



Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3 Nomor 5 Tahun 2021 Halm 2919 - 2932

## EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN

Research & Learning in Education

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>



### Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah

Tan Gusli<sup>1✉</sup>, Susy Primayeni<sup>2</sup>, Nurhizrah Gistituati<sup>3</sup>, Rusdinal<sup>4</sup>

Universitas Negeri Padang, Indonesia<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail : [gusli.tan@gmail.com](mailto:gusli.tan@gmail.com)<sup>1</sup>, [susyromi2010@gmail.com](mailto:susyromi2010@gmail.com)<sup>2</sup>, [gistituatinurhizrah@gmail.com](mailto:gistituatinurhizrah@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[rusdinal@fip.unp.ac.id](mailto:rusdinal@fip.unp.ac.id)<sup>4</sup>

#### Abstrak

Kepemimpinan visioner merupakan profil kepemimpinan yang dipandang mampu menjalankan kinerja organisasi yang adaptif, dan senantiasa antisipatif terhadap perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Tujuan penelitian adalah untuk menjawab kebutuhan kepemimpinan dalam pengembangan madrasah yang selalu beradaptasi dengan perubahan. Penelitian dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang. Metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. pengumpulan data menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari berbagai referensi, media *online*. Analisisnya adalah dengan melakukan kajian literatur terhadap kepemimpinan visioner kepala madrasah dan mencari solusi terhadap permasalahan dan menarik sebuah kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin visioner kepala madrasah di MAN 2 Kota Padang telah memiliki peran sebagai: 1). Penentu arah, yang mampu mengembang visi misi lembaga, 2). Agen perubahan, yang dapat mengantisipasi berbagai perkembangan dan kemajuan zaman sebagai tantangan dunia pendidikan, 3). Juru bicara, yang menjadi negosiator dan promotor bagi madrasah yang dipimpinnya.

**Kata Kunci:** pemimpin visioner, kepala madrasah.

#### Abstract

*Visionary leadership is a leadership profile that is considered capable of carrying out adaptive organizational performance, and is always anticipatory to future changes. The purpose of this research is to answer the need for leadership in developing madrasahs that are always adapting to change. The research was conducted at Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang City. The research method used descriptive qualitative research. data collection using primary data sources obtained from various references, online media. The analysis is to conduct a literature review of the visionary leadership of the madrasah principal and find solutions to problems and draw a conclusion. The results showed that the visionary leaders of madrasah heads in Padang City have had the following roles: 1). Determinants of direction, who are able to develop the vision and mission of the institution, 2). Agents of change, who can anticipate various developments and progress of the times as challenges in the world of education, 3). Spokesperson, who becomes a negotiator and promoter for the madrasa he leads.*

**Keywords:** visionary leader, madrasa principal.

Copyright (c) 2021 Tan Gusli, Susy Primayeni, Nurhizrah Gistituati, Rusdinal

✉ Corresponding author

Email : [gusli.tan@gmail.com](mailto:gusli.tan@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1002>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

## PENDAHULUAN

Salah satu penyebab penurunan kualitas pendidikan adalah kinerja kepemimpinan yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan, tidak adanya rencana strategis pendidikan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dari data survei kualitas pendidikan yang dikeluarkan oleh *Programme for International Student Assessment* (PISA), Indonesia menempati peringkat ke-72 dari 77 negara. Ini menunjukkan kualitas pendidikan di Indonesia secara umum berada peringkat ke enam terbawah. Masih jauh di bawah negara-negara tetangga seperti Malaysia dan Brunei Darussalam. Survei PISA merupakan rujukan dalam menilai kualitas pendidikan di dunia, yang menilai kemampuan membaca, matematika dan sains. Banyak pertanyaan terkait dengan hal ini, salah satu yang menjadi sorotan penulis disini adalah kepemimpinan Lembaga pendidikan sebagai penentu arah keberhasilan dari mengatasi penurunan kualitas pendidikan tersebut.

Kepemimpinan merupakan konsep yang sangat dekat dengan kesuksesan dalam mencapai tujuan suatu organisasi begitu juga dengan lembaga pendidikan. Kepemimpin sangat mewarnai, mempengaruhi bahkan menentukan bagaimana perjalanan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak memiliki perencanaan strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.

Salah satu lembaga pendidikan di Indonesia adalah madrasah. Madrasah merupakan Lembaga pendidikan sekolah atau perguruan biasanya yang berdasarkan agama Islam. (KBBI *online*). Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia tumbuh dan kemauan masyarakat yang ingin mewariskan nilai nilai Islam kepada generasi penerus (Djamaluddin & Abdullah Aly, 1998). Dari berbagai penelitian kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor utama terhadap keberhasilan madrasah. Madrasah yang manajemennya dikelola dengan baik akan menghasilkan *output* yang berkualitas, sedangkan madrasah yang manajemennya kurang baik tidak akan memberikan kualitas dan lulusan yang baik pula. Banyak madrasah yang tidak terkelola dari segi sistem pembelajaran dan manajemennya sehingga madrasah tersebut tidak maju dan kurang bermutu. Untuk mewujudkan manajemen yang baik, madrasah membutuhkan pemimpin yang profesional, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang sesuai dengan harapan (Robert J. Starratt, 2007). kepala madrasah harus bisa memastikan terlaksananya manajemen madrasah yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kepala madrasah adalah salah satu komponen pendidikan madrasah yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan islam yang bermutu merupakan tanggungjawab yang utama bagi seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan kemampuan kepala madrasah dalam memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan kepala madrasah. Jadi, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan seluruh warga madrasah serta memberikan dorongan demi kemajuan madrasah dan memberikan inspirasi dalam mewujudkan madrasah yang bermutu.

