



**PERAN KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI
VISI MISI MADRASAH ALIYAH SWASTA
PONDOK PESANTREN MODERN NURUL HAKIM TEMBUNG
KECAMATAN PERCUT SEI TUAN KABUPATEN DELI SERDANG
SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Untuk Sidang
Munaqosah Pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*

Oleh :

AHMAD RISQI SYAHPUTRA NASUTION

NIM. 37.15.4.115

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Makmur Syukri, M.Pd
NIP. 19680608 199403 1009

Nasrul Syakur Chaniago, S.S. M.Pd
NIP. 19770808 200801 1 014

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

2019

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada. Saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Peran Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Visi Misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Desa Bandar Khalipah Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.

Shalawat bertangkaikan salam saya panjatkan kepada kekasih Allah Swt yakni Nabi Muhammad SAW semoga dengan senantiasa memperbanyak bershalawat kepada beliau kita semua masuk kedalam barisan golongannya yang akan mendapatkan syafa'at di yaumul mahsyar kelak. Amin ya Robbal'alamin.

Semoga skripsi ini mampu membawa manfaat kepada penulis dan pembaca dapat menjadi khazanah ilmu sebagai penambah referensi khususnya bagi manajemen yang berfokus pada Peran Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Visi Misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Semoga Allah melimpahkan rahmatnya kepada kita semua.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa segala upaya yang peneliti lakukan dalam penyusunan skripsi ini tidak akan terlaksana dengan baik tanpa ada bantuan, doa dan bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini tulus dan ikhlas penulis sampaikan ucapan terimakasih yang tiada terhingga kepada:

1. Terutama kepada Ibu tercinta yakni Hotmaida Dalimuthe dan Ayah terhebat Darmawi Nasution yang selalu mendo'akan, mengasuh, mendidik, memberi semangat, memberi kasih sayang yang tidak terpungkiri batasnya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Muhammad Rifa'I, M.Pd selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
6. Bapak Drs. Makmur Syukri, M.Pd selaku pembimbing I yang sudah banyak memberikan masukan-masukan untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II Terima kasih atas bimbingan, saran, dan juga senantiasa menasehati dan memotivasi saya.
8. Kepada Ibu Lailatun Nurkamalia Siregar, M.Pd yang dalam 4 tahun ini mengurus administrasi kami dan selalu memberikan informasi yang

dibutuhkan mahasiswa, bang Muhammad Riski Syahputra, M.Pd yang selalu membantu kami dalam menulis skripsi ini.

9. Segenap Dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
10. Sohib-sohibati MPI-2 Stambuk 2015, Afry Kriswana, S.Pd. Agus Abdur Rahman, S.Pd. Ahmad Said Al-Khudry Nst, S.Pd. Ahmad Rosyadi Mubarak Daulay, S.Pd. Rahmad Fauzi, S.Pd. Ridho Ilham, S.Pd. .Sunandar Arihta Sinuraya, S.Pd. Novtria Wandu, S.Pd. Dia Afrilla, S.Pd. Nazidah Rangkuti, S.Pd. Eva Dewi Yanti, S.Pd. Lusi Wisfa Dewi, S.Pd. Dwi Nurkholisa, S.Pd. Dian Ajeng Islamiyati, S.Pd. Lia Tamara, S.Pd. Dwi Ananda Hernia Tanjung, S.Pd. Suwaidah Arijah, S.Pd. Raudhatul Jannah, S.Pd. Aisyah Mardhiyah, S.Pd. Dian Varisca, S.Pd Hamidatunnisa Tambak, S.Pd. Indah Seni Rezeki, S.Pd. Alfun Ni'mah, S.Pd. Santy, S.Pd. Khairunnisa Lubis, S.Pd. Zakia Sitompul, S.Pd. Syaroh Hasibuan, S.Pd. Khairani, S.Pd. Terimakasih atas Doa dan dukungan beserta masukannya untuk menulis skripsi ini.

Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca dan bagi bidang pendidikan dan penerapan dilapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, 4 April 2019

AHMAD RISQI SYAHPUTRA NST
NIM: 37.15.4.115

ABSTRAK



NAMA : AHMAD RISQI SYAHPUTRA NST
NIM : 37.15.4.115
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI-2)
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Stambuk : T.A 2015

PERAN KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI VISI MISI MADRASAH ALIYAH SWASTA PONDOK PESANTREN MODERN NURUL HAKIM TEMBUNG KECAMATAN PERCUT SEI TUAN KABUPATEN DELI SERDANG

Kata kunci: *Pengambilan Keputusan dan Kebijakan Pendidikan*

Penelitian ini bertujuan 1) untuk mengetahui bagaimana kebijakan kepala madrasah, 2) untuk mengetahui bagaimana implementasi visi dan misi, 3) untuk mengetahui bagaimana peran kebijakan kepala madrasah dalam implementasi visi dan misi.

Hasil Penelitian mengungkapkan bahwa 1) kebijakan kepala madrasah telah merumuskan kebijakan pendidikan dengan cara melaksanakan rapat secara rutin bersama dewan guru, pengurus komite, dan terkadang orang tua peserta didik diikut sertakan. Dalam pelaksanaannya kebijakan dilaksanakan secara bertahap dan memprioritaskan yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan madrasah. 2) implementasi visi dan misi dirumuskan oleh tim perumusny seperti Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat, dan pengurus komite madrasah serta stakeholder. Dalam pengimplementasinya visi dan misi mencerminkan sebagai madrasah yang merupakan program berbudaya lingkungan hidup, berwawasan global yang didasari keimanan dan ketakwaan. 3) peran kebijakan kepala sekolah dalam implementasi visi misi ialah kebijakan madrasah tersebut menjadi pedoman dalam membuat keputusan dan menjadi dasar untuk menjalankan pendidikan yang muaranya adalah pencapaian dari pada visi dan misi madrasah.

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Ahmad Risqi Syahputra Nasution

NIM : 37.15.4.115

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Peran Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Visi Misi
Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim
Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.

Menyatakan dengan sebenarnya skripsi yang saya serahkan ini sebenarnya merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Islam Negeri Sumatera Utara batal saya terima.

Medan, 15 April 2019

Yang membuat pernyataan

AHMAD RISQI SYAHPUTRA NST
NIM. 37.15.4.115

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Masalah	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Masalah	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORITIS	
A. Kebijakan Pendidikan	10
1. Pengertian Kebijakan Pendidikan	10
2. Karakteristik Kebijakan Pendidikan	11
3. Tujuan Kebijakan Pendidikan	13
4. Model-Model Kebijakan Pendidikan	14
5. Perencanaan Kebijakan Pendidikan	16
6. Sistem Pengambilan Keputusan	17
7. Implementasi Kebijakan Keputusan	19
8. Aspek-Aspek dalam Kebijakan Pendidikan	20
9. Pendekatan Kebijakan dalam Pendidikan	22

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah	23
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	23
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah	25
3. Kepemimpinan yang Efektif dan Efisien	27
4. Kepemimpinan yang Visioner	29
5. Peran Kepala Madrasah	32
6. Sifat-Sifat Kepala Madrasah	34
7. Kompetensi Kepala Madrasah	35
C. Visi dan Misi	38
1. Pengertian Visi dan Misi	38
2. Proses Pembuatan Visi	41
3. Implementasi Visi dan Misi	42
4. Visi Madrasah yang Menginspirasi	45
D. Pendidikan Pondok Pesantren	47
1. Pengertian Pesantren	47
2. Sejarah Pondok Pesantren	49
3. Elemen-Elemen Pondok Pesantren	53
4. Perkembangan Pendidikan Pondok Pesantren	62
E. Penelitian Relevan	66
BAB III METODE PENELITIAN	68
A. Latar Waktu dan Tempat Penelitian	68
B. Jenis Penelitian	68
C. Subjek Penelitian	69
D. Teknik Pengumpulan Data	71

a. Wawancara	71
b. Observasi	72
c. Dokumentasi	73
E. Teknik Analisis Data	74
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data	77
a. Triangulasi Sumber	77
b. Triangulasi Teknik	78
G. Alur Penelitian	80
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	80
A. Temuan Umum Penelitian	80
B. Temuan Khusus Penelitian.....	92
C. Pembahasan Hasil Temuan Khusus	111
BAB V PENUTUP	116
A. Kesimpulan	116
B. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	
Lampiran I	123
Lampiran II.....	127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim

Tembung 85

GAMBAR TABEL

Tabel 1 : Profil MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung	82
Tabel 2 : Visi, Misi dan Tujuan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung	83
Tabel 3 : Kurikulum MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung	86
Tabel 4 : Sarana dan Prasarana MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung	87
Tabel 5 : Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung	91
Tabel 6 : Data Siswa / Siswi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung	92

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan masyarakat dan pemerintah melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau latihan, yang berlangsung di sekolah dan di luar sekolah sepanjang hayat untuk mempersiapkan peserta didik untuk dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat pada masa yang akan datang.

Pendidikan menjadi salah satu kebutuhan manusia dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mencapai tingkat kehidupan yang maju dan sejahtera. Di dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional di jelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan pengetahuan, madrasah juga sebagai wujud dari sebuah lembaga pendidikan.¹

Pendidikan pondok pesantren adalah sebuah pendidikan tradisional yang para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam kompleks yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar, dan kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang dibangun sebagai tempat tinggal yang dibuat dari bambu, atau berasal dari bahasa Arab *funduq*, yang berarti hotel atau asrama. Baru setelah itu, istilah pondok disertai

¹Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara. hal. 6.

dengan kata pesantren yang mencakup secara keseluruhan mengenai tempat belajar ilmu agama yang tersebar luas di seluruh Nusantara.²

Santri juga berarti orang yang mendalami pengetahuannya dalam bidang agama Islam. Sebagai bagian penting dari pesantren, santri merupakan sekelompok orang yang memiliki ketekunan dalam mempelajari kajian kitab-kitab kuning (klasik) yang memuat berbagai ilmu agama, seperti fiqh, tasawuf, tafsir, tauhid, hadits, dan sebagainya. Tidak heran apabila santri dianggap sebagai generasi terbaik dalam ilmu agama yang dapat diandalkan untuk melakukan perubahan sosial dalam kehidupan masyarakat.

Bawani mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran ilmu agama Islam, umumnya dengan cara non-klasikal, di mana seorang kiai mengajarkan ilmu agama kepada para santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama abad pertengahan. Untuk mempermudah pendalaman ilmu agama, para santri biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam lingkungan pesantren yang disertai dengan adanya peraturan-peraturan yang sangat ketat, demi memantau perkembangan moral dan akhlak seorang santri.

Pesantren merupakan sebuah lembaga yang unik dan khas, jika ditinjau dari sistem pendidikannya. Keunikan dan kekhasan inilah yang menyebabkan begitu sulitnya memberikan definisi yang representatif untuk istilah pesantren. Namun, jika menganalisis lebih jauh beberapa definisi yang dirumuskan para ahli maka dapat disimpulkan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang terdiri atas beberapa komponen yang menjadi indikator sebuah lembaga pendidikan dikatakan sebagai pesantren. Komponen-komponen tersebut meliputi pondok, masjid, pengajaran kitab klasik, santri, dan kiai.³

Dari beberapa pendapat yang telah disampaikan, dapat saya simpulkan bahwa pesantren sebagai tempat para santri untuk menjalani hidup dan belajar bersama di bawah bimbingan seorang kiai atau ulama. Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional bagi umat Islam yang berkembang dan diakui secara kultural oleh masyarakat sekitar dengan sistem asrama yang dibangun

²Mohammad Takdir. 2018. *Modernisasi Kurikulum Pesantren*. Yogyakarta: IRCiSoD. hal. 22.

³Mohammad Takdir. *Op. Cit.*, hal. 24.

untuk menampung santri yang berkeinginan menimba ilmu dalam satu bimbingan keagamaan yang representatif bagi pengembangan keilmuan umat.

Dalam penyusunan kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan pendidikan di Indonesia dewasa ini, pendidikan cenderung diartikan sebagai usaha sadar untuk membantu perkembangan kepribadian dan kemampuan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau latihan.

Secara lebih umum, pendidikan dapat diartikan sebagai suatu perbuatan pembimbingan yang diberikan dengan sengaja oleh pendidik kepada peserta didik kearah suatu tujuan tertentu.⁴

Suatu kebijakan madrasah dibuat oleh orang yang terpilih bertanggung jawab untuk membuat kebijakan pendidikan, dewan madrasah dan unsur lain yang diberi kewenangan membuat kebijakan, baik kepala madrasah maupun pengawas, atau administrator lainnya yang memiliki kewenangan mengelola kebijakan dari dewan madrasah. Kebijakan seorang pemimpin pada lembaga pendidikan seringkali menjadi titik perhatian para ahli, baik dibidang ilmu pengetahuan itu sendiri maupun bidang disiplin ilmu lainnya.

Dalam hal ini khususnya yang berkaitan dengan kebijakan kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama keberadaan sebuah lembaga pendidikan. Untuk itu perlu mengkaji kembali kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru sehingga dapat mengembangkan guru lebih profesional dalam bidangnya. Dan tak lupa juga dengan kompetensi kepala madrasah yang harus ada pada diri setiap pemimpin pendidikan (kepala madrasah) yaitu kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.⁵

⁴Engkoswara dan Aan Komariah. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 5.

⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. *Nomor 13 Tahun 2007*. tentang Standar Kepala Madrasah.

Bicara tentang menciptakan pendidikan yang bermutu maka tak lepas dari visi dan misi dari lembaga pendidikan itu sendiri, semakin kuat visi dan semakin baik misinya maka akan semakin berkualitas juga sumber daya manusia yang dapat dihasilkan (*ouput*). Peran seorang guru sangatlah penting dan juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan potensi sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan visi dan misi madrasah.

Setiap guru wajib memahami, mengerti tentang visi dan misi madrasah dimana guru tersebut mengabdikan dirinya karena semua itu dapat mempengaruhi keberhasilan dalam proses belajar mengajar serta dapat menentukan perkembangan dan kemajuan madrasah tersebut. Maka jika pendidikan tidak mengerti, memahami visi dan misi dari madrasah tempat guru mengabdikan dirinya akan berakibat fatal, bisa jadi madrasah akan mengalami kemunduran bahkan mengalami kegagalan dalam mempersiapkan sumber daya manusia (*ouput*).

Namun, kepala madrasah juga merupakan orang yang paling berpengaruh serta berperan aktif dalam memimpin, menghidupkan organisasi madrasah baik dalam melaksanakan dan merealisasikan visi, misi maupun tujuan pendidikan. Kepala madrasah memiliki pengaruh tersendiri terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia (*output*).

