika ada anak yang merokok sudah bisa ketahuan dari melihat CCTV itu dan anak tersebut bisa bermasalah di madrasah ini dan jika ditemukan berkali-kali maka orang tua yang bersangkutan akan dipanggil ke madrasah untuk menangani masalah tersebut. Sehingga membuat para siswa takut dan mematuhi peraturan dengan melakukan kebiasaan-kebiasaan yang sehat.”<sup>96</sup>

Pelaksanaan mengendalikan konflik tersebut sangat berpengaruh besar terhadap warga madrasah dalam pembuat keputusan yang tepat, karena kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak di capai oleh madrasah.

#### d. Melakukan Dorongan

Melakukan dorongan di arahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah sebagai *Punishment atau Reward* bagi guru yang aktif. Bapak Drs. Warai Efendi selaku Waka Kesiswaan menjelaskan, bahwa:

“..Melakukan dorongan bagi guru-guru yang aktif maupun yang tidak itu merupakan suatu motivasi bagi langkah

<sup>96</sup> Moh. Angga Wijaya, Siswa, *Wawancara*, Bondowoso 16 Mei 2018.

selajutnya. Misalkan, ada guru yang mendapatkan *Reward* bagi guru yang aktif itu tidak menggunakan material maupun sertifikat hanya saja orang yang tidak pernah di panggil dalam permasalahan itu yang dikatakan *Reward*, jika ada guru yang di panggil itu yang dikatakan *Punishment*. Karena, di MAN Bondowoso ini guru datang kemadrasah untuk membimbing, mendoakan dan juga ikhlas dalam mengajar.<sup>97</sup>

Penjelasan dari Bapak Drs. Warai Efendi juga di dukung oleh penuturan Bapak Anwar Zaenori, S. Pd. I selaku Ketua Peguyuban Guru Agama mengemukakan bahwa:

“Pada peraturan tata tertib madrasah yang menyatakan bahwa guru datang ke madrasah untuk membimbing, mendoakan, mengaji serta mengajar, oleh sebab itu guru-guru MAN Bondowoso ini sangat mematuhi peraturan tersebut. Bahwasannya yang paling khas di madrasah ini terdapat pada setiap malam jumat kliwon (manis) bahwa kepala madrasah, guru serta wali kelas datang ke madrasah tepatnya malam hari untuk melaksanakan sholat hajat dan bertasbih untuk mendoakan para siswa. Hal ini dilaksanakan sebagai salah satu kewajiban guru di MAN Bondowoso untuk mendoakan murid-muridnya dalam menggapai kesuksesan di dunia maupun di akhirat.”<sup>98</sup>

Dalam pelaksanaanya di MAN Bondowoso, tidak ada penilaian khusus untuk kebijakan ini. Guru-guru yang tidak pernah di panggil dalam hal permasalahan itu yang sering disebut dengan *Reward*, hanya saja jika ada guru yang sering di panggil dalam hal permasalahan itu yang sering di katakan *Punishment*. Karena dari kata panggilan itu sudah di sebut dengan adanya *Problem* untuk guru yang tidak rajin.

<sup>97</sup> Warai Efendi, Waka Kesiswaan, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>98</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

e. Pemberi Informasi

Kepala madrasah sebagai pemimpin visioner memiliki kebijakan pemberi informasi dalam akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Bapak Ruslani, S.Pd.I selaku Waka Humas mengungkapkan bahwa:

“Bapak kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan informasi dalam semua sektor dari eksternal maupun internal, dari internal beliau mengkomunikasikan tentang kegiatan-kegiatan yang terkenal dengan keguruan, kegiatan kesiswaan atau program madrasah, beliau memberikan amanah kepada saya sebagai teknis humas di madrasah ini bahwasannya humas itu adalah sebuah corongan madrasah terhadap masyarakat dan humas disini menjembatani dari lisan maupun media melalui SMS Center, secara eksternal menyampaikan visi dan misi atau citra madrasah di tengah-tengah masyarakat melalui dengan kegiatan program PKLA, Safari Muharram atau Pawai Ramadhan dan Bedah Rumah itu merupakan pemberi informasi eksternal di luar madrasah terhadap masyarakat dalam hal-hal yang berkaitan dengan madrasah.”<sup>99</sup>

Penjelasan dari Bapak Ruslani, S.Pd. I di dukung dengan hasil catatan peneliti, mengemukakan bahwa:

Safari Muharram yang di adakan dengan kegiatan Pawai Ramadhan oleh Bapak Bupati Bondowoso dalam menyambut datangnya bulan Ramadhan yang di lakukan setiap tanggal 1 Muharram di Alun-alun Bondowoso yang diikuti oleh setiap lembaga mulai dari tingkat SD/MI, SMP/MTS, SMA/MA se kabupaten Bondowoso yang dilombakan dengan keunikan kostum yang dipergunakan di setiap Regunya, kegiatan tersebut selama 4 tahun berturut-turut sudah menjuarai juara 1 dengan peserta yang paling banyak dalam mengikuti kegiatan ini karena kepala madrasah menghimbau kepada seluruh madrasah untuk ikut memeriahkan kegiatan tersebut, bahwasannya pada setiap kelas dengan guru wali kelas menampilkan keunikan masing-masing pada kegiatan ini dengan tema yang

<sup>99</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

berbeda-beda serta di ikuti oleh seluruh dewan dan serta karyawan madrasah.<sup>100</sup>

Kebijakan ini mengarahkan MAN Bondowoso terhadap pemberi informasi dalam pola fikir yang positif terhadap semua warga madrasah dan masyarakat luar. Dilihat dari perkembangan madrasah baik itu yang bersifat internal maupun eksternal.

### **3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

Madrasah aliyah negeri bondowoso dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di tinjau dari segi akademisnya yang berarti kemampuan yang dapat di ukur secara pasti kebenarannya, sedangkan non akademis merupakan segala sesuatu di luar hal-hal yang sifatnya ilmiah tetapi yang memiliki keterampilan (*Skill*).

Adapun pernyataan dari Ibu Siti Mutmainnah S. Pd selaku Waka kurikulum terhadap mutu pendidikan akademis madrasah, beliau menjelaskan bahwa:

“Akademis pendidikan MAN Bondowoso di sesuaikan dengan peraturan yang ada dari peraturan pemerintah dengan standar nasional pendidikan meliputi, standar kelulusan, standar isi, standar proses sampai dengan standar penilaian pendidikan itu semua sudah di sesuaikan dengan peraturan tersebut, kelulusan di MAN Bondowoso 100% lulus di setiap tahunnya dan juga contohnya seperti kemarin ada lomba KSM (Kompetisi Sains Madrasah) tingkat MI, MTS, MA se kabupaten Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2018 yang di laksanakan di madrasah ini ini merupakan dari pengembangan mutu pendidikan dari segi akademisnya.”<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 14 Mei 2018.

<sup>101</sup> Siti Mutmainnah, Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.