Dengan perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan saat ini, khususnya perkembangan peningkatan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik, pemimpin visioner kepala madrasah dinilai mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan pendidikan untuk mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik. Kepala madrasah yang visioner harus memahami tiga hal, yaitu konsep visi, ciri-ciri dan unsur-unsur visi, serta tujuan visi. Konsep visi adalah bahwa visi merupakan gagasan ideal dengan masa depan lembaga sebagai kunci utama, sehingga membawa perubahan organisasi ke arah yang lebih baik sesuai dengan cita-cita organisasi.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Padang adalah madrasah yang terletak di Pusat Kota Padang. Dari hipotesa sementara yang didapat bahwa Kepala MAN 2 Kota Padang telah memiliki indikator kepemimpinan visioner, indikator ini terlihat dari kepala MAN 2 Kota Padang peka terhadap perkembangan lembaga di era digital ini. Kepala MAN 2 Kota Padang telah mampu mensosialisasikan visi misi lembaga dan telah berperan sebagai *agen of change*. Dan kepala MAN 2 Kota Padang juga telah menunjukkan kemampuan dalam

mempromosikan madrasahny ke *stakeholder* madrasah sehingga madrasah ini sangat diminati oleh masyarakat.

Berangkat dari hal diatas maka penulis akan membatasi kajian dalam tulisan ini kepada kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam menjawab tantangan pengembangan Lembaga pendidikan di era kemajuan teknologi yang selalu mengalami perubahan. Kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah lembaga dengan mengembangkan visi madrasah; kepala sebagai *agen of change* atau agen perubahan yang mampu mengantisipasi segala perkembangan zaman dan kepala madrasah yang siap menjadi promotor maupun negosiator bagi Lembaga madrasah yang dipimpinnya.

## METODE PENELITIAN

Penulis dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari berbagai referensi, media online. Penelitian di fokuskan pada kepala madrasah di Kota Padang tingkat MAN. Analisisnya adalah dengan melakukan kajian-kajian literatur terhadap kepemimpinan visioner kepala madrasah, menggali informasi dari kepala Madrasah, waka, Kaur TU dan tenaga pendidik dan kependidikan MAN 2 Kota Padang sebagai *key informan*. Analisis ini dilakukan terhadap realita yang terjadi yang berangkat dari data data dan informasi yang diperoleh dari berbagai referensi dan mencari solusi terhadap permasalahan dan menarik sebuah kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Pemimpin Visioner

Pemimpin merupakan seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama sama melakukan aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Rivai, V., 2013). Seorang pemimpin adalah saluran untuk pikiran, tindakan, dan kegiatan yang berdampak dan melakukan pekerjaan. Pemimpin berasal dari kata leader dan kepemimpinan. Kartono mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki keunggulan tertentu, sehingga ia memiliki wewenang dan kekuatan untuk memerintahkan orang lain untuk melakukan upaya bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki individu dalam bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya agar mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Dubin dalam Megan Crawford melihat kepemimpinan sebagai latihan otoritas dan pembuatan keputusan, sementara Fiedler memandang pemimpin sebagai individu di dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengatur dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas kelompok yang berhubungan dengan tugas'. A.B. Susanto mengatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membuat program visioning yang mampu mengutarakan visi dan misinya, pemimpin yang efektif dalam pandangan peter F. Drucker dalam Bernardine R Wijaya dan Susilo Supardo adalah mereka tidak bertanya apa yang saya kehendaki, melainkan apa yang perlu dilakukan, mereka bertanya apa yang dapat dan harus saya lakukan untuk membuat perbedaan, mereka selalu bertanya apa misi dan tujuan organisasi, mereka mempunyai toleransi yang kuat terhadap kebinekaan orang, tidak takut kepada kekuatan yang dimiliki rekan-rekannya, mereka memiliki keyakinan diri bahwa diri mereka adalah tipe orang yang dihormati dan dipercaya. Dengan demikian mereka memperkuat diri untuk tidak melakukan hal-hal yang populer tetapi tidak benar.

Kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang melihat visi ke depan dan mengambil langkah untuk mewujudkannya. Kepemimpinan visioner, 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.

Seth Kahan menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat lah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.

Seorang pemimpin yang visioner mampu menciptakan visi dan tujuan yang jelas berkenaan dengan pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap dan usaha-usaha dalam peningkatan mutu yang lebih terarah. Seorang pemimpin yang visioner biasanya cenderung berpikir kreatif demi masa depan organisasi yang ia pimpin. Kemampuan ini tentu saja didapatkan melalui berbagai proses pembelajaran dan juga pengalaman, baik itu secara pendidikan formal maupun informal.

