

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah/madrasah, karena pada dasarnya hasil (*output*) pendidikan dipengaruhi oleh proses dan *input* pendidikan. Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional<sup>1</sup>, pendidikan nasional berfungsi untuk 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. Sedangkan pendidikan itu sendiri bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Seiring tingginya tuntutan zaman terhadap pendidikan yang bermutu, maka madrasah sebagai lembaga pendidikan senantiasa berbenah dan selalu meningkatkan mutu layanannya agar dapat menghasilkan *output* pendidikan yang lebih baik dan bermutu. Hal tersebut berkaitan dengan bagaimana sekolah/madrasah dapat melaksanakan proses pendidikan yang efektif dan efisien untuk menghasilkan lulusan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sejalan dengan perkembangan kemajuan teknologi informasi, komunikasi dan globalisasi.

Salah satu masalah yang sangat serius dalam bidang pendidikan saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan. Isu mutu pendidikan akan selalu menarik perhatian karena masa depan bangsa tergantung kepada mutu pendidikan, terutama di saat memasuki era globalisasi. Penyebab rendahnya mutu pendidikan,

---

<sup>1</sup>Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun (2003) *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

dipengaruhi oleh rendahnya kesejahteraan guru, mutu pengajar, sarana prasarana, prestasi peserta didik, pemerataan pendidikan dan mahalanya biaya pendidikan.

Kompleksitas sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan semakin berkembang seiring dengan tingkat perkembangan tuntutan dari orang tua, peserta didik dan masyarakat luas. Madrasah pada umumnya di Indonesia masih banyak yang rendah mutunya.<sup>2</sup> Kualitasnya lebih rendah dibanding dengan sekolah lain yang sederajat dan dalam berbagai level masih dianggap masyarakat sebagai sekolah nomor dua.

Lembaga pendidikan di Indonesia masih ditemukan banyaknya persoalan, antara lain: 1) kurangnya tenaga guru professional, 2) kinerja dan kesejahteraan guru yang belum optimal, 3) proses pembelajaran yang konvensional, 4) keterbatasan anggaran pendidikan, 5) rendahnya mutu SDM pengelola pendidikan. 6) mutu lulusan dan *life skill* yang dihasilkan tidak sesuai yang dibutuhkan. dan 7) pendidikan yang belum berbasis masyarakat dan lingkungan.<sup>3</sup>

Selain itu, permasalahan yang dihadapi oleh sekolah/madrasah pada saat ini lebih khusus pada tingkat lembaga pendidikan sekolah formal, diantaranya penggunaan sumber daya kurang efektif dan efisien, kurangnya pengkondisian berbagai sumber dan metode untuk terjadinya pembelajaran optimal, sekolah/madrasah kurang mampu menjalankan fungsi ekonomis, sosial, politis, pendidikan dan budaya, kurang jelasnya mengenai visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah, *output* sekolah/madrasah yang tidak meningkat, lingkungan yang kurang mendukung terjadinya pembelajaran yang kondusif, kurangnya dukungan personil dalam peningkatan prestasi, pelaksanaan evaluasi yang kurang komprehensif, dan hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat yang kurang harmonis.

Semua permasalahan tersebut merupakan gambaran keadaan sekolah/madrasah yang tidak efektif dalam menjalankan perannya sebagai salah satu unsur penting dalam pencapaian tujuan Pendidikan Nasional. Salah satu

---

<sup>2</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam dalam Perspektif Islam* (Bandung: PT. remaja Rosdakarya, 1991), 107.

<sup>3</sup>Nur Ahmad, "Problem Pengelolah Madrasah Aliyah dan Solusinya," (Islamica, Volume 18, No. 2, Maret 2010), 339.

upaya mengurangi bahkan mengatasi semua permasalahan tersebut adalah dengan membentuk sekolah/madrasah menjadi sebuah sekolah/madrasah efektif. Isu-isu yang berkaitan dengan madrasah efektif merupakan tantangan yang mendasar bagi para praktisi baik pendidikan maupun publik. Banyak pihak mengakui bahwa pencapaian kesuksesan suatu madrasah akan berbeda-beda walaupun dengan populasi yang sama.

Persoalan-persoalan ini merupakan tantangan bagi dunia pendidikan dan harus segera dicari solusinya. Faktor utama yang mendorong pentingnya meningkatkan mutu manajemen madrasah adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan, sehingga upaya perbaikan dalam pembelajaran dan pengajaran membutuhkan perhatian secara lebih baik, utamanya melalui meningkatkan mutu manajemen.

Semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di madrasah diarahkan untuk semua usaha yang membuat seluruh peserta didik belajar. Artinya kualifikasi guru dan personil lainnya, kinerja guru, kepemimpinan, kebijakan madrasah, budaya madrasah, budaya yang berkembang, hubungan dengan masyarakat, layanan penunjang peserta didik belajar seperti ekstrakurikuler, perpustakaan, sarana-prasarana, laboratorium dan sebagainya menjadi indikator yang turut menentukan efektivitas belajar, dengan efektivitas belajar maka madrasah tersebut dikatakan efektif.

Komunikasi yang terbuka dan terus-menerus, dan pembuatan keputusan bersama merupakan mekanisme yang hendaknya mampu meningkatkan pembelajaran keorganisasian di madrasah. Tantangannya adalah tidak hanya menciptakan madrasah yang memiliki kemampuan untuk menjawab secara efektif masalah-masalah kontemporer saja tetapi juga pada isu-isu yang baru muncul mengenai efektivitas madrasah.

Tentunya dalam mewujudkan madrasah yang efektif perlu didukung oleh semua pihak baik kepala madrasah, guru, komite madrasah dan masyarakat. Kepemimpinan visioner kepala madrasah, budaya madrasah, staf madrasah yang kreatif dan lingkungan yang kondusif akan mendukung madrasah tersebut mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa kerjasama yang baik dalam sistem

terpadu tersebut hasilnya akan mengecewakan semua pihak baik yang terlibat secara langsung maupun pihak pengguna sumber daya lulusan lembaga satuan pendidikan.

Madrasah efektif dapat mengoptimalkan *input*, proses dan *output* madrasah. Optimalisasi masukan dan proses menunjukkan adanya layanan pembelajaran optimal bagi kepentingan belajar. Layanan pembelajaran optimal didukung oleh berbagai sumber yang tersedia secara terpilih, metodologi yang tepat, dan aktivitas-aktivitas yang beragam. Dengan demikian, terdapat dua dimensi pokok sebagai konsep *output*, yaitu organisasi belajar sebagai representasi sinergitas layanan pembelajaran dan prestasi peserta didik sebagai representasi dan kemampuan atau kompetensi peserta didik.<sup>4</sup>

Sekolah/madrasah efektif memiliki ciri dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang menyenangkan peserta didik, peserta didik aktif dalam pembelajaran, media dijadikan alat untuk mencapai tujuan pembelajaran, lingkungan kelas yang bersih dan sehat, peserta didik dapat mengikuti pembelajaran dengan penuh antusias dalam mengembangkan bakat dan minat peserta didik di madrasah.<sup>5</sup>

Pembelajaran efektif didukung lingkungan yang efektif pula. Lingkungan madrasah akan benar-benar kondusif bagi terciptanya pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sehingga terwujudlah madrasah efektif. Tanpa mengabaikan berbagai faktor yang mempengaruhi dalam mengimplementasikan madrasah efektif seperti sarana prasarana, staf madrasah, dana operasional yang memadai, iklim sosial dan iklim organisasi di madrasah yang kurang mendukung diduga kepemimpinan visioner berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan madrasah efektif pada MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.

Sebagai bagian dari organisasi yang kompleks dan unik, sehingga diperlukan tingkat koordinasi yang tinggi.<sup>6</sup> Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan saat

---

<sup>4</sup>Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan*. (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), 72.

<sup>5</sup>Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan*, 72.

<sup>6</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 3.

ini yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki, bersumber nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah/madrasah, salah satu tujuan visi untuk memudahkan proses manajemen strategis. Hanya pada organisasi yang telah menyatu dengan visinya, para pemimpin dan manajer dapat mulai mengembangkan strategi-strategi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut, dan tidak ada kendala di antara keduanya.<sup>7</sup>

Berdasarkan perubahan yang terjadi di dunia pendidikan, baik perubahan manajemen maupun metodologi yang diterapkan untuk mencapai pembelajaran yang efektif, saat ini perlu dikembangkan kepemimpinan visioner yang dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan pendidikan. Kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.<sup>8</sup> Secara sederhana visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi.

Kinerja kepemimpinan visioner kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan, dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen madrasah agar dapat berjalan sesuai tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.

Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan formal menjadi semakin meningkat. Kepemimpinan visioner kepala madrasah ini mempunyai peranan penting dalam menunjang dalam pengembangan sekolah/madrasah efektif. Adanya otonomi pendidikan dengan manajemen berbasis madrasah

---

<sup>7</sup>Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, terj. Frederik Ruma (Jakarta: Prenhallindo, 2001), xix.

<sup>8</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), 26.

memungkinkan seorang kepala madrasah untuk mampu mengelola satuan pendidikan agar lebih efektif.

Kepemimpinan yang relevan bagi mutu pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah yang diharapkan.