Keberadaan visi bagi organisasi mutlak perlu karena dengan visi, organisasi dapat merencanakan keadaan di masa datang. Telah terbukti dalam kenyataan bahwa organisasi yang sukses di tingkat dunia memiliki visi yang jelas mengenai apa yang ingin dicapainya di masa depan, serta selalu berusaha dengan sekuat tenaga agar visi yang telah dibuat tidak sekedar menjadi slogan belaka, namun menjadi satu guideline yang mengarahkan langkah organisasi untuk mencapai apa yang telah dirumuskan dalam visinya.⁶

⁶Yusuf Hamdan. "Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi". Jurnal Pendidikan. Vol. XVII No. 1 Januari 2001. hal. 90.

Dalam proses manajemen salah satu tugas kepala madrasah ialah membenahi semua fungsi manajemen dengan baik, supaya tujuan optimal dapat dicapai. Karena kepala madrasah merupakan pemimpin pada lembaga yang dipimpinnya, maju dan berkembangnya suatu lembaga tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah.⁷

Salah satu tugas dan tanggung jawabnya adalah mampu merumuskan visi dan misi madrasah yang dipimpinnya. Karena visi madrasah erat kaitannya dengan siswa maka proses pendidikan harus fokus pada pelayanan yang baik kepada siswa, bukan hanya kepada pejabat dinas pendidikan, dan kepala madrasah. Sehingga, siswa harus dilayani dengan penuh perhatian agar merasa nyaman dan bahagia dalam belajar serta dengan senang hati dan penuh kesungguhan untuk meraih masa depannya masing-masing.

Namun, peneliti telah mengamati bahwa di madrasah ini masih belum melaksanakan suatu kebijakan yang telah diputuskan secara maksimal. Salah satu kebijakan yang telah diputuskan yaitu visi dan misi madrasah untuk kedepannya. Tapi setelah kebijakan tersebut telah dirumuskan dan ditetapkan, visi dan misi belum juga terlaksana secara maksimal. Semua itu dapat terlihat dari proses kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler, serta hasil dari peserta didik selama menjalankan pendidikan di madrasah tersebut. Terlaksananya visi dan misi madrasah sangat berkaitan dengan kepala madrasah, guru, komite, dan peserta didik yang profesional dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan kebijakan yang telah diputuskan.

Berdasarkan dengan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“PERAN KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI VISI MISI MADRASAH**

⁷Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 83.

ALIAH SWASTA PONDOK PESANTREN MODERN NURUL HAKIM TEMBUNG KABUPATEN DELI SERDANG”.

B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, mengingat luas dan kompleksnya permasalahan yang ada dan kemampuan peneliti yang terbatas, maka dalam penelitian ini peneliti memfokuskan ruang lingkup masalah yang akan diteliti yaitu, “Peran Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Visi Misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Desa Bandar Khalipah Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang”.

C. Rumusan Masalah

Sesuai fokus masalah di atas, maka dirumuskanlah rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian untuk memudahkan dalam pengumpulan data-data. Adapun rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan di Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?
2. Teknik apa saja yang digunakan dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan di Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?
3. Apa bentuk kebijakan yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?

4. Kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
5. Apa kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
6. Bagaimana peran pimpinan pondok pesantren dalam mendukung kebijakan dalam rangka implementasi visi misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?

D. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, ditentukanlah tujuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun tujuan penelitian ini untuk :

1. Mengetahui mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.
2. Mengetahui teknik apa saja yang digunakan dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan di Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.
3. Mengetahui apa bentuk kebijakan yang ada di Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.
4. Mengetahui kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.

5. Mengetahui apa kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.
6. Mengetahui bagaimana peran pimpinan Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren dalam mendukung kebijakan dalam rangka implementasi visi misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli serdang.

E. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang dapat yang dipetik pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Teoritis

- a. Bagi penulis

Di harapkan dapat memberikan pengetahuan dan menambah wawasan penulis tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan dan perannya dalam implementasi visi misi yang telah dirumuskan oleh madrasah pesantren agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan bidangnya, sehingga menjadi sumber daya manusia yang lebih produktif.

- b. Bagi pembaca

Di harapkan dapat bermanfaat dalam memberikan informasi dan pengetahuan mengenai kebijakan pendidikan dan perannya dalam implementasi visi misi yang telah di rumuskan oleh madrasah pesantren, ataupun sebagian bahan kajian lebih lanjut bagi peneliti berikutnya.

2. Praktis

a. Bagi madrasah

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pemikiran dan memperkaya khasanah keilmuan dalam dunia pendidikan khususnya tentang teori kebijakan pendidikan dan perannya dalam implementasi visi misi yang telah dirumuskan oleh madrasah pesantren.

b. Bagi pimpinan

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan yayasan madrasah Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.

c. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan

Untuk memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan dan berusaha menjadi pendidik yang profesionalisme.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kebijakan Pendidikan

1. Pengertian Kebijakan Pendidikan

Syafaruddin, dalam buku *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* telah mendefinisikan kebijakan sebagai berikut,

Kebijakan (*policy*) secara etimologi (*asal kata*) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu "*Polis*" yang artinya kota(*city*). Dapat ditambahkan, kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan untuk mengelola kegiatan mereka. Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya.⁸

Hakikat kebijakan ialah berupa keputusan yang substansinya adalah tujuan, prinsip dan aturan-aturan. Format kebijakan biasanya dicatat dan dituliskan untuk dipedomi oleh pimpinan, staf, dan personel organisasi, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal.⁹

Dari pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kebijakan ialah berupa keputusan yang substansinya berupa tujuan, prinsip dan aturan-aturan.

Kebijakan pendidikan (*educational policy*) merupakan penggabungan dari kata *education* dan *policy*. Kebijakan adalah seperangkat aturannya, sedangkan pendidikan menunjukkan pada bidangnya. Dengan demikian, kebijakan pendidikan tidak terlalu berbeda dengan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.¹⁰

H.A.R. Tilaar dan Riant Nugroho berpendapat, kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis

⁸Syafaruddin. 2008. *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta. hal. 75.

⁹Syafaruddin. 2008. *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta. hal 77.

¹⁰Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 37.

pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu. Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam organisasi dalam hal ini terkait dengan kebijakan pendidikan di madrasah.¹¹

Dari beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kebijakan pendidikan adalah hasil keputusan manajemen puncak yang dibuat dengan hati-hati yang intinya berupa tujuan-tujuan, prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang mengarahkan organisasi melangkah ke masa depan. Secara ringkas ditegaskan bahwa hakikat kebijakan sebagai petunjuk dalam organisasi.

2. Karakteristik Kebijakan Pendidikan

Dalam bukunya Ahmad Rusdiana kebijakan pendidikan, menurut Ali Imron memiliki karakteristik berikut:¹²

- a. Memiliki tujuan pendidikan; kebijakan pendidikan harus memiliki tujuan pendidikan yang jelas dan terarah untuk memberikan kontribusi pada pendidikan.
- b. Memiliki aspek legal-formal; kebijakan pendidikan harus memenuhi syarat konstitusional sesuai dengan hierarki konstitusi yang berlaku di wilayah tersebut.

¹¹ *Ibid.* hal. 37.

¹² Ali Imron. 2015. "Kebijakan Pendidikan Indonesia", dalam Ahmad Rusdiana. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 38.

c. Memiliki konsep operasional; kebijakan pendidikan sebagai panduan yang bersifat umum harus mempunyai manfaat operasional agar dapat diimplementasikan. Adapun konsep operasional dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut.

- 1) Dibuat oleh yang berwenang, Kebijakan pendidikan harus dibuat oleh para ahli bidang pendidikan sehingga tidak sampai menimbulkan kerusakan pada pendidikan dan lingkungan di luar pendidikan. Para administrator pendidikan, pengelola lembaga pendidikan, dan para politisi yang berkaitan langsung dengan pendidikan adalah unsure minimal pembuat kebijakan pendidikan.
- 2) Dapat dievaluasi, Kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan memerlukan evaluasi untuk ditindak lanjuti. Jika baik, kebijakan tersebut dipertahankan atau dikembangkan. Jika mengandung kesalahan, kebijakan tersebut harus dapat diperbaiki.
- 3) Memiliki sistematika, kebijakan pendidikan harus memiliki sistematika yang jelas, menyangkut seluruh aspek yang ingin diatur olehnya. Sistematika tersebut dituntut memiliki efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Dari kutipan di atas dapatlah disimpulkan bahwa karakteristik kebijakan pendidikan merupakan memiliki tujuan pendidikan, memiliki aspek legal formal, memiliki konsep operasional yang telah dijelaskan di atas gunanya untuk meningkatkan kebijakan pendidikan.

3. Tujuan Kebijakan Pendidikan

Dalam merumuskan kebijakan pendidikan perlu pemahaman tentang pandangan terhadap tujuan kebijakan yaitu sebagai berikut:¹³

a. Tujuan kebijakan berdasarkan tingkatan masyarakat

Tujuan kebijakan berdasarkan tingkatan masyarakat, dapat ditelusuri dari hakikat tujuan pendidikan yang universal. Pendidikan pada awalnya merupakan proses penyempurnaan harkat dan martabat manusia yang diupayakan secara terus-menerus.

b. Tujuan kebijakan berdasarkan tingkatan politisi

Tujuan kebijakan berdasarkan tingkatan politisi dapat ditelusuri dari sumbangan pendidikan terhadap perkembangan politik pada tingkatan sosial yang berbeda. Misalnya, pada tingkat individual, pendidikan membantu peserta didik untuk mengembangkan sikap dan keterampilan kewarganegaraan yang positif untuk melatih warga negara yang benar dan bertanggung jawab. Orang yang berpendidikan diharapkan lebih mengerti hak dan kewajibannya sehingga wawasan dan perilakunya semakin demokratis. Selain itu, orang yang berpendidikan diharapkan memiliki kesadaran dan tanggung jawab terhadap bangsa dan negara lebih baik dibandingkan dengan yang kurang berpendidikan.

c. Tujuan kebijakan berdasarkan tingkatan ekonomi

Tujuan kebijakan berdasarkan tingkatan ekonomi dapat ditelusuri dari kesadaran pentingnya pendidikan sebagai investasi jangka panjang dengan alasan sebagai berikut:

¹³ Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 39.

- 1) Pendidikan adalah alat untuk perkembangan ekonomi, pendidikan dapat membantu siswa mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup. Secara umum, terbukti bahwa semakin berpendidikan seseorang, tingkat pendapatannya semakin baik. Hal ini karena orang yang berpendidikan lebih produktif dibandingkan dengan yang tidak berpendidikan.
- 2) Investasi pendidikan memberikan nilai balik yang lebih tinggi dari pada investasi fisik di bidang lain. Nilai balik pendidikan adalah perbandingan antara total biaya yang dikeluarkan untuk membiayai pendidikan dengan total pendapatan yang akan diperoleh setelah seseorang memasuki dunia kerja.

Dari pendapat ahli di atas, dapatlah disimpulkan bahwasanya tujuan kebijakan pendidikan ini dapat dilihat dan ditelusuri dari kesadaran pentingnya pendidikan sebagai investasi jangka panjang yang didasarkan pada beberapa alasan, yaitu pendidikan adalah untuk perkembangan ekonomi dan bukan sekedar pertumbuhan ekonomi, investasi pendidikan memberikan nilai baik yang lebih tinggi dari pada investasi fisik di bidang lain.

4. Model-model kebijakan pendidikan

a. Model Deskriptif

Model deskriptif menurut Suryadi dan Tilaar adalah suatu prosedur atau cara yang digunakan untuk penelitian dalam ilmu pengetahuan baik murni maupun terapan untuk menerangkan suatu gejala yang terjadi dalam masyarakat. Sedangkan menurut Cohn model deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan menyajikan suatu "*state of the art*" atau keadaan apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan perlu diketahui para pemakai. Jadi model deskriptif ini dapat menerangkan apakah fasilitas pembelajaran sudah

memadai, kualifikasi pendidikan guru memenuhi persyaratan, anggaran untuk pembelajaran dan sebagainya.¹⁴

b. Model Normatif

Menurut Suryadi dan Tilaar model normatif merupakan upaya ilmu pengetahuan menawarkan suatu norma, kaidah, atau resep yang dapat digunakan oleh pemakai untuk memecahkan suatu masalah. Model normatif membantu menentukan tingkat kapasitas pelayanan yang optimum, pengatur volume dan waktu yang optimum, dan keuntungan optimum pada investasi publik. Karena masalah-masalah keputusan normatif adalah mencari nilai-nilai variabel terkontrol (kebijakan) akan menghasilkan manfaat terbesar (nilai), sebagaimana terukur dalam variabel keluaran yang hendak diubah oleh para pembuat kebijakan.¹⁵

c. Model verbal

Model verbal dalam kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukan bahasa logika simbolis dan matematika sebagai masalah substantif. Dalam menggunakan model verbal, analisis bersandar pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Penilaian nalar menghasilkan argument kebijakan, bukan berbentuk nilai-nilai angka pasti.¹⁶

d. Model simbolis

Model simbolis ialah model yang menggunakan simbol-simbol matematis untuk menerangkan hubungan variabel-variabel kunci yang dipercaya mencari suatu masalah. Prediksi atau solusi yang optimal dari suatu masalah kebijakan diperoleh dari model-model simbolis dengan meminjam dan menggunakan metode-metode matematika, statistika, dan logika.¹⁷

¹⁴Syaiful Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. hal. 104.

¹⁵Syaiful Sagala. *Op.Cit.* hal. 105.

¹⁶Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 48.

¹⁷Syaiful Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. hal. 106.

e. Model prosedural

Model prosedural menampilkan hubungan yang dinamis antara variabel-variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi-prediksi dan solusi-solusi optimal diperoleh dengan mensimulasikan dan meneliti seperangkat hubungan yang mungkin.¹⁸

f. Model pengganti dan perspektif

Menurut Suryadi dan Tilaar model pengganti diasumsikan sebagai pengganti dari masalah-masalah substantif. Model pengganti mulai disadari atau tidak dari asumsi bahwa masalah formal adalah representasi yang sah dari masalah yang substantif. Adapun model perspektif didasarkan pada asumsi bahwa masalah formal tidak sepenuhnya mewakili secara sah masalah substantif. Sebaliknya, model perspektif dipandang sebagai satu dari banyak cara lain yang dapat digunakan untuk menerangkan masalah substantif.¹⁹

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya model-model kebijakan dalam pendidikan terdiri dari enam model yang telah di jelaskan di atas gunanya untuk meningkatkan kebijakan dalam pendidikan.