Corinne McLaughlin mendefinisikan pemimpin yang visioner itu dengan orang yang mampu membangun fajar baru bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan boldness. ia menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Ia bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Pandangannya jauh ke depan. Ia adalah para social innovator, agen perubahan, memandang sesuatu dengan utuh dan selalu berfikir strategis.

Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel menyebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi yang akan menjadi kekuatan dalam melakukan sebuah perubahan, mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi. Lebih jauh Prijosaksono dan Sembel mengatakan bahwa ada dua aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Artinya seorang pemimpin, selain membangun suatu visi bagi organisasinya juga memiliki kemampuan untuk menjabarkan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang merupakan upaya untuk mencapai visi itu. Oleh karena itu seorang pemimpin yang visioner adalah seorang yang sangat responsive. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya.

Dari uraian di atas dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan yang visioner merupakan kepemimpinan yang mampu mengembangkan intuisi, imajinasi dan kreatifitasnya untuk mengembangkan organisasinya. Dia memiliki kemampuan untuk memimpin menjalankan misi organisasinya melalui serangkaian kebijakan dan tindakan yang progresif menapaki tahapan-tahapan pencapaian tujuannya, adaptif terhadap segala perubahan dan tantangan yang dihadapi, serta efisien dan efektif dalam pengelolaan segala sumberdaya yang dimilikinya. Pemimpin yang visioner menjalankan kepemimpinannya dengan dukungan penuh dari seluruh staf dan semua pihak yang terkait dengannya, disebabkan kepiawaiannya dalam meyakinkan mereka bahwa apa yang mereka laksanakan akan memberikan yang terbaik buat semua pihak.

### **Kompetensi Pemimpin Visioner**

Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus yaitu: 1) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan seluruh anggota yang ada dalam organisasi, 2) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang, 3) Seorang pemimpin harus memegang peran penting

dalam membentuk dan mempengaruhi praktek 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, 4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan imajinatif untuk mengantisipasi masa depan. Bentuk imajinatif ini berdasarkan kemampuan mengolah data dalam 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.

### **Karakteristik Pemimpin Visioner**

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah: 1) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan. mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat committed terhadap visi tersebut, 2) Berani mengambil risiko, Seseorang dengan kepemimpinan visioner harus berani mengambil risiko untuk menjalankan ide-ide yang sudah direncanakan. Sebab, setiap perubahan yang ia lakukan sudah pasti akan ada risiko yang harus diambil, 3) Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator dalam memberikan arahan konkret dan sistematis, 4) Optimis, pada dasarnya orang yang visioner menganggap bahwa semuanya akan berjalan lancar dan masalah dapat dilalui dengan baik. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu dan selalu siap menghadapi resiko, 5) Mampu menggali orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi, 6) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual, 7) Membangun hubungan secara efektif, memberi penghargaan dan respek, 8) Empati kepada orang lain, didalam organisasi pemimpin visioner memiliki empati kepada bawahan. memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan hangat layaknya keluarga, 9) Inovatif dan proaktif dalam menemukan dunia baru. Membantu mengubah cara berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif.

### **Strategi Tindakan Kepemimpinan Visioner**

Frank Martinelly menguraikan strategi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner. Menurutny ada 5 langkah yang semestinya dilakukan:

Strategi 1 – Fokus kepada Tujuan Organisasi, Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus diarahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan akhir dari organisasi. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Strategi 2 – Membuat Rencana Jangka Panjang, perumusan jangka panjang akan menuntun kepada langkah yang jelas sampai lima sampai sepuluh tahun ke depan. Dalam Lembaga atau instansi pemerintahan adanya perencanaan strategis yang disusun sekali lima tahun.

Strategi 3 – Mengembangkan Visi bagi masa depan organisasi. Kunci perumusan visi adalah menjawab keinginan atau mimpi terkait akan menjadi apa organisasi yang dipimpin dikemudian hari. Ketika rumusan visi telah dibuat, maka visi tersebut harus menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, dan anggota organisasi. Visi yang telah dirumuskan, harus disampaikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang publik di luar organisasi.

Strategi 4 – Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan. Selalu siap berubah dengan cepat akan terbantu dengan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi kedepannya. Dorong dan fasilitasi anggota organisasi untuk membaca, mendengar dan mencari tahu segala hal yang terkait dengan kejadian-kejadian dan berita yang relevan dengan tuntutan perubahan.

Strategi 5 – Selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan. Keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi menyediakan informasi-informasi aktual yang terkait dengan hal ini. Survei kepuasan pelanggan, kontak langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan customer care, adalah beberapa cara yang dapat dilakukan agar organisasi selalu mengetahui harapan dan keinginan pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan terlebih dahulu iklim dan budaya untuk suatu perubahan. Kepada seluruh pihak terkait, pemimpin harus terus dan sering, dengan antusias, menyuarakan pentingnya perubahan demi kebaikan, mendorong semangat kepada seluruh lini, mengungkapkan contoh-contoh kesuksesan, memberikan teladan dan tentu saja harus sering nampak bekerja keras bersama mereka. Pada sisi yang lain, perlu juga diperhatikan bahwa mengawal perubahan memerlukan kesabaran akan berbagai hambatan.