Kepala madrasah MI Asih Putera membuat kerjasama Direktorat TK-SD, TEDC, dengan pemerintah Belanda. Tujuan dari program pendidikan ini adalah membelajarkan siswa untuk mampu berfikir kritis, sistematis, dan analitis dalam rangka menghadapi sebuah permasalahan kehidupan sehari-hari melalui solusi ilmu pengetahuan dan teknologi. Ini merupakan bentuk pemimpin visioner yang dijalankan oleh kepala madrasah untuk membangun suatu visi bersama.

Selanjutnya, kepala madrasah MTs Asih Putera dengan mewujudkan prestasi unggul, unggul dalam kegiatan keagamaan dengan upaya untuk peningkatan kadar IMTAQ peserta didik, unggul dalam prestasi olah raga dan selalu berupaya untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi dan dinamika madrasah. Dengan tujuan, meningkatkan kualitas keimanan, ketakwaan dan pembinaan *akhlak* mulia yang terintegrasi dalam semua aktifitas. Serta memberikan kesempatan pengembangan potensi bakat dan prestasi peserta didik seoptimal mungkin melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstra kurikuler.

Sedangkan kepala MA Asih Putera melakukan studi banding ke sekolah-sekolah lain guna untuk dikembangkan mengarah pada persiapan tantangan global ke depan secara terprogram yang melibatkan semua komponen warga sekolah. Adanya prestasi akademik yang tinggi yang ditunjukkan peserta didik dari hasil ujian nasional dan ujian madrasah, juga dalam lomba Olimpiade Sains. Selain itu, kepala madrasah menjalankan program TOEIC agar lulusan MA Asih Putera Cimahi dapat diterima di masyarakat dengan kemampuan bahasa Inggris yang baik dengan membentuk kegiatan klub Bahasa Inggris yang mampu berkomunikasi secara efektif dan intensif. Sehingga akan tercipta lulusan yang

berkepribadian Islam dan berkemampuan untuk hidup mandiri sekaligus berdedikasi kepada agama dan masyarakat.

Hal yang dilakukan kepala MI, MTs dan MA Asih Putera meliputi pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah. Tujuan utamanya adalah memberikan layanan prima kepada peserta didik agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya. Selain itu juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar dan motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang pesat dan tumbuh dengan baik.

Semua tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah Asih Putera berlatar belakang pendidikan minimal S1 dari berbagai disiplin ilmu, mempunyai karakter kuat dalam mendidik sepenuh hati, mengutamakan kreatifitas dan keceriaan dalam kegiatan proses pembelajarannya. Seluruh SDM dikondisikan untuk selalu mengembangkan wawasan dan kualitas kompetensi serta profesionalnya melalui pelatihan, seminar maupun lokakarya yang diadakan secara rutin maupun insidental. MI Asih Putera memiliki 40 tenaga pendidik, MTs Asih Putera memiliki 19, ma 17 guru.

Secara bersama-sama, kepala madrasah dan guru merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai, menyepakati cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan pembelajaran dan melaksanakannya secara konsisten untuk mencapai tujuan pembelajaran. Secara periodik, kepala madrasah melakukan evaluasi kinerja guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja guru serta mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan keprofesian guru.

Kepemimpinan sekolah/madrasah efektif bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan sekolah/madrasah secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak

menentu.<sup>9</sup> Maka dari itu, pada organisasi sekolah/madrasah harus menerapkan indikator-indikator untuk mencapai sekolah/madrasah efektif, antara lain dengan kepemimpinan profesional, mendayagunakan para tenaga kependidikan dan menetapkan tujuan.

Banyak hal yang sangat mempengaruhi terhadap budaya madrasah dan pengembangan madrasah efektif, namun variabel yang sangat terkait langsung untuk memperbaiki kondisi tersebut di atas adalah variabel kepemimpinan visioner. Dalam penelitian ini, penulis hanya akan mengambil variabel kepemimpinan visioner dan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif.

MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi mempunyai lingkungan belajar yang tertib dan nyaman. Lingkungan belajar yang tertib dan nyaman tidak lepas dari penerapan disiplin yang baik. Tata tertib Guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik dapat mematuhi tata tertib yang berlaku.

Lingkungan madrasah sengaja dibuat nyaman, mengusung konsep *green school* dengan keberadaan sejumlah saung (*gazebo*), taman, gedung kayu, dan ruang terbuka yang cukup luas. Kelas tidak dimaknai sebagai ruangan semata, tetapi sebagai tempat yang nyaman dan kondusif bagi pembelajaran sehingga proses belajar mengajar dapat dilakukan di mana saja, di taman, di bawah pohon bahkan di gazebo.

MI, MTs dan MA Asih Putera menanamkan perilaku atau tata krama yang tersistematis dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (*akhlaqul karimah*). Pola kebiasaan yang dilakukan oleh MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi adalah tidak diperkenankan menggunakan sepatu ke dalam kelas. Semua sepatu yang digunakan peserta didik disimpan di depan rak kelasnya masing-masing.