5. Perencanaan Kebijakan Pendidikan

Secara teoritis, kebijakan pendidikan yang dirancang dan dirumuskan untuk diimplementasikan, sebenarnya tidak begitu saja dibuat. Kebijakan pendidikan yang dirumuskan secara hati-hati. Dalam proses perumusannya, para pemegang kewenangan dalam pengambilan kebijakan terlebih dahulu mempertimbangkan secara matang (rasionalitas, proses, hasil, serta efek samping yang ada).

Menurut pandangan Hodgkinson (Solichin Abdul Wahab, 1997: 45), semua jenis perumusan kebijakan selalu berkaitan dengan aspek metapolicy

¹⁸*Ibid.* hal. 107

¹⁹*Ibid.* hal. 107.

karena menyangkut hakikat, sudut pandang, sikap, dan perilaku yang tersembunyi ataupun yang nyata dari aktor yang bertanggung jawab.²⁰

Proses analisis kebijakan adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan didalam proses kegiatan yang pada dasarnya bersifat politis. Aktivitas politis tersebut dijelaskan sebagai proses pembuatan kebijakan dan divisualisasikan sebagai serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu: penyusunan agenda, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.²¹

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwasanya perencanaan kebijakan pendidikan ialah kebijakan yang ditetapkan dan dilaksanakan, pembuatan kebijakan serta menyusun agenda dengan memasukan dan memilih masalah mana saja yang makna dijadikan prioritas untuk dibahas. Masalah yang terkait dengan kebijakan akan dikumpulkan sebanyak mungkin untuk diseleksi. Pada tahap ini beberapa masalah dimasukkan dalam agenda memiliki argumentasi masing-masing. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan agenda harus secara jeli melihat masalah-masalah mana saja yang memiliki tingkat relevansi tinggi dengan masalah kebijakan. Sehingga pemilihan dapat menemukan masalah yang tepat.

6. Sistem Pengambilan Keputusan

Robins dalam Syafaruddin, berpendapat bahwa hakikat pengambilan keputusan ialah memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok.²²

²⁰ Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 23.

²¹William N Dunn. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. hal. 22.

²²Syafaruddin. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: PT Grafindo Anggota Ikapi. hal. 45.

Sebagai suatu sistem, manajemen organisasi bergerak dalam perilaku yang kompleks. Salah satu perilaku organisasi yang melibatkan personel, tujuan, informasi, prosedur, dan teknik adalah pengambilan keputusan. Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer.

Bagi manajer puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional, dan pengawasan. Visi dan misi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi/lembaga madrasah.

Dalam Owens dijelaskan bahwa ada beberapa langkah umum pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Mendefinisikan masalah
- b. Menganalisis masalah
- c. Mengembangkan alternatif solusi
- d. Merumuskan solusi terbaik
- e. Memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif.²³

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Pradjudi dalam Syafaruddin, kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:²⁴

- a. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan
- b. Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju)
- c. Situasi si pengambil keputusan itu berada
- d. Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem)

²³Engkoswara. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 107.

²⁴Syafaruddin. *Op. Cit.* hal. 47.

- e. Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwasanya sistem pengambilan keputusan ialah membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

7. Implementasi Kebijakan Pendidikan

Suatu kebijakan jika tidak segera diimplementasikan, tidak dapat diketahui tingkat keberhasilannya untuk orang banyak. Dengan demikian, kebijakan hanya akan menjadi rencana bagus yang tersimpan rapi dalam tumpukan arsip. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan tersebut dapat mencapai tujuan. Implementasi kebijakan adalah serangkaian aktifitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam pembuatan kebijakan terwujud ke dalam prakteknya atau realisasinya.

Menurut Van Meter dan Van Horn, implementasi kebijakan dimaksudkan sebagai keseluruhan tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan kebijakan yang telah ditentukan, yaitu tindakan-tindakan yang merupakan usaha sesaat untuk mentransformasikan keputusan ke dalam istilah operasional ataupun usaha berkelanjutan untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.²⁵

²⁵ Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 132.

Charles O. Jones, yang mendasari diri pada konsep aktivitas fungsional-fungsional berpendapat bahwa implementasi adalah suatu aktivitas yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program. ada tiga pilar aktivitas dalam mengoperasikan program tersebut, yaitu:²⁶

- a. Pengorganisasian, pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit, serta metode untuk menjalankan program agar dapat berjalan.
- b. Interpretasi, yaitu aktivitas menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan.
- c. Aplikasi, yaitu berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, pembayaran, atau lainnya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengimplementasikan kebijakan yang telah di buat oleh kepala madrasah dalam bentuk suatu praktek maka akan lebih mudah bila di mulai dengan suatu kebijakan yang harus dilaksanakan dengan menggunakan langkah-langkah. Dan kepala madrasah dalam mengimplementasikan kebijakan harus juga memperhatikan faktor-faktor yang sangat penting, seperti komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan yang segera atau disebut sebagai “*policy performance*”.

8. Aspek-Aspek kebijakan dalam pendidikan

Aspek-aspek yang harus dikaji dalam analisis kebijakan pendidikan ialah konteks kebijakan itu sendiri. Hal ini karena kebijakan tidak muncul dalam kehampaan, tetapi dikembangkan dalam konteks seperangkat nilai, tekanan, kendala, pengaturan struktural tertentu, tanggapan terhadap masalah-masalah tertentu, dan kebutuhan serta aspirasi yang berkembang. Adapun aspek-aspek tersebut ialah:²⁷

²⁶ *Ibid.* hal. 132.

²⁷ Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 42.

a. Pelaku kebijakan/Aktor kebijakan

Aktor kebijakan pendidikan dikategorikan menjadi dua, yaitu para pelaku resmi dan pelaku tidak resmi. Pelaku resmi kebijakan pendidikan adalah perseorangan atau lembaga yang secara legal memiliki tanggung jawab berkenaan dengan pendidikan. Adapun aktor tidak resmi kebijakan pendidikan adalah individu atau organisasi yang terdiri atas kelompok kepentingan, partai politik, dan media.

b. Implementasi kebijakan

Aspek implementasi merupakan aspek yang paling penting karena aspek inilah yang menjadi tolok ukur keberhasilan suatu kebijakan. Implementasi kebijakan lebih bersifat praktis termasuk di dalamnya mengeksekusi dan mengarahkan. Dengan demikian, implementasi kebijakan dapat disebut sebagai rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah kebijakan ditetapkan, baik yang terdiri dari pengambilan keputusan, langkah-langkah yang strategis maupun operasional yang ditempuh dalam mewujudkan kebijakan menjadi kenyataan.

Aspek-aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan menurut H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho (Arif Rohman, 2009:120) adalah sebagai berikut:²⁸

- a Keseluruhan hakikat manusia sebagai makhluk yang menjadi manusia dilingkungan kemanusiaan.
- b Penjabaran visi dan misi dari pendidikan dalam masyarakat tertentu.

²⁸Ahmad Rusdiana. *Op. Cit.* hal. 43.

- c Kesatuan antara teori dan praktik pendidikan. Kebijakan pendidikan meliputi proses analisis kebijakan, perumusan kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasi.
- d Validitas dalam perkembangan pribadi serta masyarakat yang memiliki pendidikan.
- e Ditujukan pada kebutuhan peserta didik.
- f Diarahkan pada terbentuknya masyarakat demokratis.
- g Penjabaran misi pendidikan dalam pencapaian tujuan-tujuan tertentu.
- h Berdasarkan efisiensi.
- i Tidak berdasarkan kekuasaan.
- j Tidak berdasarkan intuisi atau kebijaksanaan yang rasional.
- k Kejelasan tujuan akan melahirkan kebijakan pendidikan yang tepat.

Dari kutipan di atas dapatlah disimpulkan bahwasanya aspek-aspek kebijakan dalam pendidikan merupakan aspek yang harus dikaji dalam analisis kebijakan pendidikan adalah konteks kebijakan, hal ini di karenakan kebijakan tidak muncul dalam kehampaan, tetapi dikembangkan dalam konteks seperangkat nilai, tekanan, kendala, dan pengaturan struktural tertentu. Kebijakan juga merupakan tanggapan terhadap masalah-masalah tertentu, kebutuhan, serta aspirasi yang berkembang.

9. Pendekatan Kebijakan dalam pendidikan

a. Pendekatan Empirik

Pendekatan empirik ditekankan pada penjelasan berbagai sebab dan akibat dari suatu kebijakan tertentu dalam bidang pendidikan bersifat faktual atau fakta dan macam informasi yang dihasilkan bersifat diskriptif dan prediktif. Oleh karena itu analisis kebijakan pendidikan secara empiris diharapkan

dapat menghasilkan dan memindahkan informasi-informasi penting mengenai nilai-nilai, fakta-fakta, dan tindakan-tindakan pendidikan. Karena itu pengetahuan mengenai apakah (fakta), mana yang benar (nilai), dan apa yang harus dilakukan (tindakan) memerlukan penggunaan berbagai metode penelitian dan argumen untuk menghasilkan dan memindahkan informasi masalah, alternatif, tindakan, hasil, dan hasil guna kebijakan. Analisis pendekatan kebijakan empiris ini telah dilakukan melalui penelitian oleh para ahli berasal dari permulaan abad ke 19 dari karya para demograf, statistisi, dan penelitian survey.²⁹

b. Pendekatan Evaluatif

Pendekatan evaluatif menurut Suryadi dan Tilaar dimaksudkan untuk menerangkan keadaan dengan menetapkan suatu kriteria atas terjadinya gejala tersebut yaitu gejala yang berkaitan dengan nilai dan pengukuran setelah dihubungkan dengan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya. Jadi, evaluasi kebijakan bukan hanya sekedar mengumpulkan fakta tentang sesuatu katakanlah mengenai manajemen pendidikan yang dapat menjamin mutu, tetapi menunjukkan bahwa sesuatu itu mempunyai nilai jika dibandingkan dengan kriteria atau acuan yang menjadi pedoman.³⁰

Dari pendapat di atas dapatlah disimpulkan bahwasanya pendekatan kebijakan dalam pendidikan terbagi menjadi dua pendekatan empirik dan pendekatan evaluatif telah di jelaskan di atas pendekatan ini mengenai nilai-nilai, fakta-fakta, dan tindakan-tindakan pendidikan.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata *leader* dan kepemimpinan berasal dari kata *leadership*. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi pada hasil, ketika hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui sesuatu yang diinginkannya.

Kartono dalam Donny Juni Priansamenyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu sehingga memiliki

²⁹Syaiful Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. hal. 100.

³⁰Syaiful Sagala. *Op. Cit.* hal. 101.

kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai tujuan bersama.³¹

Kepemimpinan menurut Robbins adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Tzu dan Cleary berpendapat bahwa kepemimpinan adalah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan.³²

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kualitas diri yang baik tercermin dari sifat-sifat atau watak. Biasanya sifat/watak yang diharapkan anggota dari pemimpinnya adalah cerdas, bijak, semangat, tanggung jawab, dan dapat dipercaya.

Kata lain yang dihubungkan dengan kepemimpinan adalah khalifah yang pada mulanya berarti di belakang, sering kali diartikan sebagai pengganti karena yang menggantikan selalu berada atau datang dari belakang atau sesudah yang menggantikan.³³

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat islam di negeri yang mayoritas warganya beragama islam ini. Dalam Al-qur'an banyak ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Allah SWT berfirman dalam QS. An Nisa/4: 59 yaitu, sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

³¹Donny Juni Priansa. 2018. *Manajemen & Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia. hal. 184.

³²*Ibid.* hal. 184.

³³M. Quraish Shihab. 2006. *Menabur Pesan Ilahi; Al-Quran dan Dinamika Kehidupan Masyarakat*. Jakarta: Lentera Hati. hal. 386.

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (QS. An Nisa/4: 59).³⁴

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT, dan RasulNya. Kata “al amr” dalam ayat itu artinya: urusan, persoalan, masalah, perintah. Ini menunjukkan bahwa pemimpin itu tugas utamanya dan kesibukan sehari harinya yaitu mengurus persoalan rakyatnya, menyelesaikan problematika yang terjadi di tengah masyarakat serta memiliki wewenang mengatur, mengelola dan menyuruh bawahan.³⁵

Quraish shihab (1996) menjelaskan bahwa islam menyebutkan kepemimpinan dengan beberapa istilah atau nama, di antaranya imamah, ri’ayah, imarah, dan wilayah, yang semuanya itu pada hakikatnya adalah amanah (tanggung jawab). Nabi SAW bersabda:” Apabila amanat disia-siakan, maka nantikanlah kehancurannya” ketika ditanya, “bagaimana menyia-nyiakannya? “beliau menjawab: apabila wewenang pengelolaan (kepemimpinan) diserahkan kepada orang yang tidak mampu”.³⁶

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan pendidikan pada dasarnya merupakan kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan dalam setiap lingkungan yang melaksanakan proses pendidikan. Pendidikan merupakan bidang kehidupan yang mempunyai arah dan tujuan tertentu, pencapaiannya sudah tentu memerlukan penyatuan dan penggerakan demi tercapainya tujuan dan kepemimpinan pendidikan menjadi hal

³⁴Al-Qur’an surah An-Nisa ayat.59.

³⁵R Yahya.2004. *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Pustaka Nawaitu. hal. 14.

³⁶*Ibid.* hal. 239.

penting agar semua yang ingin dicapai dapat terpenuhi dalam suatu gerak bersama sehingga kepemimpinan pendidikan dapat dipandang sebagai kemampuan mempengaruhi yang diterapkan dalam mengelola pendidikan mencapai tujuannya.³⁷

Dengan melihat organisasi madrasah sebagai sistem, maka pengintegrasian seluruh sumber daya menjadi penting, agar semua sumber daya yang ada dapat mengarahkan pada perwujudan visi, pelaksanaan misi, dan pencapaian tujuan organisasi madrasah, meskipun diakui bahwa kepemimpinan bisa terbagi atau dibagi, sebagaimana dikemukakan sebelumnya (*distributed leadership, parallel leadership*) namun posisi legal formal tetap, bahwa tanggung jawab pengelolaan madrasah berada pada kepala madrasah, hal ini merupakan dasar bagi kepala madrasah untuk melaksanakan peran dan tugasnya untuk mengelolah, memimpin madrasah, karena dia punya otoritas untuk melakukannya.³⁸

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud pemimpin di lingkungan madrasah adalah seseorang yang berorientasi terhadap kemajuan madrasah, tempat pemimpin memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan seluruh sumber daya madrasah guna mencapai visi dan melaksanakan misi madrasah. Sedangkan kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan kemampuan dan kompetensi kepala madrasah, baik hard skill maupun soft skill, untuk mempengaruhi seluruh sumber daya madrasah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Peters dan Autins dalam Rohiat, memberikan pertimbangan spesifikasi mengenai kepemimpinan pendidikan yang diberi tema *excellence in school leadership*. Mereka berpendapat kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut:

- a. Visi dan simbol. Guru kepala atau kepala madrasah harus mengomunikasikan nilai-nilai institusi kepada stafnya, siswa, dan masyarakat luas.
- b. *Management by walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi.
- c. *For the kids* (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat pada pelanggan.
- d. Autonomi, pengalaman, dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi di antara stafnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.