### **Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah merupakan posisi yang sangat penting dalam suatu Madrasah. Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena Madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, Madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan Madrasah adalah keberhasilan kepala Madrasah.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kepala madrasah yang terdiri dari dua kata yaitu kepala dan Madrasah, kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang Madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala dan madrasah kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Secara sederhana kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Kepala Madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi Madrasah mereka. Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala Madrasah dalam menggerakkan kehidupan Madrasah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala Madrasah menunjukkan bahwa kepala Madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu Madrasah. Kepala Madrasah yang berhasil adalah kepala Madrasah yang memahami keberadaan Madrasah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin Madrasah.

### **Kualitas Kepala Madrasah Yang Visioner**

Setiap jabatan menggambarkan status yang diemban pemegangnya. Status itu, pada gilirannya, menunjukkan peran yang harus dilakukan pejabatnya. Peran utama yang harus diemban oleh kepala Madrasah

yang membedakannya dari jabatan-jabatan kepala lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala Madrasah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Kepala Madrasah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kepala Madrasah yang visioner sangat memahami betapa pentingnya mengajak semua pihak terkait dalam sekolahnya untuk bersama-sama mewujudkan visi yang telah dirumuskan bersama. Implikasi sifat visioner, kepala Madrasah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu, dan selanjutnya kepala sekolah juga harus memiliki sejumlah karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.

Visi dan Misi. Kepala Madrasah yang bertanggung jawab berusaha mengetahui visi Madrasah. Jika belum ada, mereka akan berusaha merumuskannya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Visi itu kemudian disosialisasikan sehingga menjadi cita-cita bersama. Selanjutnya ia akan berusaha secara konsisten untuk terus berupaya menggalang komitmen untuk mewujudkan visi itu. Ia tidak akan berdiam diri membiarkan visi itu menjadi rumusan indah yang menghiasi dinding kantornya.

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, kepala Madrasah harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Apa saja kompetensi yang harus dimiliki kepala Madrasah? Setidaknya ada kesepakatan bahwa kepala Madrasah perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut:

- a) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah.
- b) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf.
- c) Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- d) Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
- e) Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas.
- f) Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat. Ada ungkapan yang bagus untuk memahami pengertian integritas: integritas anda tidak diukur dari kemampuan anda menaklukkan puncak gunung, tetapi diri Anda sendiri. Setidaknya ada sejumlah ciri yang menggambarkan integritas kepala sekolah: dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali.

Seorang kepala Madrasah haruslah orang yang dapat dipercaya. Kepercayaan itu diperolehnya secara sukarela, tidak dengan meminta apalagi memaksa orang lain untuk mempercayainya. Kepala Madrasah tidak perlu berpidato di depan para guru, murid, atau orang tua murid bahwa ia adalah orang yang dapat dipercaya. Perilakunya sehari-hari telah menyampaikan informasi yang akurat tentang keamanan itu. Kepala Madrasah yang dapat dipercaya memiliki kejujuran yang tidak diragukan.

Kepala Madrasah yang konsisten dapat diandalkan. Kepala sekolah seperti ini tidak mencla-mencle, perbuatannya taat asas dengan perkataannya. Kepala sekolah seperti ini tidak bermuka banyak. Ia mengoperasionalkan kebijakan pendidikan secara tegas dan bijaksana, dan tidak perlu menjadi anggota bunglon sosial untuk mengamankan kebijakan itu.

Kepala Madrasah yang komit, terikat secara emosional dan intelektual untuk mengabdikan diri sepenuhnya bagi kepentingan anak didiknya. Kepala sekolah seperti ini tahu persis bahwa tanggung jawabnya tidak mungkin dapat dipikulnya setengah-setengah. Pekerjaan sebagai kepala sekolah baginya bukan

pekerjaan paruh waktu. Ia tidak boleh merangkap-rangkap pekerjaannya dengan pekerjaan lain, atau menjadi kepala sekolah di lebih dari satu tempat.

Kepala Madrasah memiliki kewajiban sosial, hukum, dan moral dalam menjalankan perannya. Kepala sekolah yang berintegritas tidak akan menghindar apalagi lari dari tanggung jawabnya. Kepala Madrasah yang mengutamakan kepentingan anak didiknya sadar betul bahwa secara sosial, hukum, dan moral ia harus berperilaku yang dapat dipertanggungjawabkan.

Secara emosional terkendali. Kepala Madrasah yang berkecerdasan emosi tinggi sangat menyadari pengaruh emosinya dan emosi orang lain terhadap proses pemikirannya dan interaksinya terhadap orang lain. Kepala sekolah seperti ini mampu mengaitkan emosi dengan penalaran, menggunakan emosi untuk memfasilitasi penalaran dan secara cerdas menalar emosi. Dengan kata lain, ia menyadari bahwa kemampuan kognitif seseorang diperkaya dengan emosi dan perlunya emosi dikelola secara kognitif.