Setiap melaksanakan shalat dhuhur, diwajibkan untuk melaksanakan ibadah shalat dhuhur berjama'ah, dan setiap peserta didik diwajibkan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yang ada di madrasah yang diselenggarakan setelah pulang sekolah atau hari sabtu sesuai kesepakatan pembina dan peserta atas seizin

---

<sup>9</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*, 40.



madrasah. Selain itu, MI, MTs dan MA Asih Putera melaksanakan budaya disiplin seperti masuk dan keluar kelas tepat waktu, budaya *team work* (baksos, pentas seni, ekskul), budaya bersih seperti membuang sampah pada tempatnya, dan budaya kreatif seperti majalah madrasah.

Budaya madrasah yang positif akan mendorong semua warga madrasah untuk bekerjasama yang didasarkan saling percaya, mengundang partisipasi seluruh warga, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru, dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaharuan di madrasah yang semuanya ini bermuara pada pencapaian hasil terbaik. Budaya sekolah yang baik dapat menumbuhkan iklim yang mendorong semua warga sekolah untuk belajar, yaitu belajar bagaimana belajar dan belajar bersama. Akan tumbuh suatu iklim bahwa belajar adalah menyenangkan dan merupakan kebutuhan, bukan lagi keterpaksaan.

Madrasah sebagai sistem memiliki komponen inti berupa *input*, proses dan *output* yang merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Di dalam konteks keterkaitan *input*, proses, dan *output* pendidikan itu, aspek efektifitas merupakan salah satu gugus kinerja sistem pendidikan yang harus mendapatkan pengutamaan di madrasah. Oleh karena itu, menjadi madrasah efektif merupakan prasyarat peningkatan mutu pendidikan di tanah air.

MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi mempunyai harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa. Prestasi secara kuantitatif seperti peningkatan nilai UN, jumlah siswa yang diterima di PTN, serta prestasi siswa dalam bidang *non-akademis* (ekstrakurikuler) dan juga secara kualitatif yaitu kualitas lulusan baik dari PTN yang ternama maupun tingkatan kegiatan yang semakin meningkat. peningkatan prestasi dan motivasi siswa untuk berprestasi.

Hasil UM MI Asih Putera memiliki nilai rata-rata al-Qur'an hadits sebesar 83,75, akidah akhlak 87,36, fikih 86,47, SKI 75,90, PKN 69,26, bahasa Indonesia 86,37, bahasa Arab 78,84, matematika 82,40, /IPA 82,63, IPS 73,05, SBK 86,68, PJK 82,12, bahasa sunda 75,47, bahasa Inggris 90,79 dan TIK sebesar 85,72.

Hasil Ujian Nasional (UN) MTs Asih Putera dengan jumlah peserta didik sebanyak 98. Dengan nilai rata-rata 80,02, nilai terendah 46,0 dan nilai tertinggi 98,0 untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia. Nilai rata-rata mata pelajaran Bahasa Inggris 70,41, nilai terendah 42,0 dan nilai tertinggi 98,0. Selanjutnya, nilai rata-rata matematika sebesar 56,71, nilai terendah 37,5, dan nilai tertinggi 97,5 sedangkan mata pelajaran IPA dengan nilai rata-rata 65,26, nilai terendah sebesar 40,0 dan nilai tertinggi 95,0.

Sarana prasarana sudah sudah memadai di MI, MTs dan MA Asih Putera, bahkan merupakan Sekolah Standar Nasional (SSN) dan telah memiliki sarana pembelajaran yang cukup memadai karena telah memiliki jumlah ruangan untuk melaksanakan sekolah satu *shift*, disamping telah memiliki laboratorium IPA, laboratorium komputer, dan perpustakaan, sehingga dimungkinkan untuk selalu dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Gedung MI terdiri dari gedung utama yang didalamnya terdapat ruang kelas, ruang manajer, ruang administrasi, laboratorium computer, laboratorium PTD, ruang kesekretariatan yayasan, ruang keuangan yayasan, ruang rapat, gudang, UKS, klinik, toilet, koperasi, ruang makan, aula, lapangan terbuka dan ruang makan. Selain gedung utama, sedang dibangun juga gedung berlantai 3 yang diperuntukkan untuk klinik, koperasi, mushola dan ruang bermain indoor.

Selanjutnya, gedung MTs terdiri dari satu gedung utama yang terdiri dari ruang guru, ruang manajer, ruang administrasi, ruang kelas dan toilet. Selain itu, terdapat 2 buah gedung kayu yang terdiri dari 4 ruang multimedia di atasnya dan lantai bawah dijadikan mushola/aula serta ruang seni.