Pendapat juga dituturkan oleh Bapak Drs. Warai Efendi selaku Waka Kesiswaan kepada peneliti tentang mutu pendidikan dari segi non akademis:

“..Non akademis berupa ekstrakurikuler, dimana kegiatan ekstrakurikuler ini diikuti oleh anak-anak dari kelas X-XII, pelaksanaan ekstrakurikuler ini dilaksanakan pada di luar jam mata pelajaran bisa sore atau hari-hari libur. Di MAN Bondowoso ini bermacam-macam ekstrakurikuler ada yang sifatnya olahraga seperti bola voly, pencak silat dan lain sebagainya, yang kedua sifatnya loghi atau keilmuan seperti USN dan EDC (*English Development Center*), dan sifatnya berupa keterampilan *Skill* seperti Imlaq, Ghod dan Kaligrafi, itu semua dalam rangka meningkatkan kualitas siswa siswi. Non akademis disini juga ada pembentukan karakter karena termasuk dalam kurikulum contoh, jika dari salah satu anak menemukan uang dari jumlah yang terkecil maupun barang itu langsung diberikan kepada Direktur Musholla untuk di umumkan ketika Sholat jamaah berlangsung, dari perilaku tersebut sudah membentuk karakter siswa yang bersifat jujur, percaya diri dan bertanggung jawab itu semua dari gesekan-gesekan tiap hari oleh tausiyah dari wali kelasnya yang merupakan service kerohanian, itu semua yang ditanamkan oleh kepala madrasah kepada peserta didik dalam membangun kepemimpinannya.”<sup>102</sup>

Pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso seperti yang di kemukakan oleh Ibu Siti Mutmainnah dan Bapak Warai Efendi yang memberikan dampak positif kepada peserta didiknya untuk mengembangkan mutu pendidikan akademis maupun non akademis yang berlandaskan jiwa islami.

---

<sup>102</sup> Warai Efendi, Waka Kesiswaan, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

### C. Pembahasan Temuan

#### 1. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Dalam posisi seperti ini, kepemimpinan visioner merupakan profil kepemimpinan yang dipandang mampu menjalankan kinerja terhadap perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Kepemimpinan visioner dalam kinerjanya akan di dasarkan pada pendalaman dan pemaknaan visi madrasah. Untuk itu visi merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah, pernyataan ini adalah indikator utama dalam membawa madrasah ke arah yang ingin di cita-citakan.

Visi madrasah merupakan pilar yang ada di madrasah, Menurut Nanus sebagaimana dikutip oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, kepala sekolah dikatakan pemimpin visioner sebagai pilar sebagai berikut:<sup>103</sup>

- a. Penentu arah, sebagai penentu arah seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan serta meyakinkan bahwa yang dilakukan merupakan hal yang benar dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
- b. Agen perubahan, pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal.

<sup>103</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, ....144-145

c. Juru bicara, seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan menyakinkan orang dalam kelompok internal tetapi, juga memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dari visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi.

d. Pelatih, pemimpin sebagai pelatih harus dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. Untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.

Seperti yang dikatakan teori di atas bahwasannya kepala madrasah dalam pemimpin visioner merupakan pilar madrasah, makna ini dapat dipenuhi oleh MAN Bondowoso melalui visi madrasah dan didukung dengan adanya program-program unggulan.

Sebagai penentu arah terhadap lembaga, kepala madrasah mengemukakan kepada seluruh warga madrasah untuk memiliki etos kerja yang tinggi dalam membimbing peserta didik. Sehingga kepala madrasah membuat program unggulan dalam penyampaian visi madrasah, program unggulan meliputi S3Q (Salam, Sillaturahi, Sholat Dan Qur'ani), IDB (Infaq, Disiplin Dan Bersih), serta kelas unggulan Tahfid. Adapun MAN Bondowoso sejak dulu telah berupaya menjaga hubungan antara siswa putra dan siswa putri dengan mengadopsi kultur ala pesantren yang area putra dan area putri dibedakan.

Pelaksanaan program ini sudah dilakukan rutin oleh seluruh warga madrasah, dimana program S3Q yang dimulai dengan salam seluruh

siswa siswi yang baru datang bersalaman dengan guru yang berjejer di depan gerbang sebelum masuk madrasah disesuaikan dengan area masing-masing, sholat seluruh warga madrasah baik dari unsur guru, karyawan, maupun siswa secara bersama-sama melaksanakan sholat dhuha dan dhuhur secara berjamaah setiap hari musholla yang mampu menampung 2000 jamaah ini. Sillaturahmi, melalui kegiatan sillaturahmi yang dilakukan setiap satu bulan satu kali diharapkan mampu menciptakan hubungan kekeluargaan antarguru dan karyawan. Membaca Al-Qur'an sebelum kegiatan pembelajaran dimulai seluruh warga MAN Bondowoso baik guru, karyawan, maupun siswa membaca Al-qur'an selama 15 menit.

Program IDB menjadi ajang kompetisi bagi seluruh kelas yang diberi reward setiap bulan. Di mulai dari infaq siswa dan guru dimana setiap hari jumat siswa dengan suka rela menyalurkan uangnya untu disalurkan untuk kemakmuran musholla, serta pembangunan fisik maupun perawatan musholla itu di danai oleh siswa yang sukarela berinfaq, infaq guru merupakan kegiatan sosial tersebut berupa pembelian sepeda angin siswa miskin dan bedah rumah siswa yang tidak layak untuk ibadah dan belajar. Dalam bidang kedisiplinan, ada kempetisi dalam setiap kelas. Disiplin daftar hadir siswa di kelas setiap bulan direkap dalam setiap bulannya. Kelas dengan jumlah kehadiran siswa tertinggi bahkan tanpa alpa, tanpa keterlambatan, dan tanpa pelanggaran terhadap tatib akan mendapat reward dari madrasah.

Kebersihan merupakan prioritas utama untuk menjaga lingkungan tetap asri di madrasah ini. Disetiap akhir bulan tim penilai akan menilai masing-masing kelas untuk diumumkan bersama dengan kelas terdisiplin dan infak tertinggi untuk mendapatkan *Reward* dari madrasah.

Suasana seperti inilah yang menjadi pemandangan rutin terhadap kegiatan-kegiatan yang ada di MAN Bondowoso, bahwa penentu arah sangat mencakup dalam upaya untuk mengembangkan moral baik terhadap lingkungan madrasah.

Agen perubahan terhadap madrasah sudah terlihat jelas dengan kepemimpinan visioner kepala madrasah yang bertanggung jawab atas lingkungan internal maupun eksternal madrasah. Kepala madrasah MAN Bondowoso dalam lingkungan internal mengkomunikasikan dengan kegiatan keguruan, kesiswaan, maupun program madrasah, sedangkan dalam lingkungan eksternal madrasah kepala madrasah di bantu oleh tim teknisnya yaitu dari Waka Humas dengan menjembatani secara lisan maupun media terhadap masyarakat luar.

Dalam kegiatan eksternal madrasah kepala madrasah MAN Bondowoso menciptakan kegiatan melalui kegiatan PKLA dan Bedah Rumah yang tersebar di Kabupaten Bondowoso, dalam agen perubahan ini memiliki kegiatan yang sangat jarang ditemui di sekolah lain bahkan kegiatan ini direspon positif oleh kalangan masyarakat, karena ini

merupakan suatu kelebihan yang dimiliki oleh MAN Bondowoso untuk menunjang internal madrasah.

Kepala madrasah MAN Bondowoso sebagai juru bicara tidak menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, tetapi menggunakan gaya kepemimpinan kolektif kolegial itu yang ditututrkan oleh Bapak Anwar Zaenori selaku Ketua peguyuban guru agama serta guru fiqih kela XII, karena kolektif kelegial sebuah kepemimpinan kepala madrasah yang dilakukan dalam mempunyai ide pada sebuah kegiatan, namun beliau tidak langsung mengutarakan dalam mengambil keputusan hanya saja beliau masih menawarkan kepada yang lain untuk berpendapat dan berpijak pada kebersamaan dalam mengambil keputusan. Untuk itu kepala madrasah mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi untuk kemajuan madrasah.

Terakhir Bapak kepala madrasah sebagai pelatih di MAN Bondowoso untuk memberikan contoh cara kerja yang strategis dalam mengimplementasikan visi. Sebagai pelatih yang baik, kepala madrasah MAN Bondowoso sudah mampu berkomunikasi sekaligus bekerja sama dengan bawahannya untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang ditetapkan melalui program-program unggulan yang diciptakan di madrasah.