### **Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah MAN 2 Kota Padang dalam Mengembangkan Kelembagaan Madrasah**

Era globalisasi telah membawa dinamika dalam kehidupan, perkembangan teknologi dan informasi berjalan dengan irama yang sangat cepat dan telah memasuki semua wilayah kehidupan manusia, yang pada gilirannya mempengaruhi mekanisme kinerja suatu institusi termasuk dunia pendidikan. Era globalisasi juga telah memunculkan isu-isu strategis seperti akuntabilitas publik, jaminan mutu, transparansi, kewenangan profesional, dan aspek-aspek lainnya yang dalam pelaksanaannya memerlukan kepemimpinan yang handal dengan daya dukung budaya kerja yang handal dan sinergik.

Perkembangan ini tentunya akan berdampak besar bagi perkembangan lembaga pendidikan termasuk madrasah. Maka dalam menyikapi hal ini kepala madrasah sebagai pemimpin visioner harus mampu menyiapkan langkah langkah strategis sehingga lembaga pendidikan yang dia pimpin tidak tenggelam dalam perubahan. seorang kepala madrasah visioner dapat memanajemen madrasah yang dipimpinnya dengan penuh dinamika, dan berorientasi ke arah pengembangan madrasah di masa yang akan datang. Perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang, dapat diprediksi dalam program pengembangan madrasah yang dirumuskannya. Atas dasar pemikiran tersebut, kepemimpinan visioner kepala madrasah merupakan solusi terbaik yang diperlukan dalam pengembangan madrasah.

Kepemimpinan visioner memiliki empat peran (Nurul Hidayah, 2016) yaitu: a. Penentu arah. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi elemen madrasah untuk menuju masa depan. b. Agen perubahan, pemimpin visioner bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. c. Juru bicara, mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi dalam menjelaskan visi masa depan. d. Pelatih, sebagai pelatih, ia harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang telah disepakati bersama.

Berangkat dari kajian berbagai pendapat diatas maka Kepemimpinan Visioner kepala madrasah di MAN 2 Kota Padang harus mampu mengimplementasikan visi melalaui program-program unggulan yang direncanakan secara strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah beserta personal madrasah yang tentunya harus sejalan dengan visi misi yang telah dirumuskan. Dalam hal ini seorang kepala madrasah sebagai seorang pemimpin visioner dalam mengembangkan lembaga madrasah nya harus mampu berperan sebagai berikut:

Penentu arah, yang mampu mengembang visi misi lembaga. Visi merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. Ia adalah sebagai indikator utama yang dapat mengantarkan kesuksesan kepala madrasah dalam membawa madrasah nya ke arah yang impikan atau dicita-citakan. Visi memainkan peranan penting, tidak hanya pada tahap awal, tetapi pada keseluruhan siklus pengelolaan madrasah. Wibisono mengatakan bahwa Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan (Wibisono, 2006). Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau dalam hal ini madrasah. Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan

inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh madrasah. Bagi madrasah Visi merupakan imajinasi moral yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, madrasah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin visioner tentu dalam kepemimpinannya ia harus mampu sebagai penentu arah, mau dibawa visi madrasah. Kepala madrasah harus bisa menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan strategis, untuk menyusun berbagai langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai suatu kemajuan nyata oleh semua warga madrasah. Kemajuan dapat berarti satu langkah maju yang jelas dalam efektivitas dan efisiensi, dapat pula berarti meningkatnya kemampuan kepala sekolah dalam menentukan target *milestone* madrasah dalam kurun waktu tertentu.

Kepala Madrasah harus bertanggung jawab penuh dalam mengetahui visi Madrasah. Jika belum ada, mereka akan berusaha merumuskannya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Visi itu kemudian disosialisasikan sehingga menjadi cita-cita bersama. Selanjutnya ia akan berusaha secara konsisten untuk terus berupaya menggalang komitmen untuk mewujudkan visi itu. Ia tidak akan berdiam diri membiarkan visi itu menjadi rumusan indah yang menghiasi dinding kantornya. Kepala madrasah sebagai pemimpin visioner harus mampu memberikan pengarah dan menyampaikan dan menyamakan visi kepada seluruh elemen madrasah agar dapat menuju kearah yang sama.

Dari hasil penelitian, Kepala MAN 2 di Kota Padang memiliki sikap sebagai pemimpin visioner dalam menentukan arah tujuan lembaga dengan mengembangkan visi misi Lembaga. Langkah-langkah yang telah dilakukan adalah: pertama: merumuskan dan menetapkan visi dan misi madrasah dengan tim perumus yang terdiri dari kepala, waka, kaur TU, guru senior serta tenaga pendidik dan kependidikan yang dianggap memiliki kompetensi dalam hal ini. Kedua, Visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan ditetapkan oleh kepala dalam bentuk surat keputusan dan disosialisasikan kepada warga Madrasah. Sosialisasi ini dilakukan dalam rapat rapat majelis guru dan pegawai, dan juga melalui banner dan papan visi misi yang dipajang di madrasah. Disamping memberikan penjelasan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, kepala madrasah dengan tim juga memberi penerangan dan penjelasan kepada siswa siswi madrasah. Kepala madrasah juga sebagai sosok motivator yang senantiasa menginspirasi seluruh warga madrasah.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah Aliyah Negeri 2 Kota padang telah mampu mengemngkan visi dan misi Lembaga dan bertindak sebagai penentu arah mau dikemankan madrasah yang dipimpinnya

Agen of change atau Agen perubahan, yang dapat mengantisipasi berbagai perkembangan dan kemajuan zaman sebagai tantangan dunia pendidikan.