³⁷Uhar Suhar Saputra. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. Hal. 107.

³⁸*Ibid.* hal. 108.

- e. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara siswa, murid, orang tua, guru dan staf pendukung.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas, dan antusiasme.³⁹

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa mutu personal yang esensial dan dibutuhkan bagi pemimpin pendidikan. Pada umumnya, para *manager do organization no TQM* menghabiskan 30% waktunya untuk menangani kegagalan sistem seperti lebih banyak menggunakan waktunya untuk memimpin membuat perencanaan ke depan, mengembangkan ide-ide baru, dan dapat bekerja secara dekat dengan pelanggan.

3. Kepemimpinan yang efektif dan efisien

Secara umum dilihat dari sudut peran dan fungsi, kepemimpinan disebut efektif apabila dengan pemeranannya, tujuan dapat dicapai sesuai dengan yang telah ditentukan. Disadari bahwa para pakar melihat keefektifan kepemimpinan berbeda beda sesuai sudut pandang masing-masing.

Menurut Yukal kebanyakan peneliti menilai keefektifan kepemimpinan dalam bentuk konsekuensi dari tindakan pemimpin pada bawahan dan pemangku organisasi lainnya. Namun, demikian cara pandang ini tidak serta merta menjadi standar umum untuk melihat keefektifan kepemimpinan, karena keefektifan pemimpin bisa dilihat dari hasil (*outcome*) organisasi yang dipimpin serta proses kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi, meskipun terdapat ketidaksepakatan, namun berikut ini akan dikemukakan beberapa ukuran keefektifan pemimpin:

- a. Pertumbuhan kelompok atau organisasi
- b. Kesiapan menghadapi tantangan dan krisis
- c. Kepuasan bawahan pada tujuan kelompok/organisasi
- d. Komitmen bawahan pada tujuan kelompok/organisasi
- e. Kesejahteraan psikologis.⁴⁰

³⁹Rohiat. 2008. *Manajemen Madrasah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Redika Aditama. hal. 36-37.

⁴⁰Uhar Suharsaputra. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama. hal. 28.

Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan inti dalam manajemen pendidikan. Maju mundurnya suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan akan berjalan efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggota, mampu memotivasi, dan berbagai sifat yang baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Ia sadar bahwa pemimpin memiliki arti sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dirinya dan orang lain melalui keteladanan, nilai serta prinsip yang akan membawa kebahagiaan dunia dan akhirat. Seorang yang mendapat amanah sebagai eksekutif akan menunjukkan nilai moral tersebut, sehingga mereka akan memimpin berdasarkan prinsip (*principle centered leadership*).

Teori Tasmara dalam Mohammad Ali menyatakan bahwa memimpin bukan hanya mempengaruhi agar orang lain mengikuti apa yang diinginkan. Bagi seorang muslim, memimpin berarti memberikan arahan atau visi berdasarkan nilai-nilai ruhaniah. Mereka menampilkan diri sebagai teladan dan memberikan inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas sebagai keterpanggilan ilahi. Sehingga mereka memimpin berdasarkan visi atau mampu melihat dan menjangkau ke masa depan (*visionary leadership*).⁴¹

Dari beberapa di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah akan dapat memainkan perannya dengan efektif apabila memahami budaya madrasah yang dipimpinnya. Perubahan budaya yang berorientasi kepada mutu harus dimulai dari kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah harus memainkan kepemimpinan yang demokratis, transparan, jujur, bertanggung jawab, menghargai guru dan staff, bersikap adil, dan sikap terpuji lainnya yang tertanam dalam diri dan dirasakan oleh warga madrasah. Kepala madrasah terbuka

⁴¹Mohammad Ali. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama. hal. 236.

menerima kritik dan masukan dari guru, staff/TU, para siswa dan orang tua tentang budaya yang berkembang di madrasah.

4. Kepemimpinan yang Visioner

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah menciptakan visi dan mengembangkan strategi untuk mencapainya secara tradisional dalam waktu yang lebih stabil, pimpinan puncak mendefinisikan visi dan mengatur manusia dan sumber daya material untuk mencapai misi. Pada dewasa ini, dalam era perubahan yang cepat setiap orang dalam organisasi harus memahami dan mendukung visi supaya mereka dapat mengadaptasi perilaku mereka untuk mencapai visi.

Strategi kepemimpinan adalah tanggung jawab terhadap hubungan dengan lingkungan eksternal untuk memelihara/memiliki visi, misi, strategi dan implementasi. Jadi visi adalah mimpi tentang masa depan.⁴²

Peran kepala madrasah dalam kepemimpinan dilakukan dengan menyampaikan visi kepada semua personil madrasah untuk menentukan arah masa depan.

Menurut Langford dan Cleary bahwa peran kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah menyampaikan visi dan menghubungkannya kepada pelajar, orang tua, guru dan administrator, agar menerima keuntungan. Sebagai pemimpin, kepala madrasah memelihara visi yang dinyatakan dalam nilai utama madrasah, sebagai administrator, kepala madrasah mengembangkan struktur dan kebijakan melembagakan visi. Visi tidak hanya sekedar disusun oleh kepala madrasah dalam proses kepemimpinan bersama staff dan guru dan pegawai, tetapi visi juga harus dibagi kepada semua pihak terkait.⁴³

Kelima perwujudan proses tersebut, bermuara kepada peran strategis kepala madrasah, karena tugas utama adalah menyediakan kepemimpinan

⁴²Syafaruddin. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media. hal. 96.

⁴³*Ibid.* hal. 99.

pendidikan untuk meningkatkan pembelajaran. keberhasilan seorang kepala madrasah adalah merancang masa depan madrasah terletak pada kemampuan merancang visi, misi, dan terencana strategik yang menjadi nilai inti, arah harapan warga madrasah. Semua bakat dan kemampuan yang tampak dalam rangkaian perilaku kepemimpinan visioner.

Dalam menjalankan kepemimpinannya dalam menetapkan sesuatu tindakan melalui pengambilan keputusan pendidikan, berkomunikasi, melakukan koordinasi; memberikan keteladanan, membagi tugas, membina iklim, dan memberikan intensif dan hukuman bagi personilnya. Berfungsinya kepemimpinan pendidikan dengan visi dan misi secara efektif pada suatu madrasah akan melahirkan rencana strategik dan kegiatan yang berorientasi kepada pencapaian tujuan mengutamakan keunggulan menuju madrasah efektif.

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam mempengaruhi semua personil madrasah melalui menentukan arah, dengan mewujudkan visi, misi, dan strategi, mencerahkan orang, dan memotivasi serta member inspirasi sehingga terwujud tindakan yang kondusif menuju perubahan dan efektifitas madrasah.

Bila para pegawai dibimbing visi seluruh keputusan dan tindakan setiap hari dalam organisasi merespon persoalan dan tantangan yang ada sekarang dengan cara yang menggerakkan organisasi memiliki dinamika masa depan dari sekedar mempertahankan *status quo*. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan mengakar pada kekuatan visi. Karena itu visi pimpinan berfungsi sebagai:

1. Visi memberikan motivasi perilaku
2. Visi membentuk untung/nasib
3. Visi pribadi kerja sama dengan sejumlah sasaran pemimpin dan organisasi

4. Visi pimpinan menginspirasi tindakan, membantu membentuk masa depan, yang berpengaruh terhadap orang untuk bekerja dan maksudnya terhadap organisasi.⁴⁴

Para pemimpin dapat memfungsikan departemen keputusan dan tim kerja dapat menggunakan visi dengan hasil positif yang sama sebagaimana yang dilakukan pimpinan puncak pada suatu organisasi. Jadi dalam lembaga yang inovatif energy kelompok atau departemen menciptakan visinya sendiri sebagaimana halnya visi yang menjadi garis penentu arah organisasi. Bila para individu memiliki visi yang jelas mereka menjadi efektif sebagai pemimpin tanpa visi, pekerjaan seseorang dalam kesempatan tertentu mungkin tidak berhubungan dengan misi yang lebih tinggi.

Pepatah mengatakan “bila tidak ada harapan dalam masa depan, maka tidak ada kekuasaan di masa kini”.

Berkaitan dengan hal ini dijelaskan bahwa hidup tanpa visi adalah pembosanan. Visi tanpa aksi adalah mimpi kosong dan aksi yang diarahkan oleh visi adalah kegembiraan dan harapan membumi. Itu artinya, tanpa pengetahuan tentang sasaran dan arah, maka aktifitas pimpinan tidak memiliki makna dan tidak benar melayani warga masyarakat dan stakeholders (pihak berkepentingan). Kemudian Beare, et al dalam Mohammad Ali, menawarkan beberapa pedoman pembentukan visi dalam madrasah, yaitu:

- a. Visi seorang pimpinan madrasah mencakup gambaran tentang masa depan madrasah
- b. Visi membentuk pandangan pemimpin tentang faktor keunggulan madrasah
- c. Visi seorang pemimpin madrasah mencakup gambaran masa depan madrasah yang diinginkan masyarakat
- d. Visi seorang pemimpin mencakup gambaran proses perubahan masa depan terbaik yang ingin dicapai
- e. Aspek visi madrasah mencakup asumsi, nilai dan keyakinan pihak terkait

⁴⁴*Ibid.* hal. 97.

- f. Visi pendidikan dalam madrasah kompetitif merefleksikan perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan.⁴⁵

Seorang pemimpin (*leader*) yang memiliki visi akan menentukan masa depan lembaga pendidikan. Dapat dipahami bahwa visi memang belum menjadi kenyataan, tapi visi bukanlah mimpi. Visi menyatakan kedalaman dan keluasan pengertian yang dapat mendeteksi bentuk dan kecenderungan sebagai suatu yang membentangkan dan membimbing pemimpin memasuki hari ini dan masa depan.

5. Peran Kepala Madrasah

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala madrasah.⁴⁶

a. Sebagai Pendidik

1. Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas
2. Mampu memberikan alternative pembelajaran yang efektif
3. Mampu membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan

b. Sebagai manajer

1. Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada
2. Kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis dalam kegiatan rutin dan temporer
3. Kemampuan menyusun program secara sistematis

⁴⁵Mohammad Ali. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama. hal. 241.

⁴⁶Syafaruddin & Asrul. 2014. *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media. hal. 317.

c. Sebagai administrator

1. Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat
2. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan dengan ketentuan yang berlaku
3. Sebagai supervisor
4. Kemampuan menyusun program supervise pendidikan di lembaganya yang dapat dilaksanakan dengan baik
5. Kemampuan memanfaatkan hasil supervise untuk peningkatan kinerja guru dan karyawan
6. Kemampuan memanfaatkan kinerja guru atau karyawan untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan

d. Sebagai pemimpin

1. Memiliki kepribadian yang kuat
2. Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi berbeda
3. Memiliki upaya peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya

e. Sebagai innovator

1. Memiliki gagasan baru untuk inovasi dan perkembangan madrasah, memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya
2. Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru dengan baik
3. Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif

Didasarkan kepada semua peran kepemimpinan di atas tidak bertentangan dengan yang telah dicanangkan oleh bapak pendidikan kita yaitu Ki Hajar Dewantara, bahwa pemimpin yang baik harus menjalankan peran sebagai berikut:

- 1) Ing ngarso sung tulodo, yaitu bila di depan jadi teladan
- 2) Ing madyo mangun karso, bila di tengah memberi semangat
- 3) Tut wuri handayani, di belakang sebagai pendorong.

6. Sifat-sifat Kepala Madrasah

Kepala madrasah ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan. Misalnya, dia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang. Terlebih karena memiliki jabatan formal atau karena kepentingan tertentu, seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan harus memiliki sifat-sifat.⁴⁷

Sifat-sifat yang harus dimiliki kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- b. Memiliki inteligensi yang tinggi
- c. Memiliki fisik yang kuat
- d. Berpengetahuan luas
- e. Percaya diri
- f. Dapat menjadi anggota kelompok
- g. Adil dan bijaksana
- h. Tegas dan berinisiatif
- i. Berkapasitas membuat keputusan
- j. Memiliki kestabilan emosi
- k. Sehat jasmani dan rohani
- l. Bersifat prospektif

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan. misalnya, dia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang. Terlebih karena memiliki jabatan formal atau karena

⁴⁷Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. hal. 205.

kepentingan tertentu, seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan harus memiliki sifat-sifat yang telah disebutkan diatas.

7. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala madrasah merupakan salah satu komponen dari standar kepala madrasah selain kualifikasi pendidikan yang harus S1 atau DIV dengan pengalaman menjadi guru pada jenjang yang dipimpinya antara 3 sampai 5 tahun. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya (UU nomor 14 tahun 2005).

Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kemudian kompetensi-kompetensi tersebut dirinci didalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007, tentang standar kepala madrasah sebagai suatu persyaratan untuk menjadi kepala madrasah agar mampu dalam menjalankan perannya sebagai manajer dan pemimpin pendidikan pada suatu satuan pendidikan formal. Adapun kompetensi-kompetensi tersebut mencakup hal-hal berikut:⁴⁸

No.	Kompetensi Kepala Madrasah	Indikator
1.	Kepribadian	a. Berakhlak mulia. b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. c. Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah. d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

⁴⁸Uhar Suharsaputra. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. hal. 143.

2.	Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tindakan perencanaan. b. Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan. c. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. d. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. e. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. f. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
3.	Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah. b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi belajar yang efektif. c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah. d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah. e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4.	Supervisi	<ul style="list-style-type: none"> a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. b. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. c. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
5.	Sosial	<ul style="list-style-type: none"> a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah. b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional Mulyasa mengatakan, terdapat tujuh peran utama kepala madrasah yaitu, sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah sebagai educator (pendidik). Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran di madrasah tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya.
- b. Kepala madrasah sebagai manajer. Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan diklat, baik yang dilaksanakan di madrasah, seperti MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.
- c. Kepala madrasah sebagai administrator. Berkenaan dengan pengelolaan keuangan, tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan memengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.
- d. Kepala madrasah sebagai supervisor. Secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.
- e. Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin). Dalam teori kepemimpinan setidaknya mengenai dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat yaitu jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil keputusan dan resiko, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

- f. Kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja. Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.
- g. Kepala madrasah sebagai wirausahaan. Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala madrasah seyogyanya dapat menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang.⁴⁹

C. Visi dan Misi

1. Pengertian Visi dan Misi

Visi adalah agenda tujuan-tujuan sekolah yang ditampakkan dan diwujudkan melalui program dan kegiatan sekolah yang disusun dalam rencana pengembangan sekolah (RPS) dengan program-program yang dapat diukur menghasilkan prestasi dan kualitas yang dicapai sekolah. Misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi.