## 2. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pemegang Kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat di artikan sebagai kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil. Pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala madrasah tidak lepas dari kebijakan-kebijakan yang harus dikembangkan dalam mewujudkan suatu visi dan misi madrasah agar bisa diterima oleh seluruh warga madrasah maupun oleh kalangan masyarakat luar.

Dari hasil temuan yang disimpulkan sementara bahwa kebijakan kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso mempunyai visi (*Vision*) adalah sebuah mimpi atau angan-angan yang ingin di capai secara menyeluruh, visi ini ditentukan secara bersama-sama. Hal ini dibuktikan dengan adanya kebijakan dalam mewujudkan visi misi madrasah yang melibatkan semua warga madrasah guru, dan karyawan. Visi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso yaitu unggul dalam prestasi, siap berkompetisi dan berjiwa islami. Sesuai dengan visi Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso berusaha untuk mengembangkan potensi peserta didik yang tidak hanya

mampu di bidang akademik, namun juga dapat meningkatkan empati dan jiwa spiritualnya.

Menurut Tri Darmayati perlu melakukan lima kebijakan sebagai berikut:<sup>104</sup>

- a. Merumuskan visi, kebijakan ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Meski gagasan datang dari kepala madrasah namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan membentuk tim untuk merumuskannya.
- b. Menjalin hubungan, sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak. Kaitan dengan kebijakan ini, dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah harus mampu membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer. Disamping itu juga perlu menyusun struktur personel yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka dibangun. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah harus mampu membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait.
- c. Mengendalikan, dalam hal kepala madrasah harus mampu sebagai konsultan bagi "bawahan"-nya. Ia juga bertindak selaku

---

<sup>104</sup> Marno, *Islam By Management and Leadership*, ..89.



pengendali organisasi madrasah. Fungsi konsultasi dan pengendalian ini akan berjalan efektif jika kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah. Fungsi ini bisa dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja dan mengelola konflik.

d. Melakukan dorongan, kebijakan ini bisa dilakukan dengan beberapa variasi teknik seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian dan pemberian ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*). Peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah.

e. Pemberi informasi, dalam memainkan kebijakan ini kepala madrasah harus memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Dengan kata lain, ia harus mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.<sup>105</sup>

Teori tersebut sangat sesuai dengan apa yang sudah dilakukan oleh MAN Bondowoso kaitannya dengan kebijakan kepemimpinan visioner kepala madrasah yaitu:

<sup>105</sup> Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, ...276.

- a. Merumuskan Visi, dalam kebijakan ini MAN Bondowoso dengan menggunakan sebuah rencana secara idealis, pragmatis dan normatif sebagai konsep dari kepala madrasah yang di rapatkan kepada *Stakeholder* beserta seluruh warga madrasah yang terlibat dalam perumusan visi.
- b. Menjalin Hubungan, hal ini tercermin dari eksistensi kepala madrasah MAN Bondowoso yang sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak dalam lingkup internal madrasah. Bapak kepala madrasah mengadakan rapat pekanan dan bulanan untuk saling bersilaturahmi yang di dalamnya juga membahas keluhan kesahnya terhadap memendam kekecewaan dalam sebuah permasalahan *Problem..* Tanpa menjalin hubungan ini tidak akan menjadikan tim kerja yang solid.
- c. Mengendalikan, terlihat dari kepala madrasah MAN Bondowoso melakukan dengan ketentuan peraturan tata tertib yang disosialisaikan dari bawah kepada semua guru dan karyawan, semacam keputusan yang harus dilakukan sesuai dengan kultur madrasah.
- d. Melakukan Dorongan, dalam kebijakan ini kepala madrasah MAN Bondowoso melakukan sebuah dorongan terhadap guru yang aktif maupun yang tidak, dengan teguran atau memanggil itu yang dikatakan dengan ucapan *Punishment* . melakukan

dorongan juga terlihat sangat jelas dengan diadakannya doa bersama setiap malam jumat manis untuk medoakan para siswa siswinya agar menuju kesuksesan dunia maupun akhirat itu merupakan sebuah ciri khas madrasah dimana guru tidak hanya mengajar saja tetapi juga mendoakannya.

- e. Pemberi Informasi, tergambar dari Bapak kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan informasi dalam semua sektor dari eksternal maupun internal, dari internal Bapak kepala madrasah mengkomunikasikan tentang kegiatan-kegiatan yang terkenal dengan keguruan, kegiatan kesiswaan atau program madrasah, dalam eksternal kepala madrasah memberikan informasi melalui program-program madrasah yang meliputi masyarakat seperti PKLA, Pawai Ramadhan dan Bedah Rumah.

Dalam kebijakan ini kepala madrasah MAN Bondowoso sangat berperan terhadap kepemimpinan visionernya untuk mewujudkan visi misi madrasah. Dengan begitu kepala madrasah bersikukuh dalam tercapainya suatu kebijakan dengan melibatkan bawahannya dalam mencapai suatu visi masa depan. Untuk itu pemimpin kepala madrasah mempunyai karakter yang tinggi di dalam membangun sebuah visi di lembaga pendidikan, pemimpin juga mempunyai rencana yang terstruktur dalam menyusun konsep sub kegiatan atau program madrasah secara struktur dan jelas sesuai dengan kultur madrasah.

Visi yang ditetapkan madrasah yaitu Unggul dalam prestasi, Bapak kepala madrasah menyatakan akan berupaya untuk mengantarkan MAN Bondowoso unggul dari lembaga lain sesama MA atau Sekolah. Visi yang kedua yakni siap berkompetisi, kepala madrasah menciptakan visi tersebut untuk mampu bersaing di setiap kompetisi akademik dan juga memiliki daya saing dalam prestasi seni maupun olahraga, dan yang terakhir berjiwa islami, kepala madrasah menciptakan visi tersebut berada di paling akhir karena MAN Bondowoso boleh unggul dalam prestasi, siap berkompetisi, tetapi tidak boleh melupakan jiwa islami. Dalam setiap kegiatan yang ditetapkan oleh kepala madrasah tidak pernah lepas dengan jiwa islami selalu berlandaskan berjiwa islami dalam setiap program kegiatan madrasah.

### **3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu langkah yang dilakukan secara terencana, yang mencakup dua strategi. Pertama, merupakan perencanaan jangka pendek untuk meningkatkan kemampuan intelektual siswa sebagai standar minimal untuk meraih tujuan pendidikan jangka panjang yang mengacu pada pengembangan manusia seutuhnya. Kedua, strategi jangka panjang yang mengarah ke

tujuan pendidikan berlandaskan luas, bermanfaat, nyata dan bermakna dalam mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan.<sup>106</sup>

Sesuai dengan teori di atas, kepala madrasah sebagai kepemimpinan visioner dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN Bondowoso ditinjau dari segi akademis pendidikan MAN Bondowoso di sesuaikan dengan peraturan pemerintah dengan standar nasional pendidikan meliputi, standar kelulusan, standar isi, standar proses sampai dengan standar penilaian pendidikan itu semua sudah di sesuaikan dengan peraturan tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan, dilihat dari standar kelulusan bahwa di MAN Bondowoso 100% lulus di setiap tahunnya, dan juga kemarin mengadakan lomba KSM (Kompetisi Sains Madrasah) tingkat MI, MTS, MA se kabupaten Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2018 yang di laksanakan di madrasah ini ini merupakan dari pengembangan mutu pendidikan dari segi akademisnya.