Sedangkan, gedung MA terdiri dari satu gedung utama yang terdiri dari ruang kelas, ruang guru, ruang manajer, lab komputer dan bahasa, lab sains, perpustakaan, toilet dan aula. Selain itu terdapat juga 5 buah gazebo yang dapat digunakan sebagai ruang kelas. Satu bangunan asrama putera dan puteri, klinik dan ruang BK serta terdapat ruang makan dan kantin yang digunakan bersama-sama MTs dan Bale Mamah Haji sebagai lapangan olahraga sekaligus aula. Jumlah keseluruhan peserta didik MA Asih Putera sebanyak 153 dengan rincian:

Kelas XA sebanyak 18, kelas XB 19, XC 18, XIA 20. XI B 25, XII A 20, XII B 16 dan kelas XII C sebanyak 17 peserta didik.

Guru MI, MTs dan MA Asih Putera mendorong dan memberikan kesempatan kepada setiap peserta didik untuk bereksplorasi dengan berpendapat dan mengungkapkan sebuah ide secara mandiri. Selain itu, guru memberikan kesempatan kepada peserta didik pembelajaran diskusi dengan membentuk kelompok belajar, peserta didik dapat melatih kemampuannya untuk peduli sesama, menghargai pendapat, dan berkomunikasi untuk membahas/mendiskusikan suatu permasalahan dengan kreatif. Jika ada salah satu anggota kelompok diskusi mengalami hambatan dalam belajar maka anggota kelompoknya yang lain membantu.

Selain itu, guru MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mempresentasikan suatu materi, hasil diskusi dan atau suatu pemecahan suatu masalah (*problem solving*) serta memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menyimpulkan hasil proses pembelajaran dengan cara mengungkapkannya di dalam forum kelas.

Meningkatkan kemampuan *non-akademik* peserta didik MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi melalui pembinaan kompetensi *non-Akademik (Life skill)* melalui pembekalan keterampilan keahlian (*Life skill*). Pembinaan ini lebih menekankan keterampilan (*life skill*) untuk sebagai bekal peserta didik dalam kehidupannya yang akan datang, baik dalam bidang sains dan teknologi, komputer/informatika, seni, musik, *sport*, desain busana, otomotif, elektro, tata boga, *leadership entrepreneurship* (wirausaha) dan lain-lain.

Pada pelaksanaannya dibawakan oleh para instruktur yang professional di bidangnya. Dengan adanya pembinaan kompetensi *non akademik (life skill)* ini maka peserta didik akan dilatih berbagai keterampilan di sekolah sesuai dengan bakat, potensi yang dimiliki oleh masing-masing peserta didik. Dengan pembinaan ini maka akan meningkatkan kemampuan *non-akademik* peserta didik yaitu keberanian, rasa percaya diri, rasa ingin tahu, kemandirian, mental peserta didik, perilaku yang *religious*, kemampuan berorganisasi (komunikatif), peduli sesama (sosial), kreatifitas dan sikap kerja keras.

Uraian yang telah dipaparkan di atas maka melihat pentingnya pengembangan madrasah menjadi madrasah efektif guna meningkatkan mutu pendidikan. Sehingga dengan kepemimpinan visioner, budaya madrasah dan juga dukungan madrasah untuk menunjang pengembangan madrasah menjadi madrasah efektif.

Bertitik tolak pada uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Visioner dan Budaya Madrasah Hubungannya terhadap Pengembangan Madrasah Efektif (Studi Kuantitatif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi)”.

## **B. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi pernyataan masalah bahwa pengembangan madrasah efektif belum maksimal, diduga antara lain karena budaya madrasah belum optimal dan kepemimpinan visioner belum memadai. Secara rinci, rumusan masalah tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan visioner di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi?
2. Bagaimana gambaran budaya madrasah di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi?
3. Bagaimana gambaran pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi?
4. Bagaimana hubungan kepemimpinan visioner dengan budaya madrasah?
5. Bagaimana hubungan kepemimpinan visioner terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi?
6. Bagaimana hubungan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi?
7. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan visioner dan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi?

## C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi mengenai hubungan kepemimpinan visioner dan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk:

- a) Mendapat gambaran empirik mengenai kepemimpinan visioner di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.
- b) Mendapat gambaran empirik mengenai budaya madrasah di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.
- c) Mendapat gambaran empirik mengenai pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.
- d) Menganalisis hubungan kepemimpinan visioner dengan budaya madrasah MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.
- e) Menganalisis hubungan kepemimpinan visioner terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.
- f) Menganalisis hubungan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.
- g) Menganalisis hubungan kepemimpinan visioner dan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.