Visi menurut Lonnie Helgeson adalah gambaran masa depan yang menjelaskan bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengangumkan.⁵⁰

Visi pada intinya adalah pandangan jauh kedepan. Visi adalah daya pandang jauh kedepan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat (Gaffar, 1995).⁵¹

Cortada (1993) mendefinisikan visi sebagai kesuksesan yang bermaksa pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang dalam memandang

⁴⁹Kompri. 2017. *Standarisasi Kepala Madrasah*. Jakarta: Kencana. hal. 61-62.

⁵⁰Connie Chairunnisa. 2016. *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 128.

⁵¹Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Madrasah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 82.

lingkungan secara cermat. Faktor lingkungan itu amat menentukan kesuksesan menggapai masa depan itu.⁵²

Pradiansyah, (Bennis dan Nanus, 1997;19) mendefinisikan visi sebagai *something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exist*. Secara umum dapat kita kemukakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.⁵³

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama, dan misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang dideskripsikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan.

Quiqley dalam Connie Chairunnisa mendefinisikan misi sebagai *what it is today and what it aspires to be*. Misi institusi harus konsisten dengan nilai-nilai yang dijadikan landasan dan perjuangan institusi tersebut. Misi merupakan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi. Misi membebaskan dari kegelapan, kemiskinan, ketakutan, dan ancaman. Misalnya, membangun manusia yang utuh jasmani dan rohani. Misi diwujudkan melalui pengelolaan pendidikan.⁵⁴

Misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang dideskripsikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat

⁵²*Ibid.* hal. 82.

⁵³Aan Komariah. 2005. *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 82.

⁵⁴*Ibid.* hal. 87.

diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan. (Kotler dalam Connie Chairunnisa).⁵⁵

Dari definisi tersebut di atas, terdapat 5 (lima) unsur penting menurut Salusu yang tidak dapat dilupakan dalam merumuskan misi suatu organisasi, yaitu: \

- a. Produk apa atau pelayanan apa yang akan ditawarkan. Apakah itu pendidikan anak-anak, pendidikan tinggi, kursus komputer, pelayanan kesehatan dan lain-lain.
- b. Apakah produk atau pelayanan yang ditawarkan itu dapat dan mampu memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan dan bahkan dicari karena belum tersedia selama ini.
- c. Misi harus secara tegas menyatakan publik mana yang akan dilayani. Semua orang, semua warga negara, atau hanya kelompok tertentu, misalnya kelompok dokter, kelompok perawat, kelompok anak, orang sakit, orang cacat, atau anak-anak yatim piatu.
- d. Bagaimana kualitas barang atau pelayanan yang hendak ditawarkan? Perlu dijelaskan bahwa teknologi dan sumberdaya yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa cukup mahal tetapi memiliki daya saing yang kuat. Hal ini perlu dicatat sebagai komitmen untuk membangkitkan dukungan dari pihak publik.
- e. Aspirasi apa yang diinginkan di masa yang akan datang. Perlu ditegaskan bahwa dengan bantuan pihak lain, organisasi dapat lebih maju dan lebih cepat dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dari pada sekadar hidup bertahan. Keuntungan apa yang dapat diperoleh masyarakat dengan produk atau pelayanan tersebut. Apakah akan lebih sehat? Lebih berbobot? Lebih terampil? Apa saja yang diperkirakan akan mendatangkan nilai tambah bagi kelompok yang dilayani.

Unsur-unsur misi tersebut merupakan pernyataan dan keyakinan untuk kesungguhan dilaksanakan oleh organisasi, tidak hanya sebagai semboyan tanpa arti dan makna. Hal ini yang perlu diketahui oleh masyarakat yang dilayani, rumusan misi tidak dapat hanya terdiri dari satu kalimat atau pernyataan singkat saja, namun merupakan program yang tertulis dan perlu dibuat dalam paling kurang satu halaman. Jika misi tidak tertulis, maka berlakulah pepatah yang mengatakan “apa yang ada di dalam kepala anda dan tidak pernah dikomunikasikan, harganya sama dengan dari kertas yang anda tulis”. (Kotler dalam Connie Chairunnisa). Hal ini diingatkan oleh Kotler yang lebih jauh menegaskan bahwa perumusan misi tidak boleh kabur, tetapi jelas, layak, penuh motivasi, dan memiliki kelainan yang khas.⁵⁶

⁵⁵Connie Chairunnisa. *Op.Cit.* hal. 128.

⁵⁶Connie Chairunnisa. *Ibid.* hal. 129-130.

Tujuan Pendidikan Nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, pasal 3 menyebutkan “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta beradaban 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 yang demokratis serta bertanggung jawab.”⁵⁷

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur misi tersebut merupakan pernyataan dan keyakinan untuk kesungguhan dilaksanakan oleh organisasi, tidak hanya sebagai semboyan tanpa arti dan makna, dan 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 yang demokratis serta bertanggung jawab.

2. Proses Pembuatan Visi

Pembuatan visi adalah sebuah perjalanan, dari hal yang sudah diketahui ke hal yang belum diketahui. Visi menciptakan masa depan dengan menggabungkan fakta, harapan, impian, bahaya, dan peluang.⁵⁸ Visi madrasah adalah sebuah agenda tujuan prestasi yang harus dicapai dalam aktifitas madrasah. Sejalan dengan itu Beach mengemukakan proses merumuskan visi dimulai dengan ide-ide kreatif atau dengan menciptakan ide-ide baru dengan menggali dari tuntutan

⁵⁷UU Nomor 20 Tahun 2003.Pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁵⁸Jejen Musfah. 2015. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, Jakarta: Prenada Media Group. hal. 254.

lingkungannya. Apabila visi telah dirumuskan dengan baik dan sempurna, selanjutnya dirumuskan misi dan statemen misi dijadikan acuan menyusun rencana dan program.

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi dimasa depan yang ingin diwujudkan bersama. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu.⁵⁹

Bagi suatu organisasi visi memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi menurut Bryson antara lain:

1. Visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
2. Visi harus disebarakan dikalangan anggota organisasi (*stakeholder*).
3. Visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.⁶⁰

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Sebuah organisasi madrasah yang memiliki visi dan misi yang jelas akan mampu mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Organisasi harus mampu dijadikan acuan menyusun rencana dan program.

3. Implementasi Visi dan Misi

Implementasi visi dan misi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan. Visi dan misi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi dan misi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

⁵⁹Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. hal. 142-143.

⁶⁰Jamaluddin. 2012. "Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah dengan Pendekatan Visioner di MAN Binamo Kab. Jeneponto", *Skripsi* (Makassar: Fak Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin. hal. 38.

Sinamo (1998) mengungkapkan peran visi, misi, dan nilai sebagai berikut:

- a. Visi dan misi harus dirumuskan dengan mengandung sisi intelektual dan sisi emosional secara seimbang.
- b. Visi dan misi harus didukung secara serasi dan sepadan oleh nilai dasar yang menjadi panduan perilaku yang konsisten menuju visi dan misi tersebut.
- c. Visi dan misi harus didukung oleh strategi organisasi dan sistem manajemen yang serasi dan sepadan.⁶¹

Ketiga komponen di atas membentuk irisan yang dapat kita sebut sebagai budaya kerja, antara lain mengandung etos kerja yang seyogyanya akan serasi dan sepadan dengan ketiga komponen pembentuknya. Visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan bahwa tanpa implementasi, statement yang diyakini sebagai visi sebenarnya bukanlah visi. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus dalam Aan Komariah, yaitu sebagai berikut:

- a. *Penentu arah.* Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan.
- b. *Agen perubahan.* *Visionary leadership* berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gerakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda kerja yang jelas dan rasional. *Visionary leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen madrasah, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya.
- c. *Juru bicara.* *Visionary leadership* berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dan hasil negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril maupun materil.
- d. *Pelatih.* *Visionary leadership* berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian hasil. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang member semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan,

⁶¹Aan Komariah. 2005. *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 92.

menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.⁶²

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan bahwa tanpa implementasi, statement yang diyakini sebagai visi sebenarnya bukanlah visi. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar yaitu: 1) penentu arah, 2) agen perubahan, 3) juru bicara, 4) pelatih visionary leadership.

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi kedalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar yaitu: (1) penentu arah, (2) agen perubahan, (3) juru bicara, (4) pelatih dan komunikator.⁶³ Setiap pemimpin dipilih karena dianggap memiliki visi dan misi yang jelas, dan sebaiknya seseorang sulit untuk menjadi pemimpin jika ia dianggap tidak memiliki visi dan misi yang jelas. Kejelasan visi dan misi mampu member arah bagi kelanjutan suatu organisasi di masa yang akan datang.

Jadi, visi dan misi yang kuat itu sangat penting. Tetapi keduanya tidak cukup sendirian untuk membuat kekuatan dan kehebatan dalam organisasi. Bagi organisasi yang ingin sukses, memerlukan cara untuk memindahkan visi dan misi ke dalam aksi yaitu dibutuhkan strategi. Membuat strategi adalah pekerjaan serius,

⁶²*Ibid.* hal. 93.

⁶³Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 145.

merupakan langkah khusus menuju masa depan sehingga pemimpin memiliki tugas menemukan atau membuat strategi yang cocok untuk mengimplementasikan visi dan misi madrasah.

4. Visi madrasah yang menginspirasi

Visi merupakan kondisi masa depan yang ingin diwujudkan. Visi merupakan arah dari organisasi dalam menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat untuk mewujudkannya, organisasi menentukan misi yang harus dilakukannya, dan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam upaya mewujudkan visi yang telah ditentukan.

Kepala madrasah berperan penting dalam menentukan visi organisasi, karena arah berbagai program dan kebijakan madrasah harus selalu makin mendekati pada perwujudan visi tersebut. Untuk itu visi harus merupakan hasil penggalian dengan dasar-dasar nilai yang menjadi panduannya, dalam hubungan ini mendeklarasikan visi harus melibatkan seluruh stakeholders madrasah, agar visi punya pijakan realitas dan antisipatif terhadap lingkungan eksternal yang tersusun berubah cepat.⁶⁴

Dengan keterlibatan tersebut, maka seluruh pemangku kepentingan madrasah akan bertanggung jawab atas perwujudannya dan selalu menjaga agar kebijakan dan program selalu merupakan sinergi kontributif dalam mencapai tujuan guna mewujudkan visi. Apabila visi telah dinyatakan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan madrasah, kepala madrasah harus mengomunikasikannya dengan seluruh anggota organisasi, sosialisasi amat diperlukan semua anggota organisasi harus dapat menerimanya dan menjadikannya sebagai dorongan bagi pelaksanaan peran dan tugas masing-masing dalam organisasi.

⁶⁴Uhar Suharsaputra. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. hal. 181.

Visi madrasah bukan hanya untuk kepala madrasah tapi untuk organisasi dengan seluruh anggotanya mengkomunikasikan visi kepada seluruh anggota organisasi madrasah serta pemangku kepentingan madrasah menjadi langkah penting guna mendapatkan pemahaman dan dukungan. Dukungan dan penerimaan akan visi oleh anggota organisasi serta seluruh pemangku kepentingan madrasah, akan membangun kesatuan arah dan inspirasi pada anggota organisasi tentang apa yang akan dan ingin ditempuh oleh organisasi madrasah. Nilai-nilai yang menjadi dasar dari formulasi visi madrasah kemudian dapat menjadi nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya madrasah, sehingga dapat menjadi pendorong bagi kinerja efektif, bermutu, dan inovatif pada seluruh anggota organisasi madrasah.

Menurut Kouzes dan Posner (Brison, visi yang dapat member inspirasi memiliki ciri-ciri:

- a. Memfokuskan pada masa depan yang lebih baik
- b. Mendorong harapan dan impian
- c. Tertarik pada nilai-nilai umum
- d. Menyatakan hasil-hasil yang positif
- e. Menekankan kekuatan satu kelompok yang bersatu
- f. Menggunakan gambar, imaji dan metafora kata
- g. Mengkomunikasikan entusiasme dan kegembiraan yang menyala-nyala.⁶⁵

Visi bukan soal menyusun kata-kata menjadi kalimat yang indah, visi harus dapat merefleksikan kondisi organisasi yang ingin dikembangkan dan digerakkan. Visi haruslah dapat menjadi inspirasi, pendorong emosi, motivasi bagi anggota organisasi akan ide-ide besar yang ingin diwujudkan, visi harus mempersatukan segala upaya pemanfaatan seluruh sumber daya serta menginspirasi gerak kinerja organisasi, melalui pelaksanaan misi dalam mencapai tujuan bagi terwujudnya visi, dengan demikian visi menjadi amat penting bagi organisasi, dan itu ditentukan oleh bagaimana anggota organisasi, memahami,

⁶⁵*Ibid.* hal. 182.

menghayati, dan berkomitmen agar visi organisasi yang telah dinyatakan, untuk itu melibatkan dalam proses penyusunan dan sosialisasinya menjadi hal penting untuk dilakukan, tanpa itu visi hanya akan menjadi asesories organisasi yang tak bermakna dan hanya bersifat formal saja.

D. Pendidikan Pondok Pesantren

1. Pengertian Pesantren

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia dengan tujuan sebagai wadah pendalaman ilmu-ilmu agama serta diakui keberadaannya sebagai lembaga yang berperan penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Terkait dengan istilah pesantren. Mujamil Qomar mengungkapkan bahwa:

Dalam pemakaian sehari-hari, istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi pondok pesantren. Secara esensial, semua istilah tersebut mengandung makna yang sama, namun juga terdapat sedikit perbedaan. Pondok dapat diartikan sebagai asrama yang menjadi penginapan santri sehari-hari sehingga dapat dipandang sebagai pembeda antara pondok dan pesantren.⁶⁶

Pesantren yang dimaksud disini adalah lembaga pendidikan yang hanya menyelenggarakan proses pembelajaran tanpa menyediakan tempat tinggal untuk para santrinya. Perkataan pesantren berasal dari kata “santri”, yang dengan awalan *pe* dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri.⁶⁷

⁶⁶Mujamil Qomar. 2002. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratis Institusi*. Jakarta: Erlangga. hal. 1.