Selanjutnya, ditinjau dari segi non akademis pendidikan siswa di MAN Bondowoso di lihat dari kegiatan ekstrakurikuler, di MAN Bondowoso memiliki bermacam-macam ekstrakurikuler ada yang sifatnya olahraga seperti bola voly, pencak silat dan lain sebagainya, yang kedua sifatnya loghi atau keilmuan seperti USN dan EDC (*English Development Center*), dan sifatnya yang berupa keterampilan *Skill* seperti Imlaq, Ghot dan Kaligrafi, itu semua dalam rangka

---

<sup>106</sup> Munawar Sholeh, *Politik Pendidikan* (Jakarta:Grafindo, 2005), 34

meningkatkan kualitas siswa siswi, dan juga di MAN Bondowoso menambahkan pembentukan karakter siswa yang ditanamkan oleh kepala madrasah selaku membentuk perilaku baik terhadap lingkungan madrasah maupun di lingkungan masyarakat sebagai contoh dari perilaku jujur, percaya diri dan bertanggung jawab.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN Bondowoso sangat efektif dalam memberikan kesempatan yang luas kepada setiap personil untuk berpartisipasi aktif dalam mengembangkan dan memajukan madrasah, serta dalam pengambilan kebijakan melalui musyawarah bersama guna untuk mencapai tujuan visi yang sudah di tetapkan. Dengan pernyataan lain, kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN Bondowoso sudah menjalankan secara aktif dan optimal yang dijiwai dengan karakter islami (Religius) sebagai bentuk pengabdian diri kepada Allah SWT, serta menjalankan kepemimpinan secara tulus, jujur, ikhlas dan berakhlak mulia.

IAIN JEMBER

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

Kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso adalah merupakan indikator utama kepala madrasah untuk menentukan arah madrasah, sebagai agen perubahan, juru bicara, dan pelatih dalam membawa madrasah menuju cita-cita yang ingin di capai.

##### **2. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pemegang Kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

Kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Madrasah antara lain dengan cara merumuskan visi madrasah, menjalin hubungan terhadap semua pihak madrasah, mengendalikan, melakukan dorongan dan pemberi informasi.

### **3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso dapat dilihat dari pencapaian hasil akademis pendidikan madrasah yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah, sedangkan dari sisi non akademis pendidikan dilihat dari kegiatan ekstrakurikuler madrasah antara lain olahraga, keilmuan, keterampilan serta pembentukan karakter siswa.

#### **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut ada beberapa saran yang dapat peneliti berikan dalam kepemimpinan visioner kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

1. Sebagai kepala madrasah dalam mewujudkan visi misi madrasah terus di tingkatkan dalam mutu dan potensinya, salurkan terus kepemimpinan kepada orang yang membutuhkan bimbingan, dan juga sebagai seorang pemimpin harus mampu mensesederhanakan problema yang ada di madrasah.
2. Tingkatkan terus potensi profesionalisme dalam segala bidang untuk mewujudkan visi masa depan, jangan pernah puas dengan hasil yang sekarang serta ikuti perkembangan metode dan ilmiah.



3. Untuk semua kepengurusan madrasah, baik itu komite, guru beserta karyawan selalu beri dukungan yang tulus demi kelanjutan program unggulan serta visi madrasah ke depan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aly, M. Suparta, Herry Noer. 2002. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: PT. Amisseo Jakarta.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Jogjakarta: Diva Press.
- Asmuni, 2015. "Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari-Kabupaten Malang)". Skripsi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang.
- Azizy, Qodri. 2002. *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*. Semarang: PT. Aneka Ilmu.
- Basri, Hasan. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: CV. PUSTAKA SETIA.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. 2006. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Efendi, Warai. 2018. Waka Kesiswaan, *Wawancara*, Bondowoso.
- Fatmawati, Ika. 2011. "Usaha Kepala Sekolah Mewujudkan Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus Di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kecamatan Siringi Kabupaten Siringi)". Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, Pekanbaru.
- Hidayah, Nurul. 2016. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Ibrahim. 2018. Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso.
- Jerome. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan, terj. Yosol Iriantara*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Marno. 2007. *Islam By Management and Leadership*. Jakarta: Lintas Pustaka.
- Mas'ud, Abdurrahman dkk. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mufaizah, Anik. 2008. "Kepemimpinan Visioner Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kendal". Skripsi Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang, Semarang.

- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: Nuin Maliki Press.
- Mulyasa . 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2009. *Educational Leadership*. Malang: UIN Malang Press.
- Mungin, Burhan. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif, (Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mutmainnah, Siti. 2018. Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2004 Tentang Kepala Madrasah. Pasal 1.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014.
- Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Ruslani. 2018. Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso.
- Saebani, Afifuddin dan Beni Ahmad. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edwar . 2006. *Manajemen Mutu Pendidikan, terj. Fahrurrozi*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sholeh, Munawar. 2005. *Politik Pendidikan*. Jakarta: Grafindo.
- Sohartono, Roni. Siswa, *Wawancara*, Bondowoso 16 Mei 2018.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. 2014. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun. 2017. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*. Jember: IAIN Jember Press.
- Umiarso. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCSO D.
- Usman, Husaini. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, Moh. Angga. 2018. *Siswa, Wawancara*, Bondowoso.
- Yayasan Penyelenggaraan Penterjemahan Al-Qur'an. 2010. *AL-HIKAM Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: Diponegoro.
- Zaenori, Anwar. Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.
- Zaini, Zainuddin Al-Haj. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Pertaruhan Mutu Pendidikan yang Terlupakan*. Jember: STA IN Jember Perss.

IAIN JEMBER

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Keaslian Tulisan
2. Matrik Penelitian
3. Permohonan Izin Penelitian
4. Surat Keterangan Penelitian
5. Jurnal Penelitian
6. Transkrip wawancara
7. Dokumentasi
8. Foto Kegiatan MAN Bondowoso
9. Tentang Penulis



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rifatun Wiqoyati

NIM : 084 143 011

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Jurusan : Kependidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Institusi : Institut Agama Islam Negeri Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 03 September 2018

Penulis



**RIFATUN WIQOYATI**  
**NIM. 084 143 011**

## Matrik Penelitian

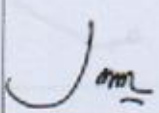
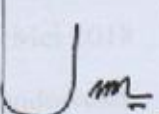

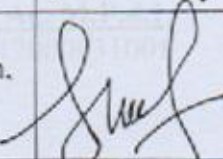
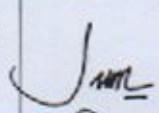
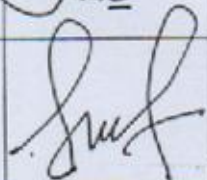