Kepala madrasah adalah sebagai *agen of change* di madrasah yang dipimpinnya. Perubahan pada madrasah bukanlah sesuatu yang mudah dicapai. Dalam perubahan mungkin saja banyak hambatan hambatan yang akan muncul tanpa direncanakan. Hambatan ini bisa saja bersumber dari pihak pimpinan sendiri maupu dari warga madrasah yang menolak perubahan. Ada berbagai faktor yang bisa menyebabkan individu atau madrasah enggan untuk berubah, yaitu, pertama, perubahan dirasakan akan mengancam terpenuhinya kebutuhan, kedua, perubahan menuntut cara kerja baru, ketiga, perubahan akan mengurangi kekuasaan individu terhadap informasi dan sumber daya organisasi, keempat, perubahan menyebabkan perubahan struktur organisasi, kelima, perubahan tidak sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan.

Lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kondisi perubahan yang terjadi dari era globalisasi ini. Pendidikan menempatkan manusia sebagai subjek, yang memiliki keunikan, memiliki potensi, memiliki jati diri, memiliki kesempatan untuk memahami diri, menemukan diri dan menemukan kecepatan belajarnya untuk aktualisasi diri, harkat dan martabatnya (Susanto, 2018). Proses pembangunan pendidikan di Indonesia masih dihadapkan pada persoalan adanya kesenjangan antara realitas teoritik dengan realitas empirik dalam proses kualitas layanan pendidikan di setiap satuan pendidikan. Salah satu contoh

permasalahan pada sekolah dan guru menyangkut perubahan sekolah adalah budaya sekolah belum sepenuhnya mendukung pendidikan inklusif (Ratnawati Susanto; Harlinda Syofyan; Karina Dwiyantri; Cut Alfina Umri, 2019). Kepala madrasah sebagai pemimpin visioner mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Kepemimpinan sebagai suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang bertugas untuk memimpin suatu sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan menghukum (jika perlu), serta membina dengan maksud mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien (Rahayu & Susanto, 2018).

Kepala madrasah sebagai agen perubahan bertanggung jawab dalam merangsang perubahan di madrasah, misalnya peningkatan kinerja tenaga pendidikan dan kependidikan, sumber daya dan fasilitas, sehingga memungkinkan pencapaian sebuah visi di masa depan. Untuk menjadi seorang agen perubahan yang baik, kepala madrasah harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan di luar madrasah, memperkirakan implikasinya terhadap madrasah yang dipimpinnya, menciptakan *sense of urgency* dan prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan oleh visi madrasah, mempromosikan *best practices* guru dan memberdayakannya dalam organisasi madrasah.

Sebagai *agen of change* kepala madrasah dalam kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja guru. Sebagai pemimpin, visioner kepala madrasah harus memiliki keahlian atau keterampilan manajerial, yaitu keterampilan relasi manusiawi yang merupakan keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan relasi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala madrasah menciptakan rasa saling menghormati, menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan masukan, serta keterampilan memotivasi dan membangun semangat. Konsep kepemimpinan kepala madrasah memiliki sejumlah peran meliputi edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovasi, dan motivator (Dewi Kusuma & Mintasih Indriayu, 2015).

Beberapa prinsip perubahan yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin perubahan agar sukses memfasilitasi perubahan adalah (Andriani, 2008): Pertama, Pemahaman bahwa perubahan adalah sebuah proses, bukan sekedar kegiatan; oleh karena itu perubahan membutuhkan waktu, energi dan sumber daya untuk mendukungnya. Kedua, Perubahan dicapai oleh individu dahulu, baru kemudian lembaga. Ini bukan berarti mengabaikan bahwa proses perubahan merupakan interaksi antara individu dengan organisasi, bahwa individu yang berubah tidak akan berhasil jika tidak didukung oleh sistem atau struktur organisasi yang mendukung. Hanya saja, perubahan sekolah akan terjadi hanya ketika orang-orang di dalamnya berubah. Ketiga, Perubahan merupakan pengalaman individual. Artinya, individu berubah pada tingkatan yang berbeda dan dengan cara yang juga berbeda. Keempat, Perubahan melibatkan kepekaan atas perubahan dan juga keterampilan melaksanakan program-program baru. Kelima, Intervensi dapat didesain untuk mendukung implementasi inovasi individu. Keenam, Fasilitator perubahan perlu memahami kebutuhan individu yang berbeda-beda dan kebutuhan perubahan yang dibutuhkan dalam proses perubahan. Ketujuh, Fasilitator perubahan perlu memahami organisasi sebagai suatu sistem ketika melakukan intervensi, karena aktivitas-aktivitas yang ditargetkan untuk bidang tertentu mungkin menghasilkan akibat yang tidak dapat terantisipasi di bidang lainnya.