⁶⁷Zamakhasyari Dhofier, 1994. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES. hal. 18.

Namun, terkadang pesantren juga dianggap sebagai gabungan dari kata “*santri*” (manusia baik) dengan suku kata “*tra*” (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat diartikan tempat pendidikan manusia baik-baik.⁶⁸

Secara lebih terperinci, Nurkholis Madjid mengupas asal usul perkataan *santri*, ia berpendapat “*Santri*” itu berasal dari perkataan “*santri*” sebuah kata dari Sansekerta, yang artinya *melek* huruf, dikonotasikan dengan kelas *literary* bagi orang Jawa. Ini disebabkan karena pengetahuan mereka tentang agama berasal dari kitab-kitab yang menggunakan bahasa Arab.

Kemudian akhirnya dapat diasumsikan bahwa *santri* berarti orang yang tahu tentang agama melalui kitab-kitab berbahasa Arab atau paling tidak *santri* bisa membaca al-Qur’an, sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. karena pada kenyataannya *santri* akan dijadikan sebagai rujukan masyarakat dalam mencari solusi dari berbagai macam permasalahan kehidupan.⁶⁹

Secara terminologi, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.⁷⁰

Imam Bawani, dalam bukunya yang berjudul *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam* merumuskan pengertian pesantren sebagai berikut:

Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, umumnya dengan cara non klasikal, dimana seorang Kiai mengajarkan ilmu agama Islam kepada *santri-santri* berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama abad pertengahan, dan para *santri* biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.⁷¹

⁶⁸Haidar Putra Daulay. 2009. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta. hal. 26.

⁶⁹Nurkholis Madjid. 1997. *Bilik-bilik Pesantren: Potret Sebuah Perjalanan*. Jakarta: Paramadina. hal. 19.

⁷⁰Mustuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Seri INIS XX. hal. 55.

⁷¹Imam Bawani. 1993. *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlash. hal. 88-89.

Inti dari berbagai macam pendapat mengenai definisi dari pesantren adalah lembaga pendidikan non formal yang menyelenggarakan proses pembelajaran dengan ilmu agama Islam sebagai fokus pembelajaran dan tinggal dalam satu bangunan yaitu asrama sebagai totalitas pendidikan.

Dari berapa definisi pesantren di atas, terdapat satu kesepakatan dari beberapa pakar, khususnya dari tinjauan historis bahwa pesantren merupakan salah satu bentuk kebudayaan asli (*indigenous culture*) Indonesia.⁷² Kebudayaan asli yang dimaksud dapat dilihat dari sejarah pondok pesantren dalam pembahasan berikut ini.

2. Sejarah Pondok Pesantren

Sebelum kita membahas sejarah dari berdirinya pondok pesantren, perlu digaris bawahi bahwa hampir semua catatan sejarah tidak seragam mengenai awal berdirinya pondok pesantren.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah ada jauh sebelum kedatangan Islam di Nusantara. Pada masa pra-Islam, lembaga pendidikan model pesantren berfungsi mencetak elit agama Hindu-Budha. Sedangkan pada masa Islam, pesantren berkembang menjadi pusat berlangsungnya proses pembelajaran ilmu-ilmu keislaman.⁷³

Terkait dengan sejarah pondok pesantren, Musyrifah Sunanto menjelaskan bahwa:

Di Jawa sebelum Islam datang, pesantren sudah dikenal sebagai lembaga pendidikan agama Hindu. Setelah Islam masuk, nama itu menjadi nama lembaga pendidikan agama Islam. Lembaga pendidikan Islam ini didirikan oleh para penyiar agama Islam pertama yang aktif menjalankan dakwah. Mereka masuk ke daerah pedalaman Jawa dan berhasil mendirikan lembaga pendidikan. Dari lembaga pendidikan inilah menyebar agama Islam ke berbagai pelosok Jawa dan

⁷²Abdurrahman Shaleh. dkk., 1982. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Binbaga Islam. Depag. RI.hal. 6.

⁷³Husni Rahim. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos. hal. 145.

wilayah Jawa dan wilayah Indonesia bagian Timur. Oleh karena itu, di Jawa sudah ada lembaga pendidikan sejak abad ke-15 dan ke-16.⁷⁴

Berbeda dengan Wahjoetomo yang menganggap bahwa:

Pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan dan pengembangan agama Islam di Tanah Air (khususnya di Jawa) dimulai dan dibawa oleh Wali Songo, maka model pesantren di pulau Jawa juga mulai berdiri dan berkembang bersamaan dengan zaman Wali Songo. Karena itu, tidak berlebihan bila dikatakan bahwa pondok pesantren yang pertama didirikan adalah pondok pesantren yang didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Syekh Maulana Maghribi. Ini karena Syekh Maulana Malik Ibrahim yang wafat pada 12 Rabi'ul Awal 822 H bertepatan dengan 8 April 1419 M dan dikenal juga sebagai Sunan Gresik adalah orang yang pertama dari sembilan Wali yang terkenal dalam penyebaran Islam di Jawa.⁷⁵

Hal demikian terbukti karena ternyata Syekh Maulana Malik Ibrahim berhasil mencetak kader *mubaligh* selama 20 tahun. Wali-wali lainnya adalah merupakan murid dari Syekh Maulana Malik Ibrahim yang *digembleng* dengan pendidikan sistem pondok pesantren.⁷⁶

Sejarah perkembangan pondok pesantren telah memainkan peran dan sekaligus kontribusi penting dalam sejarah pembangunan Indonesia. Sebelum kolonial Belanda datang ke Indonesia, pondok pesantren merupakan suatu lembaga yang berfungsi menyebarkan agama Islam dan mengadakan perubahan-perubahan masyarakat ke arah yang lebih baik sebagaimana tercermin dalam pelbagai pengaruh pesantren terhadap kegiatan politik para raja dan pangeran di Jawa, kegiatan perdagangan, dan pembukaan daerah pemukiman baru.⁷⁷

Ketika Belanda menduduki kerajaan-kerajaan di Nusantara, pesantren menjadi pusat perlawanan dan pertahanan terhadap kolonial Belanda, juga Jepang dan Inggris. Bahkan setelah kemerdekaan pun, yakni 1959-1965 an, pesantren masih dikategorikan sebagai “alat revolusi” dan era orde baru dipandang sebagai “potensi pembangunan”.⁷⁸

Keberadaan pondok pesantren dalam sejarah Indonesia telah melahirkan hipotesis yang telah teruji, bahwa pondok pesantren dalam perubahan sosial bagaimanapun senantiasa berfungsi sebagai “plat-form” penyebaran dan sosialisasi Islam. Pada setiap faset sejarah, pondok pesantren berfungsi sebagai

⁷⁴Musyrifah Sunanto. 2010. *Sejarah Peradaban Islam*. Jakarta: Rajawali Pers. Hal. 110.

⁷⁵Wahjoetomo. 2009. *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*. Jakarta: Pustaka Pelajar. hal. 70.

⁷⁶Zuhairini dkk. 2010. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara. hal. 138.

⁷⁷Imam Tholikhah dan Ahmad Barizi. 2004. *Membuka Jendela Pendidikan Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 49.

⁷⁸Imam Tholikhah. *op. cit.*, hal. 50.

lembaga pendidikan dan penyiaran Islam, dan ini menjadi identitas pesantren pada awal penyebaran Islam.⁷⁹

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Sejarah perkembangan pondok pesantren telah memainkan peran dan sekaligus kontribusi penting dalam sejarah pembangunan Indonesia. Sebelum kolonial Belanda datang ke Indonesia, pondok pesantren merupakan suatu lembaga yang berfungsi menyebarkan agama Islam dan mengadakan perubahan-perubahan masyarakat ke arah yang lebih baik sebagaimana tercermin dalam pelbagai pengaruh pesantren terhadap kegiatan politik para raja dan pangeran di Jawa, kegiatan perdagangan, dan pembukaan daerah pemukiman baru.

Tidak hanya berhenti sampai disitu, bahwa pondok pesantren sebagai pranata pendidikan ulama dan intelektual pada umumnya terus menyelenggarakan misinya agar umat menjadi semakin *tafaquh fi al-din* dan memotivasi kader ulama dalam misi dan fungsinya sebagai *warasat al-anbiya*.⁸⁰

Secara historis, pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga yang mengandung makna keislaman, tetapi juga keaslian (*idegenous*) Indonesia; sebab lembaga yang serupa, sudah terdapat pada masa kekuasaan Hindu-Budha, sedangkan Islam dalam hal ini pondok pesantren hanya meneruskan dan mengislamkannya saja.⁸¹

Sebutan yang disematkan pada pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mengandung makna keaslian (*indigenous*) dirasa tidaklah berlebihan. Karena pondok pesantren merupakan produk budaya masyarakat Indonesia yang sadar akan pentingnya pendidikan bagi masyarakat pribumi yang tumbuh secara natural. Terlepas dari mana tradisi dan sistem tersebut diadopsi, tidak akan mempengaruhi pola yang unik (khas) dan telah mengakar serta hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat Indonesia.⁸²

⁷⁹Hasan Muarif Ambary. 1998. *Menemukan Peradaban*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu. hal. 318.

⁸⁰Hasan Muarif Ambary. *Op. Cit.* hal. 319.

⁸¹Nurcholish Madjid. 1985. *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*. dalam M. Darwan Rahardjo (ed). *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M. hal. 3.

⁸²Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin. 2004. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. T.tp: Listafariska Putra. hal. 5.

Haidar Putra Daulay menambahkan tentang sejarah dari kehadiran pondok pesantren yaitu:

Esensi pesantren telah ada sebelum Islam masuk ke Indonesia. Masyarakat Jawa kuno telah mengenal lembaga pendidikan yang mirip dengan pesantren yang diberi nama dengan *pawiyatan*. Di lembaga tersebut seorang guru biasa disebut *Ki Ajar* hidup dan tinggal bersama dengan muridnya yang disebut *cantrik* dan hubungan mereka sangat akrab bagaikan orang tua dengan anaknya. Dan disinilah akan tercipta proses pendidikan dengan melalui mentransferkan ilmu kepada para cantriknya.⁸³

Menyangkut keaslian dan asal-usul sejarah pesantren, Karel A. Steenbrink menjelaskan bahwa pendidikan pesantren dilihat dari segi bentuk dan sistemnya, berasal dari India (tradisi agama Hindu), mengingat terdapat beberapa istilah dari pesantren yang berasal dari India, seperti halnya *mengaji*, *pondok*, *langgar* (Jawa), *suraudi* Minangkabau, dan *rangkang* di Aceh.⁸⁴ Hal demikian juga dapat dilihat dari seluruh pendidikannya yang bersifat agama: guru tidak mendapat gaji, penghormatan yang besar terhadap guru (kiai), dan letak pendirian pesantren yang jauh di luar kota.⁸⁵

Martin Van Bruinessen, dalam *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat* memberikan penjelasan secara tersirat bahwa,

Jika dilihat dari nuansa keislamannya yang kental dengan ajaran-ajaran *sufistik* dan penggunaan bahasa Arab yang ada pada kitab-kitab kuning yang dijadikan pondok pesantren sebagai sumber belajar, menunjukkan bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang diadopsi dari sistem pendidikan Timur Tengah.⁸⁶

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa potret sejarah dari pondok pesantren adalah pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berkembang melalui proses akulturasi antara sistem pendidikan Islam di Timur Tengah dan madrasah Hindu-Budha di Jawa.

⁸³Haidar Putra Daulay. 2009. *Pemberdayaan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. hal. 123.

⁸⁴Karel A. Steenbrink. 1994. *Pesantren Madrasah Madrasah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES. hal. 20-21.

⁸⁵Mahmud Arif. 2008. *Pendidikan Islam Transformatif*. Yogyakarta: LkiS. hal. 166.

⁸⁶Martin Van Bruinessen. 1995. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan. hal. 22.

3. Elemen-elemen Pondok Pesantren

Pondok pesantren yang merupakan sebuah lembaga pendidikan sudah barang tentu mempunyai elemen penting dalam pelaksanaan kegiatan pesantren yang sekaligus menjadi karakteristik dari pesantren.

Seperti yang diungkapkan oleh Zamakhsyari Dhofier, lembaga pendidikan pesantren memiliki beberapa elemen dasar yang merupakan ciri khas dari pesantren itu sendiri, elemen itu adalah:

- a. Pondok atau asrama,
- b. Tempat belajar mengajar, biasanya berupa Masjid dan bisa berbentuk lain,
- c. Santri,
- d. Pengajaran kitab-kitab agama, bentuknya adalah kitab-kitab yang berbahasa arab dan klasik atau lebih dikenal dengan istilah kitab kuning,
- e. Kiai dan ustadz.⁸⁷

Untuk lebih jelasnya akan penulis berikan penjelasan tentang elemen-elemen pesantren tersebut di atas sebagai berikut:

- a. Pondok atau asrama

Dalam tradisi pesantren, pondok merupakan unsur penting yang harus ada dalam pesantren. Pondok merupakan asrama dimana para santri tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan kiai. Pada umum pondok ini berupa komplek yang dikelilingi oleh tembok sebagai pembatas yang memisahkan dengan lingkungan masyarakat sekitarnya. Namun ada pula yang tidak terbatas bahkan kadang berbaur dengan lingkungan masyarakat.⁸⁸

Zamakhsyari Dhofier, menyebutkan beberapa alasan pokok pentingnya pondok dalam suatu pesantren, yaitu:

Pertama, banyaknya santri yang berdatangan dari tempat yang jauh untuk menuntut ilmu kepada kiai yang sudah masyhur keahliannya. *Kedua*, pesantren-pesantren tersebut terletak di desa-desa, dimana tidak tersedia perumahan santri yang berdatangan dari luar daerah. *Ketiga*, ada hubungan

⁸⁷Zamakhsyari Dhofier. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES. hal. 44.

⁸⁸Dewan Redaksi. 1993. *Ensiklopedia Islam*. Jakarta: Ihtiar baru Van Hove. hal. 103.

timbang balik antara kiai dan santri, dimana para santri menganggap kiai sebagai orang tuanya sendiri.⁸⁹

Di samping alasan-alasan di atas, kedudukan pondok sebagai unsur pokok pesantren sangat besar sekali manfaatnya. Dengan adanya pondok, maka suasana belajar santri, baik yang bersifat intra kurikuler, ekstrakurikuler, kokurikuler dan *hidden* kurikuler dapat dilaksanakan secara efektif. Santri dapat di kondisikan dalam suasana belajar sepanjang hari dan malam. Atas dasar demikian waktu-waktu yang digunakan siswa di pesantren tidak ada yang terbuang secara percuma.⁹⁰

Bangunan pondok pada tiap pesantren berbeda-beda, berapa jumlah ruang yang ada dalam bangunan secara keseluruhan yang ada pada setiap pesantren ini tidak bisa ditentukan, tergantung pada perkembangan dari pesantren tersebut. Pada umumnya pesantren membangun pondok secara bertahap, seiring dengan jumlah santri yang ingin menuntut ilmu di pesantren tersebut.