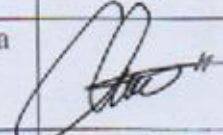
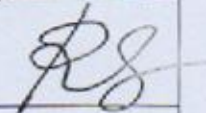
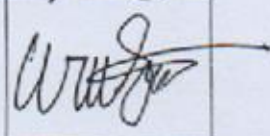
| JUDUL   | VARIABEL  | SUB VARIABEL   | INDIKATOR  | SUMBER DATA  | METODE PENELITIAN   | FOKUS PENELITIAN  |
|---|---|--|--|--|---|---|
| KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO | <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepemimpinan Visioner</li> <li>Kepala Sekolah</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Kebijakan</li> <li>Pilar</li> <li>Pengembangan peningkatan mutu Pendidikan</li> <li>Educator</li> <li>Manager</li> <li>Innovator</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Merumuskan visi</li> <li>Menjalin hubungan</li> <li>Mengendalikan</li> <li>Melakukan dorongan</li> <li>Pemberi informasi</li> <li>Penentu arah</li> <li>Agent perubahan</li> <li>Juru bicara</li> <li>Pelatih</li> <li>Akademik</li> <li>Non akademik</li> <li>Mengikuti pelatihan secara teratur</li> <li>Revitalisasi musyawarah guru pembimbing</li> <li>Kelompok kerja guru</li> <li>Kerja sama</li> <li>Mengembangkan potensi</li> <li>Menyusun program</li> <li>Membimbing, membina dan mempengaruhi</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Informan:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepala sekolah</li> <li>Waka</li> <li>Guru pengajar</li> </ol> </li> <li>Kepustakaan</li> <li>Dokumentasi</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Pendekatan Penelitian               <ol style="list-style-type: none"> <li>Penelitian Kualitatif</li> <li>Jenis penelitian menggunakan penelitian lapangan (<i>Field Research</i>)</li> <li>Penentuan Populasi Menggunakan <i>Purposive Sampling</i></li> <li>Lokasi Penelitian Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso</li> <li>Teknik Pengumpulan Data: Observasi Wawancara Dokumentasi</li> <li>Keabsahan data: Triangulasi sumber, dan Triangulasi Teknik</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Bagaimana kepemimpinan visioner sebagai pemegang kebijakan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso</li> <li>Bagaimana kepemimpinan visioner sebagai pilar kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso</li> <li>Bagaimana kepemimpinan visioner dalam pengembangan peningkatan mutu pendidikan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso</li> </ol> |


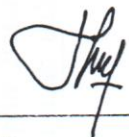







**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI BONDOWOSO**

| No | Tanggal    | Uraian Kegiatan  | Informan                         | Paraf   |
|----|------------|--|----------------------------------|---|
| 1  | 14/12/2017 | Silaturahmi kepada Kepala Madrasah di MAN Bondowoso              | H. Ibrahim<br>S.Ag.M.Pd.I        |    |
| 2  | 15/12/2017 | Observasi Awal di MAN Bondowoso                                  | H. Ibrahim<br>S.Ag.M.Pd.I        |    |
| 3  | 02/05/2018 | Menyerahkan surat penelitian ke Kepala Madrasah                  | Sri Maharani.<br>S.Pd.I          |    |
| 4  | 08/05/2018 | Menembusi surat penelitian                                       | Siti<br>Mutmainnah.<br>S.Pd      |   |
| 5  | 15/05/2018 | Wawancara dan observasi dengan Kepala Madrasah                   | H. Ibrahim<br>S.Ag.M.Pd.I        |  |
| 6  | 15/05/2018 | Wawancara dengan Waka Kurikulum                                  | Siti<br>Mutmainnah.<br>S.Pd      |  |
| 7  | 15/05/2018 | Wawancara dengan Guru Fiqih sekaligus Ketua Peguyuban Guru Agama | Moh. Anwar<br>Zaenori,<br>S.Pd.I |  |
| 8  | 16/05/2018 | Wawancara dengan Siswa kelas XI                                  | Moh. Angga<br>Wijaya             |  |
| 9  | 16/05/2018 | Wawancara dengan Siswa kelas XI                                  | Roni<br>Sohartono                |  |
| 10 | 19/05/2018 | Wawancara dengan Guru Bhs Inggris sekaligus Waka Kesiswaan       | Drs. Warai<br>Efendi             |  |

|    |            |  |                 |   |
|----|------------|--|-----------------|---|
| 11 | 19/05/2018 | Wawancara dan observasi dengan Waka Humas                      | Ruslani, S.Pd.I |  |
| 12 | 21/05/2018 | Meminta data-data yang kurang dan Dokumentasi di MAN Bondowoso | Sutrisno        |  |
| 13 | 25/05/2018 | Meminta surat keterangan selesai                               | Abdul Kholiq    |  |



Bondowoso, 25 Mei 2018

Kepala MAN Bondowoso

Abrahim S. Ag, M.P.d.I  
NIP. 196806212000031001



**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MADRASAH**  
**ALYAH NEGERI BONDOWOSO**

**1. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pilar di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.**

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| <p>H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br/>(Kepala Madrasah.)</p> | <p>“Pondasi madrasah terdapat pada visi madrasah,..visi ini sebelum kepemimpinan saya sudah ditetapkan dan sudah menjadi patokan madrasah dalam membangun lembaga pendidikan yang agamis. Tujuan dari visi ini untuk membangun gerakan-gerakan yang bersifat formal peraturan yang sudah di tentukan oleh pemerintah, namun kelebihan madrasah ini terdapat pada visi yang terakhir yang berbunyi”Berjiwa Islami” karena ini adalah suatu kelebihan yang dimiliki oleh madrasah yang mungkin sekolah lain tidak memilikinya.”<sup>1</sup></p>  | <p>1.</p> |
| <p>H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br/>(Kepala Madrasah.)</p> | <p>“Saya selaku kepala madrasah sebagai penentu arah dalam lembaga ini mengemukakan kepada seluruh warga madrasah untuk memiliki etos kerja yang tinggi dalam membimbing peserta didik. Namun, Madrasah disini memiliki ciri khas tersendiri dalam visi yang ke tiga “Berjiwa Islami”, dimana madrasah ini sangat kental dalam jiwa islami, kemudian wilayah lingkungan putra-putri yang terpisah (<i>Single Sex Area</i>), sehingga madrasah ini membuat jargon-jargon dalam penyampaian visi. Jargon yang paling ditanamkan di madrasah ini yaitu jargon S3Q (Sholat, Salam, Silaturahmi dan Qur’ani), yang kedua IDB (Infaq, Disiplin, Bersih), kelas unggulan (Tahfid). Dari jargon-jargon tersebut sebagai penentu arah dalam</p> | <p>2.</p> |

<sup>1</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

|                                  |   |    |
|----------------------------------|---|----|
|                                  | memotivasi pekerja dan rekan kerja serta peserta didik dalam menuju masa depan sesuai dengan visi misi madrasah.” <sup>2</sup>  |    |
| Ruslani, S.Pd.I.<br>(Waka Humas) | “Agen Perubahan itu sama saja dengan membawa <i>Image</i> madrasah, serta membangun informasi positif. <i>Image</i> yang negatif dirubah menjadi positif dengan visi misi madrasah, bukan merubah kulturnya tetapi merubah persepsi pola pikir positif sehingga menjadi <i>Brend</i> atau kualitas madrasah yang terbaik.” <sup>3</sup>   | 3. |
| Ruslani, S.Pd.I.<br>(Waka Humas) | “ <i>Image</i> merupakan suatu gambaran madrasah yang mudah di pahami oleh kalangan masyarakat luar dengan di adakannya program kegiatan PKLA dan Bedah Rumah untuk masyarakat, program ini bertujuan untuk suatu kinerja terhadap siswa dalam bersosialisasi kepada masyarakat. Dengan ini masyarakat bisa merasakan dengan lingkungan internal madrasah.” <sup>4</sup>  | 4. |
| Ruslani, S.Pd.I.<br>(Waka Humas) | “Kegiatan program PKLA (praktek kerja lapangan di bidang keagamaan) kegiatan ini dirancang secara khusus untuk mengadakan peringatan Maulid Nabi dengan kepanitiaan gabungan antara siswa kelas tertentu dengan masyarakat atau ta'mir masjid yang dipilihnya. Setiap kelas wajib menggelar acara ini yang dikoordinir oleh wali kelas masing – masing bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada siswa untuk bersosialisasi dan mengadakan kegiatan bersama-sama dengan masyarakat. Program selanjutnya dengan kegiatan Bedah Rumah Program bedah rumah dikhususkan untuk rumah siswa yang tidak layak untuk beribadah dan belajar. Rumah-rumah tersebut tersebar di seluruh Kab. Bondowoso dan di luar kabupaten Bondowoso. Rata-rata setiap tahun rumah siswa yang dibedah ada 15 rumah. Program ini bertujuan untuk memberikan kenyamanan kepada siswa untuk beribadah dan belajar.” <sup>5</sup> | 5. |