Tahapan-tahapan perubahan yang harus ditempuh dalam mengadakan perubahan sekolah dalam hal ini madrasah adalah (Widodo, 2017): 1). Menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan perlu dilakukan. Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan. Kepala madrasah menjelaskan kebutuhan perubahan yang harus dilakukan sehingga semua pihak memahami tentang pentingnya perubahan tersebut. 2). Setelah anggota menyadari arti pentingnya perubahan yang hendak dilakukan, perubahan yang sesungguhnya dapat dilaksanakan. Konsekuensi dari perubahan tersebut beragam. Saat-saat perubahan berlangsung, madrasah mungkin berada dalam kondisi kritis dan sering terjadi kekacauan karena aturan yang lama sudah ditinggalkan atau bahkan tidak berlaku lagi tetapi aturan yang baru belum berjalan dengan sempurna. Kondisi seperti itu wajar karena memang sedang dalam masa transisi. Penerapan sesuatu yang baru dapat saja diikuti dengan perubahan sikap dan tingkah laku warga madrasah. 3). Mengembalikan madrasah kepada situasi yang normal kembali atau menstabilkan situasi setelah pelaksanaan perubahan. Berbagai aturan baru diberlakukan secara penuh. Seluruh warga madrasah diharapkan bersikap dan bertindak sesuai kondisi organisasi yang baru agar kembali stabil.

Sebagai *agen of change* kepala madrasah merangkul semua elemen madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah, ia akan membantu warga madrasah merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai yang akan menjadi pedoman untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, ia berfungsi dalam menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program pendidikan di madrasah, dan menciptakan madrasah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian sebagai *agen of change* ia akan mampu membawa seluruh anggota madrasah ke arah perubahan yang diinginkan.

Dari hasil penelitian di lapangan terlihat bahwa pada MAN 2 Kota Padang terlihat ada beberapa Langkah yang telah dilakukan dalam menyikapi perubahan di lingkungan madrasah: pertama, kepala Madrasah telah melakukan perbaikan system administrasi dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Ini dilakukan melalui *workshop-workshop*, dan mengirimkan tenaga pendidik dan kependidikan mengikuti diklat dan workshop yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Keagamaan Padang, Kankemenag Kota Padang dan Kanwil Kemenag Provinsi Sumatera Barat. Kedua, merumuskan program program inovasi madrasah yang disusun oleh Tim pengembangan mutu Madrasah. Ketiga, ditetapkan program kelas unggulan yang siswa siswinya direkrut khusus dengan melalui jalur prestasi. keempat, melakukan pembinaan secara kontiniu, ini diarahkan pada perbaikan sumber daya manusia, perbaikan fasilitas dan juga pengembangan, media pembelajaran dan juga pengembangan metode pembelajaran apalagi pada masa covid 19. Kepala madrasah dengan im telah mengembangkan metode pembelajaran via daring.

Berangkat dari hal ini kepala MAN 2 Kota Padang kota padang telah bersikap sebagai *agen of change* yang mampu bersikap sebagai perubahan dan mampu menyikapi perubahan perubahan yang ada dengan melakukan kegiatan kegiatan dalam rangka pengembangan madrasah.

Juru bicara, yang menjadi negosiator dan promotor bagi madrasah yang dipimpinnya..Kepala madrasah sebagai pemimpin visioner harus mampu menjadi sebagai juru bicara bagi madrasah yang mampu mengkomunikasikan segala hal yang terkait dengan kebijakan, regulasi dan perubahan perubahan untuk pengembangan lembaga madrasah. Sebagai juru kepala madrasah harus mampu melakukan negosiasi tidak hanya di dalam lingkungan madrasah tapi juga keluar madrasah yang akan mempromosikan atau mempublikasikan madrasah nya.

Kepala madrasah sebagai harus menjadi seorang pembicara yang terampil, pendengar yang penuh perhatian. Ia juga sebagai promotor dan negosiator yang akan mempromosikan madrasah nya yang dipimpinnya kepada pihak luar. Untuk menjadi seorang juru bicara yang efektif, kepala madrasah harus menjadi negosiator utama dalam berhubungan dengan pihak lain dalam pembentuk jaringan hubungan

eksternal, guna menghasilkan gagasan, sumber daya, dukungan, atau informasi yang bermanfaat bagi kemajuan madrasah yang dipimpinnya.