### 2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki dua kegunaan, yaitu kegunaan secara teoritis dan praktis.

#### a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini, secara teoritis diharapkan bermanfaat untuk memperkaya pengetahuan dalam bidang kepemimpinan visioner, budaya madrasah dan pengembangan madrasah efektif dengan adanya langkah-langkah kepemimpinan dalam menciptakan, merumuskan, menstransformasikan, dan mengimplementasikan visi secara konsisten dan konsekuen.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai salah satu informasi akademis yang berkaitan dengan madrasah efektif yang dapat tercermin dari profil madrasah yang memiliki keteraturan dalam berbagai aspek untuk mencapai tujuan. Dan dapat dinilai dari adanya upaya penciptaan budaya madrasah yang produktif, yaitu budaya yang mendukung terhadap tumbuhnya pemberdayaan dan kemandirian personil dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokok.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan:

1. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dengan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh secara teori di lapangan.
2. Bagi kepala madrasah diharapkan dapat dipakai sebagai rujukan dalam mengembangkan kepemimpinannya, sehingga berpengaruh positif bagi seluruh warga madrasah (*stakeholders*).
3. Bagi guru diharapkan dapat dipakai sebagai rujukan dalam menyikapi kepemimpinan kepala madrasah.
4. Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi pada MI, MTs dan MA Asih Putera dalam budaya madrasah dan pengembangan madrasah efektif sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai (efektif).
5. Bagi peneliti lain dapat dipakai sebagai referensi bagi penelitian yang sejenis dengan *setting* yang berbeda.

**D. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Studi tentang kepemimpinan visioner, budaya sekolah/madrasah maupun sekolah/madrasah efektif bukanlah hal yang baru. Di dunia akademik telah banyak bermunculan penelitian maupun karya-karya mengenai hal tersebut. Penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan sebagai bahan pertimbangan guna membantu pembahasan penelitian di lapangan nanti.

Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad Mappaenre Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makasar tahun 2014 dalam Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 12, Nomor 4, Januari 2014 mengenai Kepemimpinan visioner kepala sekolah, kepemimpinan diri guru dan sekolah efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner Kepala

SMK Negeri di Kota Makassar, termasuk kategori baik (82,2%) dan kepemimpinan diri guru juga baik (81,34%).

Kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap sekolah efektif, hanya 0,598 ini berarti kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru secara bersama sama, hanya memberikan kontribusi pada sekolah efektif sebanyak 34,4%. Sisanya sebanyak 65,6% ditentukan oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik deskriptif variabel kepemimpinan visioner kepala sekolah, kepemimpinan diri guru dan sekolah efektif secara deskriptif persentase kepemimpinan visioner berada pada kategori baik (82,2%), secara deskriptif variabel kepemimpinan diri guru pun tergolong baik (81,34%). Namun, secara keseluruhan kualitas indikator berada pada kategori baik. Secara deskriptif persentase efektifitas sekolah berada pada katagori baik 75,38%.

Selanjutnya, seperti yang dikemukakan oleh Atang Soeryana (Disertasi Universitas Pendidikan Indonesia) Tahun 2010 dengan judul Manajemen Pengembangan Sekolah Efektif (Studi tentang Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Sekolah dan Sekolah Efektif pada Sekolah Menengah Pertama di Kota Serang). Berdasarkan analisis data, bahwa kemampuan memimpin memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,640 dan koefisien jalur sebesar 0,536 terhadap sekolah efektif. Pengaruh sebesar ini termasuk kategori pengaruh yang “cukup kuat”. Artinya makin tinggi kemampuan memimpin seorang kepala sekolah maka sekolah maka sekolah efektif semakin meningkat.

Pada hasil uji koefisien determinasi dan diperoleh skor  $R_{\text{square}}$  sebesar 0,751, yang berarti bahwa 75,1 % kinerja sekolah dipengaruhi oleh efektifitas manajerial kepala sekolah, sedangkan sisanya 24,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil penghitungan analisis regresi berganda diperoleh skor konstanta sebesar 18.735 dan skor arah regresi efektifitas manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0,443, skor arah regresi dan terhadap kinerja sekolah ( $Y$ ) sebesar 0,361 dari *output* regresi ganda juga dapat dilihat besarnya pengaruh masing-masing

variabel bebas terhadap kinerja sekolah pada Sekolah Menengah Pertama di Kota Serang.