<sup>2</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>3</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>4</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>5</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| <p>H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br/>(Kepala Madrasah.)</p>                            | <p>“..Seseorang yang diberikan tanggung jawab untuk menerangkan kondisi atau situasi itu bukan saya saja yang menjadi juru bicara ketika di dalam rapat dengan guru maupun karyawan, semua pun ikut berbicara di dalam mengutarakan pendapatnya, hanya saja menjadi seorang pemimpin meyakinkan dalam pendapat tersebut yang akan berimplikasi pada kemajuan visi.”<sup>6</sup></p>   | <p>6.</p> |
| <p>Moh. Anwar Zaenori, S.Pd.I<br/>( Ketua Peguyuban Guru Agama dan Guru Fiqih)</p> | <p>“..Bapak kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan mengatur, tetapi tidak menggunakan kebijakan otoriter. Beliau menggunakan kebijakan kolektif kolegial yang artinya apa yang dilakukan kepala madrasah dalam idenya pada sebuah kegiatan beliau tidak langsung utarakan dalam mengambil keputusan hanya saja beliau masih menawarkan kepada yang lain untuk berpendapat dan berpijak pada kebersamaan dalam mengambil keputusan, ini yang bisa dikatakan juru bicara yang baik dalam pemimpin visioner masa depan.”<sup>7</sup></p>                                 | <p>7.</p> |
| <p>Siti Mutmainnah, S.Pd.<br/>(Waka Kurikulum)</p>                                 | <p>“..Di dalam pekerjaan di lakukan sesuai dengan konsep yang telah dirancang dan direncanakan oleh kepala madrasah bersama tim teknisnya yaitu semua waka, tetapi dari kegiatan yang akan dilakukan harus berdasarkan dengan jiwa islami itu sudah budaya dari madrasah ini, Beliau Bapak kepala madrasah sebagai pelatih disini adalah mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk cara kerja yang strategis dalam mengimplementasikan visi.”<sup>8</sup></p>   | <p>8.</p> |
| <p>Moh. Anwar Zaenori, S.Pd.I<br/>( Ketua Peguyuban Guru Agama dan Guru Fiqih)</p> | <p>“ Bapak kepala madrasah sangat menghargai senioritas, sangat menghargai dengan kebutuhan yang ada ini adalah madrasah negeri, beliau bukan saja menjadi pelatih tetapi beliau juga menjadi tauladan bagi bawahannya. Pelatihan yang khusus didirikan oleh madrasah yang sudah ada di RKM (Rencana Kerja Madrasah) salah satunya meliputi anggaran madrasah secara transparan yang dilaksanakan 1 tahun 1 kali dalam kebijakan ini sebagai kepala madrasah mengadakan pelatihan secara pembinaan, kegiatan Workshop, Seminar dll dalam hal kegiatan pendidikan yang</p> | <p>9.</p> |

<sup>6</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>7</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>8</sup> Siti Mutmainnah, Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

|                           |  |     |
|---------------------------|--|-----|
|                           | terkait secara umum dari Diknas maupun yang dari Kemenag dan disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.” <sup>9</sup>   |     |
| Roni Sohartono<br>(Siswa) | “Bapak kepala madrasah merupakan sosok abah bagi kami selaku siswa dan siswi di madrasah ini karena beliau sangat ramah tamah bagi seluruh guru maupun dengan seluruh siswa siswinya, dan juga beliau memberikan contoh-contoh positif dalam gerak geriknya dilingkungan madrasah dengan membentuk budaya madrasah S3Q serta IDB yang membuat madrasah religius dan lingkungan yang bersih dari budaya madrasah tersebut.” <sup>10</sup> | 10. |

## 2. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Sebagai Pemegang Kebijakan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso

| Informan  | Transkrip Wawancara   | Tanda Tangan |
|---|---|--------------|
| H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br>(Kepala Madrasah.)                           | “Pada dasarnya sebuah lembaga harus mempunyai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. MAN Bondowoso mempunyai visi ( <i>Vision</i> ) adalah sebuah mimpi atau angan-angan yang ingin di capai secara menyeluruh, visi ini ditentukan secara bersama-sama. Hanya saja kepala madrasah yang menetapkan visi sesuai dengan apa yang ingin di capai. Visi MAN Bondowoso yaitu Unggul dalam prestasi, siap berkompetisi dan berjiwa islami, memang kalimat tersebut merupakan kalimat umum namun dirinci ke dalam misi yang merupakan suatu tindakan. Sesuai dengan visi kami berusaha untuk mengembangkan potensi peserta didik yang tidak hanya mampu di bidang akademik, namun juga dapat meningkatkan empati dan jiwa spiritualnya.” <sup>11</sup> | 11.          |
| Moh. Anwar Zaenori, S.Pd.I<br>(Ketua Peguyuban Guru Agama dan Guru Fiqih) | “Keberhasilan suatu pendidikan tidak hanya dilihat dari seberapa bagus prestasi akademis peserta didiknya, namun juga dilihat dari seberapa bagus tingkat jiwa spiritualnya, anak-anak disini kebanyakan berasal dari lingkungan agamis, yang   | 12.          |

<sup>9</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>10</sup> Roni Sohartono, Siswa, *Wawancara*, Bondowoso 16 Mei 2018.

<sup>11</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

|   |   |     |
|---|---|-----|
|   | mana orang tua mereka sangat mengedepankan pendidikan agama. Oleh karena itu bapak kepala madrasah selaku pemimpin di MAN Bondowoso ini menunjang kebijakan dalam terwujudnya suatu visi misi di madrasah.” <sup>12</sup>   |     |
| H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br>(Kepala Madrasah.) | “Semua manusia dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu memiliki rencana yang ingin di capai dalam perumusan visi. Adapun, perencanaan yang ada dalam perumusan visi Madrasah ini yaitu ada 3: <i>Pertama</i> , Idealis merupakan sebuah rencana dengan keinginan yang tinggi dalam filosofi berfikirnya dengan melalui proses tergantung dari kondisi dan situasinya. <i>Kedua</i> , Praktis dalam perencanaan ini tidak perlu melalui proses yang panjang hanya saja selalu ikhtiar dan tawakkal. <i>Ketiga</i> , Normatif kesesuaian dengan peraturan pemerintah yang sudah di tetapkan. Tetapi, dari sekian rencana itu ada kelebihan dan kelemahannya, namun semua guru dan karyawan selalu mendukung dengan kebijakan yang sudah ditetapkan.” <sup>13</sup> | 13. |
| Siti Mutmainnah, S.Pd.<br>(Waka Kurikulum)      | “..Menjalin hubungan di sesuaikan dengan tupoksi dan <i>Job Description</i> nya dengan teknis yang telah ditentukan, berhubungan dengan tupoksi masing-masing Bapak kepala madrasah mengadakan rapat pekanan dan bulanan untuk saling bersilaturahmi yang di dalamnya juga membahas keluhan kesahnya terhadap memendam kekecewaan dalam sebuah permasalahan <i>Problem</i> ..” <sup>14</sup>  | 14. |
| Ruslani, S.Pd.I.<br>(Waka Humas)                | “.. Menjalin hubungan dilakukan melalui koordinasi rapat MAN Bondowoso dengan semua unsur pimpinan dan warga Madrasah. Rapat disini melalui rapat pekanan yang di laksanakan setiap hari sabtu dimana semua guru wali kelas dan karyawan mengikuti kegiatan rutin ini, kemudian ada rapat bulanan dimana rapat tersebut tidak jauh berbeda dengan pembahasan <i>Problem</i> hanya saja rapat ini mengandung makna menyambung silaturahmi kekeluargaan warga madrasah yang di laksanakan dengan rapat di luar sekolah atau dirumah masing-masing guru secara   | 15. |