Walaupun pondok pesantren mempunyai bentuk fisik dan pembiayaan pembangunan yang berbeda-beda, akan tetapi terdapat kesamaan yang bersifat umum, yaitu kewenangan dan kekuasaan mutlak atas pembangunan dan pengelolaan pondok pesantren sepenuhnya berada pada seorang kiai selaku pemilik dan pemimpin pondok pesantren.

Dengan kondisi sebagaimana di atas, maka menyebabkan ditemuinya bentuk, kondisi atau suasana pondok pesantren tidak teratur, kelihatan tidak direncanakan secara matang seperti layaknya bangunan-bangunan modern yang bermunculan di zaman sekarang.

Hal demikian yang menunjukkan ciri khas dari pesantren itu sendiri, bahwa pesantren penuh dengan nuansa kesederhanaan dan apa adanya.

⁸⁹Zamakhsyari Dhofier. *Op. Cit.* hal. 46-47.

⁹⁰Haidar Putra Daulay. 2001. *Historitas dan Eksistensi Pesantren, Madrasah dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya. hal. 16.

Namun akhir-akhir ini banyak pesantren yang mencoba untuk menata tata ruang bangunan pondoknya disesuaikan dengan perkembangan zaman.

b. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pondok pesantren. Masjid adalah bangunan sentral sebuah pondok pesantren, dibanding bangunan lain, karena di masjid lah tempat serbaguna yang selalu ramai atau paling banyak menjadi pusat kegiatan para santri.

Masjid yang mempunyai fungsi utama untuk tempat melaksanakan shalat berjamaah, melakukan *wirid* dan *do'a*, *I'tikaf* dan tadarus al-Qur'an atau yang sejenisnya. Namun bagi pondok pesantren dianggap sebagai tempat yang tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek beribadah kepada Allah, *khutbah* dan pengajaran kitab-kitab agama klasik.⁹¹

Seorang kiai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama-tama akan mendirikan Masjid di dekat rumahnya. Hal ini dilakukan karena kedudukan masjid sebuah pusat pendidikan dalam tradisi Islam merupakan *manifestasi universalisme* dari sistem pendidikan Islam tradisional. Dengan kata lain, kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat pada Masjid al-Quba yang didirikan di dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad SAW, dan juga dianut pada zaman setelahnya, tetap terpancar dalam sistem pendidikan pesantren. Sehingga lembaga-lembaga pesantren selalu menjaga tradisi ini.⁹²

Bahkan bagi pondok pesantren yang menjadi pusat kegiatan *tariqah*, masjid memiliki fungsi tambahan yaitu digunakan untuk tempat *amaliyah* ke tasawuf-an seperti *zikir*, *wirid*, *bai'ah*, *tawajjuh* dan lain sebagainya.

c. Santri

Kata santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa "*cantrik*" yang berarti orang yang selalu mengikuti guru kemana guru tersebut pergi menetap

⁹¹Imam Bawani. 1993. *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlash. hal. 91-92.

⁹²Imam Bawani. *Op. Cit.* 49.

(dalam istilah pewayangan) tentunya dengan tujuan agar dapat belajar darinya mengenai keahlian tertentu.⁹³

Istilah “*santri*” juga mempunyai dua pengertian yang berbeda, yang *pertama*, santri diartikan sebagai orang-orang yang taat melaksanakan perintah agama Islam. Dalam terminologi lain, santri juga sering disebut sebagai “muslim ortodoks”. Disisi lain, terdapat perbedaan secara signifikan dengan istilah “*santri*”, yakni kelompok kelompok abangan, yang merupakan sekumpulan orang yang lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Jawa pra-Islam, khususnya nilai-nilai yang lahir dari *mistisisme* Hindu dan Budha.⁹⁴

Selanjutnya *kedua*, diartikan dengan orang-orang yang tengah menuntut pendidikan di pesantren. keduanya jelas berbeda, tetapi juga jelas mempunyai kesamaan, yakni sama-sama taat dalam menjalankan syariat Islam.⁹⁵

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa santri merupakan ciri khas yang melekat subjek utama dalam mendalami berbagai kitab Islam klasik sebagai khazanah intelektual para ulama terdahulu. Kendati menjadi bagian vital dalam sistem pendidikan pesantren, santri tetap harus tunduk dan patuh pada wejangan figur kyai yang berwewenang penuh dalam setiap kebijakan pesantren.

Sebagaimana yang disebutkan dalam al-Qur’an surat at-Taubah ayat 122:

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

⁹³ Nurkholis Madjid. 1997. *Bilik-bilik Pesantren: Potret Sebuah Perjalanan*. Jakarta: Paramadina. hal. 20.

⁹⁴ Baktiar Efendy. 1986. “Nilai-nilai Kaum Santri” dalam Dawan Raharjo (ed). *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*. Jakarta: LP3M. hal. 37.

⁹⁵ Imam Bawani. 1993. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlâs. hal. 93.

Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.⁹⁶

Bagian pertama ayat ini menjelaskan keharusan adanya pembagian tugas mu'mini untuk *iqomatuddin*. Bagian kedua yaitu kewajiban adanya *nafar, tho'ifah*, kelompok, lembaga atau jama'ah yang mengkhususkan diri untuk menggali *ilmuddin* supaya *mufaqqih fieddin*. Bagian ketiga mewajibkan kepada insane yang *tafaqquh fieddin* untuk menyebarluaskan *ilmuddin* dan berjuang untuk *iqomatuddin* dan membangun masyarakat masing-masing. Dengan demikian, *sibghah*/predikat santri adalah julukan kehormatan, karena seseorang bisa mendapat gelar santri bukan semata-mata karena sebagai pelajar/mahasiswa, tetapi karena ia memiliki akhlak yang berlainan dengan orang awam yang ada disekitarnya. Buktiknya adalah ketika ia keluar dari pesantren, gelar yang ia bawa adalah santri dan santri itu memiliki akhlak dan kepribadian tersendiri.⁹⁷

Dalam dunia pesantren santri dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu :

a. Santri mukim

Tipologi santri ini ialah murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam lingkungan pesantren. Santri mukim biasanya belajar ilmu agama dalam kurun waktu yang lama, tinggal bersama kiai, dan dengan suka rela mengajari santri-santri muda kitab kuning. Santri mukim juga bertanggung jawab atas kepengurusan harian pesantren, karena ia bertindak sebagai wakil kiai dan dipercaya mengatur segala kebutuhan dalam ruang lingkup pesantren.

Santri mukim biasanya menempatkan pesantren sebagai tujuan ideal dalam menimba ilmu dari kiai. Tujuan *thalibul al-ilm* ialah prinsip utama bagi santri mukim untuk mendapatkan keberkahan ilmu ketika sudah terjun ke lingkungan masyarakat. Penguasaan ilmu agama saja tidak cukup, ia juga

⁹⁶Al-Qur'an surah At-Taubah ayat. 122.

⁹⁷*Ibid.* Hamka. 1983. *Tafsir Al-Azhar*. Jakarta: PT. Pustaka Panji Mas. hal. 125.

berupaya memperbaiki diri dari segi tingkah laku dan kepribadian agar menjadi pribadi muslim yang memiliki akhlak terpuji sehingga masyarakat tidak memberikan label negatif.

b. Santri kalong

Tipologi santri ini disebut juga sebagai santri non mukim karena ia berasal dari desa-desa sekitar pesantren sehingga tidak membutuhkan pondok atau tinggal di pesantren. Santri kalong tidak mendapat tuntutan untuk menetap di lingkungan pesantren, akan tetapi semata-mata belajar dan pulang ke rumah setelah melakukan aktivitas kepesantrenan.

Santri kalong biasanya lebih banyak di pesantren kecil yang tidak memiliki banyak santri. Sementara itu, untuk pesantren besar biasanya dihuni oleh santri mukim yang belajar dalam kurun waktu yang lama di pesantren. Keberadaan santri kalong tidak serta menurunkan animo masyarakat untuk belajar dan mengikuti pengajian yang dilaksanakan oleh sebuah lembaga pesantren. Sebaliknya, santri kalong mampu menarik antusiasme masyarakat turut terlibat dalam ragam kegiatan keagamaan di pesantren maupun masyarakat.⁹⁸

Santri kalong memiliki alasan sendiri sehingga tidak sudi menetap di lingkungan pesantren. Salah satunya ialah karena ia hanya ingin mempelajari kitab-kitab yang membahas ilmu agama secara mendalam di bawah bimbingan dan pengajaran kiai. Selain itu, ia ingin mendapatkan pengalaman kehidupan pesantren dalam bidang pengajaran, keorganisasian, maupun hubungan dengan pesantren-pesantren yang sudah terkenal.

d. Pengajaran kitab-kitab agama klasik

Di Indonesia, pondok pesantren merupakan pewaris paling sah atas khazanah keilmuan, sekurang-kurangnya, terdapat tiga dimensi utama, yakni *'aqidah*, *syari'ah*, dan *akhlaq*. Ketiga dimensi ini secara konsisten

⁹⁸Mohammad Takdir. 2018. *Modernisasi Kurikulum Pesantren*. Yogyakarta: IRCiSoD. hal. 64.

diajarkan pada para santri melalui pengajaran teks-teks klasik yang secara umum sering disebut dengan istilah kitab kuning.⁹⁹

Dalam kitab *fathul wahab*, pengertian kitab kuning dapat dilihat dalam dua arti menurut bahasa dan istilah, berikut ini:

الكتاب هو لغة الضم و الجمع يقال كتب كتبا و كتابة و كتابا،
واصطلاحا اسم جملة مختصة من العلم مشتملة على ابواب و فصول
غالباً.^{٤٨}

Kitab menurut bahasa artinya menggabungkan dan mengumpulkan, berasal dari fi' il madhi kataba (menulis) dan masdarnya kataban, kitabatan, dan kitaban (tulisan); dan menurut istilah adalah nama dari suatu ilmu tertentu yang biasanya mengandung beberapa bab dan pasal.

Spesifikasi kitab secara umum terletak dalam formatnya, yang terdiri dari dua bagian; *matn*, teks asal (inti) dan *syarh* (komentar, teks penjelas atas *matn*). Dalam pembagian semacam ini, *matn* selalu diletakkan di bagian pinggir (*margin*) sebelah kanan maupun kiri, sementara *syarh*, karena penuturannya jauh lebih banyak dan panjang dibandingkan *matn* diletakkan di bagian tengah kitab kuning pada setiap lembarannya.¹⁰⁰

Dan bila dilihat dari segi cabang keilmuannya dapat dikelompokkan menjadi 8 kelompok, yaitu: Nahwu (*syntax*) dan *sorof* (*morfologi*), *Fiqh*, *Usul Fiqh*, *Hadis*, Tafsir, Tauhid, Tasawuf dan etika, dan cabang-cabang lain seperti *tarikh* dan *balaghah*.¹⁰¹

Dari beberapa kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik lainnya yang menonjol dari kitab kuning adalah bahwa tidak adanya *harakat* (*syakl*) seperti harakat *fathah*, *kasroh*, dan *dammah* pada tulisan-tulisan yang ada pada kitab kuning tersebut. Sehingga di kalangan

⁹⁹ Ahmad Musthofa Haroen. 2008. "Pesantren Menghadapi Era Globalisasi" dalam Amin Haedari (ed). *Khazanah Intelektual Pesantren*. Jakarta: Maloho Jaya Press. hal. 11

¹⁰⁰ Affandi Mochtar. 1999. "Tradisi Kitab Kuning: Sebuah Observasi Umum", dalam Marzuki Wahid. et.al. (penyunting). *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah. hal. 223.

¹⁰¹ Zamakhsyari Dhofier. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES. hal. 50.

pesantren sering menyebut kitab kuning sebagai “kitab gundul”. Akibatnya, metode pembelajaran yang ada di pondok pesantren bersifat tekstual yakni metode *sorong* dan *bandongan*.

d. Kyai

Seorang kiai yang sering kita jumpai di pesantren merupakan pendiri, pemilik, pengasuh, pimpinan, guru tertinggi, dan komando tertinggi (*sole determinant*) pesantren, pengayom santri, dan masyarakat sekitarnya serta konsultan agama (spiritual).¹⁰²

Dalam tradisi pesantren, tenaga pendidik itu berada dalam otoritas kiai. Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pondok pesantren. Kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren.¹⁰³

Seorang kiai juga merupakan yang tertinggi dari hirarki kekuasaan intern di pesantren dan memiliki kedudukan ganda sebagai pengasuh dan sekaligus pemilik pondok pesantren.¹⁰⁴

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kyai

Sebagaimana yang disebutkan dalam al-Qur'an surat al-Fathir ayat 28:

وَمِنَ النَّاسِ وَالْدَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ ۗ
 إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ۝

¹⁰²Abdul Mughits. 2008. *Kritik Nalar Fiqh Pesantren*. Jakarta: Kencana. hal. 146.

¹⁰³Zamakhshari Dhofier. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES. hal. 55.

¹⁰⁴Abdurrahman Wahid. 1974. “Pesantren sebagai Subkultura” dalam Dawan Raharjo (ed). *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3M. hal. 42-43.

Dan demikian (pula) di antara manusia, binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warnanya (jenisnya). Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya, hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. (QS. Al-Fathir : 28).¹⁰⁵

Kyai diberikan kelebihan dalam bidang pengetahuan Islam, sehingga seringkali seorang kiai dipandang sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, dan karenanya mereka dianggap memiliki kedudukan terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam.¹⁰⁶

Mukti Ali, seperti disitir Imam Bawani menuliskan bahwa:

Biasanya seseorang akan memperoleh gelar sebagai seorang kiai semata-mata karena kedalaman ilmu kegamaannya, kesungguhan perjuangannya di tengah umat, kekhusyu'annya dalam beribadah, dan kewibawaannya sebagai pemimpin. Sehingga faktor pendidikan tidak akan menjamin bagi seseorang untuk memperoleh predikat kiai, melainkan faktor bakat dan seleksi alamiah yang lebih menentukannya.¹⁰⁷

Dalam kehidupan masyarakat, seorang kiai merupakan bagian integral yang berasal dari kelompok elite dalam struktur sosial budaya, politik bahkan ekonomi. Sehingga keberadaan seorang kiai sangatlah berpengaruh pada segala sendi kehidupan masyarakat setempat. Sering kita jumpai, kiai memiliki suatu posisi atau kedudukan yang menonjol baik pada ranah lokal maupun nasional,

Dari beberapa kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa kiai merupakan pembuat keputusan yang efektif dalam sistem kehidupan sosial masyarakat, tidak hanya dalam kehidupan keagamaan tetapi juga pada persoalan-persoalan politik dan ekonomi.