Tampak bahwa variabel bebas kemampuan manajerial kepala sekolah menunjukkan keeratan hubungan dengan memberikan kontribusi sebesar 0,640 dan koefisien jalur sebesar 0,536 terhadap sekolah efektif. Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja sekolah dan sekolah efektif memiliki hubungan yang signifikan dan nyata dengan kemampuan manajerial kepala sekolah.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Dadang Yudistira (Disertasi Universitas Pendidikan Indonesia) Tahun 2012 mengenai Pengaruh Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kinerja Mengajar Guru, dan Partisipasi Orang Tua Terhadap Sekolah Efektif (Studi pada Sekolah Pertama Negeri di Priangan Timur) menyatakan bahwa korelasi dan pengaruh parsial variabel prilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah (0,117 atau 11,7%) kecil. Demikian pula dengan korelasi dan pengaruh tidak langsung variabel prilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap sekolah efektif melalui budaya sekolah (0,035 atau 3,5%) masih tergolong kecil. Hal tersebut dimungkinkan belum optimalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah dan iklim sekolah yang kondusif serta mempertahankannya secara berkelanjutan.

Korelasi dan pengaruh parsial variabel prilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru (0,149 atau 14,9%) masih tergolong kecil. Demikian pula dengan korelasi dan pengaruh tidak langsung variabel prilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap sekolah efektif melalui kinerja mengajar guru (0,065 atau 6,5%) juga masih tergolong kecil. Hal ini dimungkinkan karena belum optimalnya pembinaan, pengawasan dan pengendalian serta penilaian kinerja guru secara berkelanjutan.

Korelasi dan pengaruh parsial variabel prilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap partisipasi orang tua (0,089 atau 8,9%) masih tergolong kecil. Hal tersebut dimungkinkan sebagai akibat kepala sekolah belum optimal memberdayakan MBS dan pelibatan orang tua serta partisipasi aktif orang tua/masyarakat terhadap pendidikan.



Penelitian diatas belum ada yang berupaya menjabarkan bahwa kepemimpinan visioner dan budaya madrasah mempengaruhi pengembangan madrasah efektif. Penelitian ini bertitik tolak dari suatu pendirian atau pandangan yang melihat adanya pengaruh hubungan korelasi antara kepemimpinan visioner kepala madrasah dan dukungan budaya madrasah yang efektif untuk penunjang pengembangan madrasah menjadi madrasah efektif guna meningkatkan mutu pendidikan.

Mengingat pentingnya peranan kepemimpinan visioner dan budaya madrasah dalam pengembangan madrasah efektif maka fokus dari penelitian ini akan diarahkan dan ditekankan pada pengungkapan mengenai kepemimpinan visioner, budaya madrasah, dan pengembangan madrasah efektif agar dapat diperoleh hasil penelitian yang bisa dijadikan masukan dalam membuat dan melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan terutama pada naungan Kementrian Agama dengan melakukan penelitian di MI, MTs dan MA Asih Putera Cimahi.

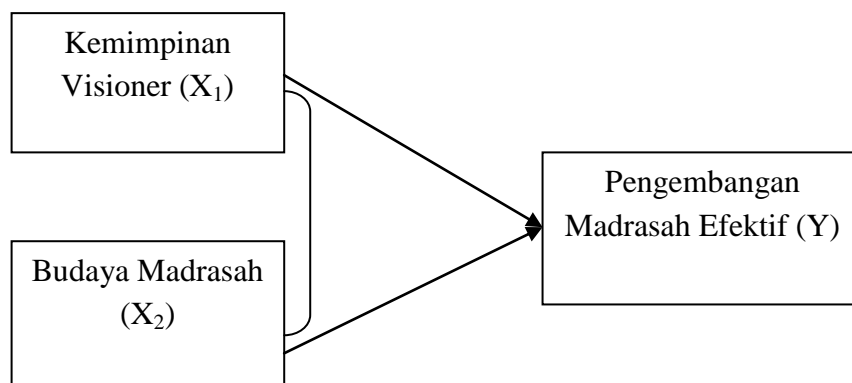
#### **E. Kerangka Pemikiran**

Menurut Suriasumantri yang dikutip oleh Sugiyono<sup>10</sup>, kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Sintesa mengenai hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya sintesa mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa mengenai hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Alur penalaran yang didasarkan pada tema masalah penelitian yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempelajari teori yang mendukung judul penelitian. Dalam penelitian ini untuk mewujudkan arah dari pemecahan dan penganalisa masalah yang dihadapi, maka terlebih dahulu perlu dikemukakan gambaran yang berupa kerangka pemikiran sebagai berikut:

---

<sup>10</sup>Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 94.



**Gambar 1.**  
**Kerangka Pemikiran**

Uraian kerangka diatas dapat dijelaskan bahwa antara kepemimpinan visioner ( $X_1$ ), budaya madrasah ( $X_2$ ) dan pengembangan madrasah efektif ( $Y$ ) mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan bahwa untuk mewujudkan madrasah efektif, kepala madrasah dituntut memiliki kepemimpinan visioner dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, yang menentukan kondusif tidaknya madrasah tersebut untuk proses pembelajaran dan dalam mewujudkan madrasah efektif diperlukan adanya keterpaduan dari semua komponen pendidikan yang saling berkaitan.