<sup>12</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>13</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>14</sup> Siti Mutmainnah, Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.



|   |   |     |
|---|---|-----|
|   | bergiliran sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan setiap bulannya. Tanpa menjalin hubungan ini tidak akan menjadikan tim kerja yang solid.” <sup>15</sup>   |     |
| H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br>(Kepala Madrasah.) | “Dalam mengendalikan sebuah konflik..saya selaku kepala madrasah melakukan dengan ketentuan peraturan tata tertib yang disosialisaikan dari bawah kepada semua guru dan karyawan, semacam keputusan yang harus dilakukan misalnya, seperti di larang merokok..karena area MAN Bondowoso ini bebas dari asap rokok, tetapi bukan melarang untuk merokok hanya saja di larang pada waktu di madrasah saja, diwilayah ini tidak ada asap rokok karena anak-anak dilarang merokok dan guru pun tidak boleh melakukannya. Oleh karena itu kebiasaan- kebiasaan tersebut bisa membawa area ini bersih dari polusi asap rokok.” <sup>16</sup>                | 16. |
| H. Ibrahim, S.Ag, M.Pd.I.<br>(Kepala Madrasah.) | “ Bahwa di area MAN Bondowoso ini sangat bersih dari polusi asap rokok, karena dengan peraturan tata tertib madrasah yang tidak boleh merokok di dalam lingkungan atau wilyah madrasah ini menjadi sumber kebiasaan yang sehat bagi peserta didik maupun guru yang merokok, jika ada yang ketahuan merokok di wilayah MAN Bondowoso maka siswa tersebut dikenakan sanksi atas pelanggaran tersebut dengan tipe sanksi B, jika sampai tiga kali ketahuan maka orang tua siswa yang bersangkutan di panggil ke sekolah atas pelanggaran yang dilakukan.” <sup>17</sup>  | 17. |
| Moh. Angga Wijaya<br>(Siswa)                    | “Merokok itu tidak sehat buat kesehatan untuk itu saya memang tidak suka merokok dari kecil dan mencium baunya pun saya tidak suka apalagi duduk didekat orang yang merokok dari asap itu membuat badan kita tidak sehat, saya juga setuju dengan peraturan yang sudah ditetapkan sesuai dengan kultur madrasah yang bebas dar asap rokok karena di madrasah ini di setiap tempat sudah terpasang CCTV yang membuat siswa takut dengan adanya CCTV itu karena jika ada anak yang merokok sudah bisa ketahuan dari melihat CCTV itu dan anak tersebut bisa bermasalah di madrasah ini dan jika ditemukan berkali-kali maka orang tua yang bersangkutan | 18. |

<sup>15</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>16</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>17</sup> Ibrahim, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

|   |  |     |
|---|--|-----|
|   | akan dipanggil ke madrasah untuk menangani masalah tersebut. Sehingga membuat para siswa takut dan mematuhi peraturan dengan melakukan kebiasaan-kebiasaan yang sehat.” <sup>18</sup>  |     |
| Drs. Warai Efendi<br>(Waka Kesiswaan)   | “..Melakukan dorongan bagi guru-guru yang aktif maupun yang tidak itu merupakan suatu motivasi bagi langkah selajutnya. Misalkan, ada guru yang mendapatkan <i>Reward</i> bagi guru yang aktif itu tidak menggunakan material maupun sertifikat hanya saja orang yang tidak pernah di panggil dalam permasalahan itu yang dikatakan <i>Reward</i> , jika ada guru yang di panggil itu yang dikatakan <i>Punishment</i> . Karena, di MAN Bondowoso ini guru datang kemadrasah untuk membimbing, mendoakan dan juga ikhlas dalam mengajar.” <sup>19</sup>  | 19. |
| Moh. Anwar Zaenori,<br>S.Pd.I<br>(Ketua Peguyuban Guru<br>Agama dan Guru Fiqih) | “Pada peraturan tata tertib madrasah yang menyatakan bahwa guru datang ke madrasah untuk membimbing, mendoakan, mengaji serta mengajar, oleh sebab itu guru-guru MAN Bondowoso ini sangat mematuhi peraturan tersebut. Bahwasannya yang paling khas di madrasah ini terdapat pada setiap malam jumat kliwon (manis) bahwa kepala madrasah, guru serta wali kelas datang ke madrasah tepatnya malam hari untuk melaksanakan sholat hajat dan bertasbih untuk mendoakan para siswa. Hal ini dilaksanakan sebagai salah satu kewajiban guru di MAN Bondowoso untuk mendoakan murid-muridnya dalam menggapai kesuksesan di dunia maupun di akhirat.” <sup>20</sup> | 20. |
| Ruslani, S.Pd.I.<br>(Waka Humas)  | “Bapak kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan informasi dalam semua sektor dari eksternal maupun internal, dari internal beliau mengkomunikasikan tentang kegiatan-kegiatan yang terkenal dengan keguruan, kegiatan kesiswaan atau program madrasah, beliau memberikan amanah kepada saya sebagai teknis humas  | 21. |

<sup>18</sup> Moh. Angga Wijaya, Siswa, *Wawancara*, Bondowoso 16 Mei 2018.

<sup>19</sup> Warai Efendi, Waka Kesiswaan, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>20</sup> Anwar Zaenori, Ketua Peguyuban Agama dan Guru Fiqih, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

|  |   |            |
|--|---|------------|
|  | <p>di madrasah ini bahwasannya humas itu adalah sebuah corongan madrasah terhadap masyarakat dan humas disini menjembatani dari lisan maupun media melalui SMS Center, secara eksternal menyampaikan visi dan misi atau citra madrasah di tengah-tengah masyarakat melalui dengan kegiatan program PKLA, Safari Muharram atau Pawai Ramadhan dan Bedah Rumah itu merupakan pemberi informasi eksternal di luar madrasah terhadap masyarakat dalam hal-hal yang berkaitan dengan madrasah.<sup>21</sup></p>  |            |
| <p>Ruslani, S.Pd.I.<br/>(Waka Humas)</p> | <p>Safari Muharram yang di adakan dengan kegiatan Pawai Ramadhan oleh Bapak Bupati Bondowoso dalam menyambut datangnya bulan Ramadhan yang di lakukan setiap tanggal 1 Muharram di Alun-alun Bondowoso yang diikuti oleh setiap lembaga mulai dari tingkat SD/MI, SMP/MTS, SMA/MA se kabupaten Bondowoso yang dilombakan dengan keunikan kostum yang dipergunakan di setiap Regunya, kegiatan tersebut selama 4 tahun berturut-turut sudah menjuarai juara 1 dengan peserta yang paling banyak dalam mengikuti kegiatan ini karena kepala madrasah menghimbau kepada seluruh madrasah untuk ikut memeriahkan kegiatan tersebut, bahwasannya pada setiap kelas dengan guru wali kelas menampilkan keunikan masing-masing pada kegiatan ini dengan tema yang berbeda-beda serta di ikuti oleh seluruh dewan dan serta karyawan madrasah.<sup>22</sup></p> | <p>22.</p> |

<sup>21</sup> Ruslani, Waka Humas, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.

<sup>22</sup> Peneliti, *Observasi*, Bondowoso 14 Mei 2018.