Berdasarkan penelitian lapangan bahwa Kepala MAN 2 Kota Padang sebagai Juru bicara, yang menjadi negosiator dan promotor bagi madrasah yang dipimpinnya terlihat pada: 1). Kepala madrasah tampil secara rutin dalam rapat dinas yang dilakukan oleh kankemenag Kota Padang satu kali dalam sebulan, juga menghadiri rapat dengan kaneil kemnag provinsi Sumatera Barat, dan juga dengan instansi terkait missal dinas pendidikan Kota/provinsi Sumatera Barat. 2). Kepala madrasah membuat pamflet madrasah yang berisi terkait madrasah dan keunggulan keunggulannya. Pamflet ini dijadikan media promosi bagi madrasah. 3). Kepala Madrasah dalam setiap kesempatan baik rapat interen maupun rapat dengan instansi terkait. selalu memberikan gagasan-gagasan dalam pengembangan madrasah.

Berangkat dari hasil penelitian dapat dirumuskan bahwa Kepala MAN 2 Kota Padang telah mampu sebagai juru bicara yang handal bagi madrasah yang dipimpinnya, disamping itu ia juga sebagai negosiator dan promotor dalam mempublikasi madrasah yang dipimpinnya.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan visioner kepala madrasah merupakan solusi terbaik yang diperlukan dalam pengembangan madrasah di Era globalisasi yang dituntut dengan sikap adaptif, dan senantiasa antisipatif terhadap perubahan-perubahan, Kepemimpinan Visioner kepala madrasah harus mampu mengimplementasikan visi melalui program-program unggulan yang direncanakan secara strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah beserta personal madrasah yang tentunya harus sejalan dengan visi misi yang telah dirumuskan. Dalam hal seorang kepala madrasah sebagai seorang pemimpin visioner dalam mengembangkan lembaga madrasah harus mampu berperan sebagai sebagai: 1). Penentu arah, yang mampu mengembang visi misi lembaga, 2). Agen perubahan, yang dapat mengantisipasi berbagai perkembangan dan kemajuan zaman sebagai tantangan dunia pendidikan, 3). Juru bicara, yang menjadi negosiator dan promotor bagi madrasah yang dipimpinnya.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih saya sampaikan kepada insitansi tercinta, ananda, dosen pembimbing, dan sahabat mahasiswa S3 Administrasi Publik yang memberikan saran dan masukan terhadap tulisan. Sungguh tak ada gading yang tak retak, tulisan ini belumlah sempurna masih banyak kekurangan karena memang harus diakui keterbatasan referensi yang penulis miliki.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani. (2008). Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 02/Th IV/Oktober/2008, 52–61.
- Daulay, H.P. (2014). Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Kencana.
- Daryanto, M. (2010). Administrasi Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi Kusuma & Mintasih Indriayu. (2015). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean. *Prosiding Seminar Nasional*.
- Diu, A. Pemikiran M. Amin Abdullah Tentang Pendidikan Islam Dalam Pendekatan

- Integrasi-Interkoneksi. Jurnal Ilmiah Al-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner, 3(1), 2018. 1-15.
- Djafri.N. (2014). *Manajemen Kecerdasan Emosi Untuk Kepala Sekolah*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Djamaluddin & Abdullah Aly. (1998). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Pustaka Setia.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness* (L.C. Spears, Ed.) (25th Anniversary Edition). New York: Paulist Press.
- Halim, A.R. (2014). *Paradigma Baru Sitem Pembinaan Madrasah*. Yogyakarta: Kota Kembang.
- Hasbullah. (2013). *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Hughes, Richard L, Et Al., 2006. "Leadership. Enhancing The Lesson Of Experience". Int'l Ed. Boston: Mc Graw Hill
- Idi, J., & Hafid, M. (2017). *Transformasional Leadershif Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global*. Cosmogov, 3(2), 219-231.
- Mulyasa, E. 2004. "Menjadi Kepala Sekolah Profesional". Bandung: Rosda Karya
- Nurul Hidayah. (2016). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Rahayu & Susanto. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Guru Dan Keterampilan Manajemen Kelas Terhadap Perilaku Belajar Siswa Kelas Iv. *Jurnal Pendidikan Dasar Perkasa*, Vol 4, No.
- Ratnawati Susanto; Harlinda Syofyan; Karina Dwiyaniti; Cut Alfina Umri. (2019). Pkm Anak Berkebutuhan Khusus Di Smpn 191, Jakarta. *International Journal Of Community Service Learning*, Vol 3, No.
- Rivai, V., B. (2013). *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Rajawali Press.
- Robert J. Starratt. (2007). *Leading A Community Of Learners: Learning To Be Moral By Engaging The Morality Of Learning. Eduational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143207075387>
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Pt. Refika Aditama
- Suradinata, E. (1997). *Pimpinan Dan Kepemimpinan Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama.
- Susanto, A. (2018). *Bimbingan Dan Konseling Di Sekolah: Konsep, Teori, Dan Aplikasinya*. Prenadamedia Group.
- Umaedi. (199). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah Umum.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen Serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas. Bandung: Penerbit Citra Umbara
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada, H. 349.
- Wibisono. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep Desain Dan Teknik Meningkatkan*. Daya Saing Perusahaan.

2932 *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah – Tan Gusli, Susy Primayeni, Nurhizrah Gistituati, Rusdinal*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1002>

Erlangga.

Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian: Populer Dan Praktis*. Rajawali Pers.