#### 1. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992) yang dikutip oleh Ara Hidayat & Imam Machali<sup>11</sup>, yaitu:

- a. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan pegawai lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan *guidance, encouragement* dan *motivation*.
- b. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Yaitu dapat "*relate skillfully*" dengan orang-orang kunci di luar

<sup>11</sup>Ara Hidayat & Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Educa, 2009), 110.

organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor dan pelanggan).

- c. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
- d. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “ceruk” untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan.

## 2. Budaya Sekolah/Madrasah

Budaya sekolah/madrasah yang diharapkan tumbuh pada sekolah/madrasah efektif adalah yang mampu memberikan karakteristik utama pada perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga mereka memiliki dorongan intrinsik untuk terus belajar. Pada sekolah harus terjadi “*an atmosphere where students learn to love learning for learning’s sake, specially insofar as it evolves into academic achievement, is a chief characteristic of an effective schools*”.<sup>12</sup>

Budaya sekolah/madrasah efektif sebaiknya mengembangkan *learning organization* yang diarahkan pada pembentukan perilaku positif pada peserta didik. *Learning organization* sebagaimana dikemukakan Senge<sup>13</sup> sebagai *the fifth discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* yaitu: “*personal mastery, building shared vision, mental models, team learning, and system thinking*”. Mengartikulasikan beberapa nilai yang dapat membentuk budaya

<sup>12</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 121.

<sup>13</sup>Peter Senge, *Arizona Departement of Education* (2004), 49.

sekolah/madrasah efektif dan kesemuanya merujuk pada satu kepentingan yaitu kebutuhan belajar peserta didik.

Budaya sekolah/madrasah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah/madrasah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor, yaitu sikap dan kepercayaan orang yang berada di sekolah/madrasah dan lingkungan luar sekolah/madrasah, norma-norma budaya sekolah/madrasah dan hubungan antara individu di dalam sekolah/madrasah. Budaya sekolah/madrasah efektif menggambarkan ketiga faktor tersebut berjalan secara sinergi sehingga diperoleh program-program yang rasional diimplementasikan berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan, profesionalisme, dan pemberdayaan.<sup>14</sup>

### 3. Sekolah/Madrasah Efektif

Setiap kepala madrasah pasti memiliki keinginan untuk membangun madrasah efektif, namun belum tentu mampu menciptakannya, dikarenakan oleh berbagai hal yang melatarbelakanginya. Ketidakmampuan kepala madrasah dalam menciptakan sekolah/madrasah efektif terutama berkaitan dengan pemahaman, kepedulian dan komitmennya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Ada kepala madrasah yang aktif dan kreatif mempelajari berbagai hal untuk merealisasikan visi dan misinya dalam menciptakan madrasah efektif. Artinya, setiap kepala madrasah dapat menciptakan madrasah efektif, yakni memiliki pemahaman yang mumpuni. Sedikitnya terdapat Sembilan aspek yang harus diperhatikan dalam menciptakan sekolah/madrasah efektif.

Kesembilan aspek tersebut berkaitan dengan perencanaan pengembangan sekolah/madrasah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah. Karakteristik tersebut saling mendukung dalam mendorong terciptanya madrasah efektif.<sup>15</sup>

Sekolah/madrasah efektif dapat mengoptimalkan *input*, proses dan *output* sekolah. Optimalisasi masukan dan proses menunjukkan adanya layanan

---

<sup>14</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 121-122.

<sup>15</sup>H.E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bumi Aksara: Jakarta, 2012), 61.

pembelajaran optimal bagi kepentingan belajar. Layanan pembelajaran optimal didukung oleh berbagai sumber yang tersedia secara terpilih, metodologi yang tepat, dan aktivitas-aktivitas yang beragam. Dengan demikian, terdapat dua dimensi pokok efektivitas sekolah/madrasah sebagai konsep *output*, yaitu organisasi belajar sebagai representasi sinergitas layanan pembelajaran dan prestasi peserta didik sebagai representasi dan kemampuan atau kompetensi peserta didik.<sup>16</sup>

#### **F. Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>a</sub>:

1. Terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dan budaya madrasah.
2. Terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner terhadap pengembangan madrasah efektif.
3. Terdapat hubungan antara budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif.
4. Terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif.

H<sub>0</sub>:

1. Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dan budaya madrasah.
2. Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner terhadap pengembangan madrasah efektif.
3. Tidak terdapat hubungan antara budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif.
4. Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dan budaya madrasah terhadap pengembangan madrasah efektif.

---

<sup>16</sup>Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan*, 71-72.

Selanjutnya hipotesis ini pada bab IV akan dirinci atau dielaborasi kembali sesuai dengan rumusan tujuan penelitian yang nantinya akan diuji kebenarannya berdasarkan pengolahan data.