### 3. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Pengembangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso.

|  |   |            |
|--|---|------------|
| <p>Siti Mutmainnah, S.Pd.<br/>(Waka Kurikulum)</p> | <p>“Akademis pendidikan MAN Bondowoso di sesuaikan dengan peraturan yang ada dari peraturan pemerintah dengan standar nasional pendidikan meliputi, standar kelulusan, standar isi, standar proses sampai dengan standar penilaian pendidikan itu semua sudah di sesuaikan dengan peraturan tersebut, kelulusan di MAN Bondowoso 100% lulus di setiap tahunnya dan juga contohnya seperti kemarin ada lomba KSM (Kompetisi Sains Madrasah) tingkat MI, MTS, MA se kabupaten Bondowoso pada tanggal 11 Mei 2018 yang di laksanakan di madrasah ini ini merupakan dari pengembangan mutu pendidikan dari segi akademisnya.”<sup>23</sup></p>  | <p>23.</p> |
| <p>Drs. Warai Efendi<br/>(Waka Kesiswaan)</p>      | <p>“..Non akademis berupa ekstrakurikuler, dimana kegiatan ekstrakurikuler ini diikuti oleh anak-anak dari kelas X-XII, pelaksaan ekstrakurikuler ini dilaksanakan pada di luar jam mata pelajaranbisa sore atau hari-hari libur. Di MAN Bondowoso ini bermacam-macam ekstrakurikuler ada yang sifatnya olahraga seperti bola voly, pencak silat dan lain sebagainya, yang kedua sifatnya loghi atau keilmuan seperti USN dan EDC (<i>English Development Center</i>), dan sifatnya berupa keterampilan <i>Skill</i> seperti Imlaq, Ghod dan Kaligrafi, itu semua dalam rangka meningkatkan kualitas siswa siswi. Non akademis disini juga ada pembentukan karakter karena termasuk dalam kurikulum contoh, jika dari salah satu anak menemukan uang dari jumlah yang terkecil maupun barang itu langsung diberikan kepada Direktur Musholla untuk di umumkan ketika Sholat jamaah berlangsung, dari perilaku tersebut sudah membentuk karakter siswa yang bersifat jujur, percaya diri dan bertanggung jawab itu semua dari gesekan-gesekan tiap hari oleh tausiyah dari wali kelasnya yang merupakan service kerohanian, itu semua yang ditanamkan oleh kepala madrasah kepada peserta didik dalam membangun kepemimpinannya.”<sup>24</sup></p> | <p>24.</p> |

<sup>23</sup> Siti Mutmainnah, Waka Kurikulum, *Wawancara*, Bondowoso 15 Mei 2018.

<sup>24</sup> Warai Efendi, Waka Kesiswaan, *Wawancara*, Bondowoso 19 Mei 2018.



## DOKUMENTASI



**Wawancara dengan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**



**Wawancara dengan Waka Kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**



**Wawancara dengan Waka Kesiswaan di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**



**Wawancara dengan Waka Humas di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**



**Wawancara dengan Guru Fiqih sekaligus ketua Peguyuban Guru Agama di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**



**Wawancara dengan Siswa di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso**





## FOTO KEGIATAN MAN BONDOWOSO



**Penyambutan Siswa di gerbang putra (area putra) dan di gerbang putri (area putri)**



**Kegiatan mengaji Al-Qur'an sebelum pembelajaran dengan didampingi wali kelas**



**Kegiatan Sholat Dhuha Dan Dhuhur**



**Kegiatan Sholat Hajat Setiap Malam Jumat Kliwon**



**Bedah Rumah Siswa**



**Penyerahan Piala IDB oleh Kepala Madrasah**



**Kegiatan Lomba KSM Se Kabupaten Bondowoso**



### Kegiatan Safari Muharram MAN Bondowoso

Lampiran Surat Keputusan  
Nomor : 452/85/130-4/3/2018

#### DAFTAR PEMENANG PAWAI TA'ARUF RAMADHAN 1439 H./2018 M.

| NO | NAMA PESERTA | KESEBUTAN TEMA | BUSANA | KERAPIAN | KREATIVITAS | KEARIFAN BUDAYA LOKAL YANG DITAMPILKAN | KESERUHAN | BUSANA | KERAPIAN | KREATIVITAS | KEARIFAN BUDAYA LOKAL YANG DITAMPILKAN | KESERUHAN | BUSANA | KERAPIAN | KREATIVITAS | KEARIFAN BUDAYA LOKAL YANG DITAMPILKAN | TOTAL SKOR        | KET. |
|----|--------------|----------------|--------|----------|-------------|--|-----------|--------|----------|-------------|--|-----------|--------|----------|-------------|--|-------------------|------|
|    |              |                |        |          |             |  |           |        |          |             |  |           |        |          |             |  |                   |      |
| 1  | MAN          | 70             | 70     | 65       | 65          | 70                                     | 80        | 80     | 75       | 75          | 80                                     | 80        | 70     | 77       | 72          | 1121                                   | Juara I           |      |
| 2  | SMKN 2       | 70             | 70     | 70       | 70          | 70                                     | 80        | 75     | 70       | 70          | 70                                     | 70        | 80     | 75       | 75          | 1099                                   |                   |      |
| 1  | SMPN 1       | 85             | 85     | 80       | 85          | 82                                     | 90        | 90     | 90       | 90          | 95                                     | 75        | 80     | 80       | 80          | 1218                                   | Juara I           |      |
| 2  | SMPN 4       | 85             | 80     | 85       | 90          | 90                                     | 90        | 85     | 85       | 85          | 85                                     | 80        | 85     | 80       | 85          | 1200                                   | Juara II          |      |
| 3  | SMPN 3       | 80             | 85     | 75       | 85          | 80                                     | 75        | 80     | 75       | 80          | 80                                     | 80        | 87     | 83       | 85          | 1228                                   | Juara III         |      |
| 1  | SD DABASAH 3 | 75             | 75     | 70       | 75          | 75                                     | 90        | 95     | 90       | 90          | 85                                     | 85        | 82     | 83       | 87          | 1228                                   | Juara I           |      |
| 2  | SD DABASAH 1 | 70             | 75     | 75       | 75          | 75                                     | 90        | 90     | 85       | 85          | 85                                     | 75        | 80     | 80       | 85          | 1207                                   | Juara II          |      |
| 3  | SD DABASAH 5 | 75             | 75     | 70       | 75          | 70                                     | 80        | 85     | 80       | 85          | 75                                     | 82        | 82     | 80       | 78          | 1170                                   | Juara III         |      |
| 4  | MI AT TAGWA  | 70             | 70     | 70       | 75          | 70                                     | 80        | 80     | 75       | 75          | 75                                     | 80        | 80     | 78       | 78          | 1138                                   | Peserta Terbanyak |      |

KEPALA BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT  
Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso

RAHMATULLAH S. S. M. S.

Pembina Tingkat I  
NIP. 197003111903031006

### Hasil Pemenang Safari Muharram Tahun 2018

## BIODATA PENULIS

Nama : Rifatun Wiqoyati  
NIM : 084 143 011  
Tempat, Tgl Lahir : Bondowoso, 05 Juni 1996  
Alamat : Desa Gebang Krajan, RT  
006/RW 003 Kec. Tenggarang Kab.  
Bondowoso  
No. Hp : 081237205904  
Jurusan/Prodi : Kependidikan Islam/ Manajemen  
Pendidikan Islam (MPI)



### 1. Riwayat Pendidikan:

- a. TK Kamboja Dawuhan dari tahun (2002-2003)
- b. SDN Gebang 01 dari tahun (2003-2008)
- c. SMPN Tenggarang 01 dari tahun (2008-2011)
- d. Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso (MANBO) dari tahun (2011-2014)
- e. Institut Agaman Islam Negeri (IAIN) Jember dari tahun (2014-2018)

### 2. Pengalaman Organisasi:

- a. OSIS di SMPN 01 Tenggarang
- b. IKMPB di IAIN Jember

IAIN JEMBER