¹⁰⁵ Al-Qur'an surah Al-Fathir ayat. 28.

¹⁰⁶ Sindu Galba. 1991. *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta. hal. 62.

¹⁰⁷ Imam Bawani. 1993. *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlash. hal. 90.

4. Perkembangan Pendidikan Pondok Pesantren

Perkembangan pesantren sebagai institusi sosial keagamaan tidak sekadar berbentuk lembaga dengan seperangkat elemen pendukungnya, seperti masjid, madrasah, asrama santri, kyai, dan guru tetapi juga merupakan bagian dari entitas budaya yang mempunyai implikasi sosial bagi lingkungan masyarakat secara keseluruhan.

Asal mula dari keinginan para pemeluk Islam untuk mempelajari dan mendalami lebih jauh tentang ajaran agamanya, muncul pendidikan agama yang secara *sporadis* dilaksanakan di rumah-rumah, masjid, lalu berkembang menjadi lembaga yang disebut pondok pesantren.¹⁰⁸

Tertera jelas dalam laporan pemerintah kolonial Belanda, pada abad ke-19 untuk di Jawa saja terdapat tidak kurang dari 1.853 sebuah pondok pesantren, dengan jumlah santri tidak kurang 16.500 orang. Dari jumlah tersebut belum termasuk pesantren-pesantren yang berkembang di luar Jawa terutama Sumatera dan Kalimantan yang suasana keagamaannya terkenal sangat kuat.¹⁰⁹

Hal tersebut menunjukkan bahwa perkembangan pondok pesantren sangatlah pesat, terhitung dari banyaknya jumlah pesantren berikut para santrinya yang sudah mencapai angka yang sangat bagus untuk sebuah lembaga yang baru saja tumbuh.

Berbagai keunikan pesantren mulai dari cara hidup yang dianut, pandangan hidup dan tata nilai yang di ikuti serta hirarki kekuasaan *intern* tersendiri yang ditaati sepenuhnya menjadi alasan Abdurrahman Wahid atau yang lebih dikenal dengan Gus Dur menempatkan pesantren sebagai sebuah *sub kultur*.

Penggunaan istilah *sub kultur* tersebut masih berupa usaha pengenalan identitas *kultural* yang dilakukan dari luar kalangan pesantren, bukannya oleh

¹⁰⁸ Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh. 1994. *Nuansa Fiqih Sosial*. Yogyakarta: LkiS. hal. 265.

¹⁰⁹ Hasbullah. 1995. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 139.

kalangan pesantren sendiri. Dengan pola kehidupannya yang unik, pesantren mampu bertahan selama berabad-abad untuk tetap mempertahankan nilai-nilai kehidupannya sendiri.¹¹⁰

Dengan demikian dalam jangka panjang pesantren mampu berada dalam kedudukan *kultural* yang relatif lebih kuat dari pada masyarakat sekitarnya. Kedudukan ini terbukti dari kemampuan pondok pesantren dalam melakukan transformasi total sikap hidup masyarakat sekitarnya, tanpa mengorbankan keunikannya yang tersemat sebagai identitas pesantren.

Pembangunan suatu pondok pesantren didorong oleh kebutuhan masyarakat akan adanya lembaga pendidikan lanjutan. Namun demikian, faktor guru yang memenuhi persyaratan keilmuan yang diperlukan akan sangat menentukan bagi tumbuhnya suatu pondok pesantren.¹¹¹

Proses modernisasi dan globalisasi yang sedang menyelimuti Indonesia dirasa tidak mungkin dielakkan oleh siapapun, tidak terkecuali dengan pondok pesantren. Dalam tahap selanjutnya, pondok pesantren ditempatkan pada posisi yang dilematis, antara memilih untuk tetap mempertahankan berbagai ciri khasnya dengan resiko akan ketinggalan dan ditinggalkan oleh masyarakat atau mengikuti arus perubahan dengan konsekuensi melakukan berbagai lompatan yang signifikan, sehingga sebagian karakteristik yang sebelumnya melekat padanya harus ditinggalkan.

Seiring dengan perkembangan zaman yang menuntut berbagai konsekuensi tersebut, pondok pesantren dengan sendirinya harus rela melakukan beberapa perubahan supaya tetap eksis. Karena itulah pesantren melakukan upaya

¹¹⁰Abdurrahman Wahid. 1974. *Pesantren sebagai Subkultural*. Dalam Dawan Raharjo. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3M. hal. 39.

¹¹¹Hasbullah. 1995. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 138.

penyesuaian yang dianggap tidak hanya akan mendukung kontinuitas pondok pesantren, akan tetapi juga bermanfaat bagi para santri; seperti halnya dengan sistem managerial dan pengelolaan pondok pesantren, mengingat kebanyakan pondok pesantren yang dikelola secara mandiri baik dari segi finansial maupun operasional.

Mengacu pada ketentuan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pada Bab 1 ketentuan umum pasal 1 yang menjelaskan tentang pengertian pendidikan nonformal yakni jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.¹¹²

Jika kita melihat proses pembelajaran yang ada di pondok pesantren, maka pondok pesantren termasuk dalam kategori lembaga pendidikan non formal karena penyelenggaraan pendidikannya yang diadakan di luar pendidikan formal dan tidak harus diselenggarakan secara berjenjang dan terstruktur.

Sedangkan pada Bab IV, bagian kesembilan pasal 30 tentang pendidikan keagamaan, yang tepatnya pada nomor 4 telah dijelaskan bahwa pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman pabhaja, samanera, dan bentuk lain yang sejenisnya.¹¹³

Dari pernyataan di atas, dapat kita lihat secara jelas bahwa pesantren merupakan pendidikan non formal dalam bentuk pendidikan keagamaan. Sehingga, pada akhirnya pesantren merupakan lembaga pendidikan yang diakui sebagai bagian sistem pendidikan nasional.

Pada dasarnya, peranan pesantren merupakan pilihan pesantren sendiri dalam mengelola dan mengembangkan dirinya sebagai institusi pendidikan.

¹¹² Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003*. Jakarta: Sinar Grafikal. hal. 4.

¹¹³ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003*. Jakarta: Sinar Grafika. hal. 21.

Meskipun peranan itu merupakan pilihan, pesantren juga dituntut untuk tidak mengabaikan orientasi masyarakat dan orientasi sistem pendidikan nasional secara umum. Begitu juga dengan pesantren, yang tidak berkewajiban untuk mengetahui segala tuntutan orientasi masyarakat dan orientasi sistem pendidikan nasional karena pesantren sendiri punya misi yang harus terus dilestarikan yaitu pendidikan dan dakwah Islamiyah.

Dewasa ini pesantren telah memasuki era baru dengan munculnya pesantren-pesantren modern dimana-mana. Berbagai ketrampilan telah memasuki dunia pesantren. Mata pelajaran yang dipelajari pun bukan hanya agama saja, tetapi juga mencakup pelajaran-pelajaran umum lainnya, seperti bahasa Inggris, matematika, sosiologi, antropologi dan sebagainya. Sehingga hal demikian menunjukkan bahwa perkembangan pondok pesantren dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat.¹¹⁴

Selanjutnya, adanya pengakuan dari Abdurrahman Wahid tentang perkembangan pondok pesantren, yaitu:

Pondok pesantren di Indonesia menampakkan kemampuan (*capability*) yang unik dalam merespon problem yang sangat kompleks serta menolak secara umum sistem pendidikan di Indonesia. Semenjak tahun 1920-an, pondok pesantren mulai mengadakan eksperimentasi dengan mendirikan madrasah-madrasah di lingkungan pondok pesantren sendiri. Kemudian, pada tahun 1930-an, pondok pesantren sudah memperlihatkan percampuran kurikulum. Puncak kemapanan madrasah agama negeri di lingkungan pondok pesantren terjadi sekitar tahun 1960-an hingga 1970-an.¹¹⁵

Dari pernyataan di atas, secara tersirat menampakkan bahwa dalam perkembangannya, pondok pesantren telah menunjukkan kemandirinya sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Dengan mendirikan lembaga pendidikan formal yakni madrasah di lingkungan pondok pesantren sendiri yang secara

¹¹⁴Tim penulis IAIN Syarif Hidayatullah.1992. *Ensiklopedia Islam Indonesia*. Jakarta: Djambatan. hal. 771.

¹¹⁵Abdurrahman Wahid. 1974. *Pesantren sebagai Subkultural*. Dalam Dawan Raharjo. *Pesantren dan Pembaharuan*.Jakarta: LP3M. hal. 19-20.

otomatis membuat segala perangkat pendidikan secara mandiri tanpa bergantung pada pemerintah. Hal demikian dilakukan oleh pondok pesantren sebagai upaya untuk mempertahankan keberadaan dan eksistensi pondok pesantren dari masa ke masa.

E. Penelitian yang Relevan

1. Naziha taqwa, Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru di MAN 4 Medan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Penelitian ini berisi tentang bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme guru. Peneliti lebih mengambil fokus pembahasan tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme guru. Sedangkan penelitian yang akan peneliti teliti saat ini yaitu memfokuskan fungsi kepala madrasah`yaitu fungsi sebagai edukator (pendidik), fungsi sebagai manajer, fungsi sebagai administrator, fungsi sebagai supervisor, dan fungsi sebagai implementasi visi dan misi madrasah.
2. Nurlindah (2017) Peranan Manajemen Kebijakan Pendidikan Dalam Mengaplikasikan Visi dan Misi di SMK Negeri 1 Bantaeng Kabupaten Banteng Makassar, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Di setiap lembaga pendidikan pasti memiliki visi dan misi madrasah. Terlaksananya visi dan misi madrasah dapat dilihat dari bagaimana kepala madrasah, guru serta warga madrasah lainnya dalam menjalankan program

atau perencanaan yang telah diputuskan secara bersama. Dalam penelitian ini lebih membahas bagaimana peranan manajemen kebijakan pendidikan dalam mengaplikasikan visi dan misi madrasah. Madrasah yang diteliti oleh peneliti ini sudah menerapkan manajemen kebijakan pendidikan sehingga visi dan misi sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan apa yang telah diinginkan. Sehingga dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini yaitu sangat berperan manajemen kebijakan pendidikan dalam mengaplikasikan visi dan misi madrasah.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Latar Waktu dan Tempat Penelitian

1. Latar Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang. Tempat penelitian ini didasarkan oleh pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, telah terjalin keakraban antara penelitian dengan informal, peneliti mengenal situasi dan kondisi pesantren, pesantren ini memiliki nilai-nilai strategis bagi peneliti dalam melakukan penelitian dan peneliti lebih memfokuskan pada masalah yang akan diteliti.

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang dijadikan sebagai objek pengumpulan data dalam penelitian ini adalah di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung, pesantren tersebut merupakan salah satu Pondok Pesantren yang terdapat di Desa Bandar Khalifah Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara. Sebagai salah satu Rintisan Pondok Pesantren yang mengutamakan mutu keagamaan, sehingga penulis tertarik untuk meneliti apakah ada peran kebijakan pendidikan dalam implementasi visi misi yang terdapat di pesantren tersebut.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian ilmiah tergolong dalam jenis penelitian deskriptif kualitatif yang mengungkapkan tentang keadaan atau situasi subyek yang diteliti sesuai dengan fakta saat penelitian dilakukan yang berkaitan

dengan peran kebijakan pendidikan dalam implementasi visi misi di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

C. Subjek Penelitian

Sumber data dalam Penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Apabila peneliti menggunakan wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data tersebut responden, yaitu orang-orang yang merespon atau menjawab

Pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis atau lisan dan apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, serta apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumentasi atau catatanlah yang menjadi sumber data. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data yang diklasifikasikan maupun analisis untuk mempermudah dalam menghadapi pada pemecahan permasalahan, perolehannya dapat berasal dari :

a. Data primer yaitu data yang berlangsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya.

1. Kepala madrasah

Berfungsi sebagai pimpinan administrasi dan supervisor. Kepala madrasah selaku pimpinan madrasah mempunyai tugas sebagai berikut.

- 1).Menyusun perencanaan
- 2).Mengorganisasikan kegiatan
- 3).Mengarahkan kegiatan
- 4).Mengkoordinasikan kegiatan
- 5).Melaksanakan pengawasan

2. Wakil Kepala Madrasah

Wakil Kepala Madrasah merupakan perpanjangan tangan kerja kepala madrasah yang membantu tugas-tugas kepala madrasah sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, meliputi:

- 1). Wakil Kepala Madrasah urusan Kurikulum
- 2). Wakil Kepala Madrasah Urusan Kesiswaan
- 3). Wakil Kepala Madrasah Urusan Sarana dan Prasarana
- 4). Wakil Kepala Madrasah Urusan Hubungan Masyarakat

- b. Data sekunder yaitu data yang biasanya disusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan geografis, data mengenai produktivitas suatu madrasah, data mengenai persediaan pangan di suatu daerah dan sebagainya. Data berupa simbol atau sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, simbol-simbol serta dokumen yang ada di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten.

1. Kepala Urusan/Bagian Tata Usaha Madrasah

Kepala urusan/bagian tata usaha madrasah mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan madrasah dan bertanggungjawab kepada kepala madrasah meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut,

- 1) Penyusunan program tata usaha madrasah
- 2) Penyusunan keuangan madrasah
- 3) Pengurusan pegawai
- 4) Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha madrasah
- 5) Penyusunan perlengkapan madrasah.

2. Guru

Adapun yang menjadi sumber data (*Informan/responden*) dalam penelitian ini adalah memiliki keterkaitan dalam Peran Kebijakan Kepala Madrasah dalam Implementasi Visi Misi. Subjek penelitian dalam penelitian sebagai berikut:

- 1) Guru bidang studi
- 2) Guru sebagai wali kelas
- 3) Guru ekstra kurikuler

3. Yayasan Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung

Yayasan adalah pemilik pondok pesantren/pendiri pondok pesantren modern nurul hakim tembung.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah “proses Tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dua orang atau lebih secara bertatap muka dan mendengarkan secara langsung informasi yang disampaikan.

Dalam wawancara ada 3 prosedur yaitu :

a. Wawancara bebas (wawancara tak terpimpin)

Adalah proses wawancara di mana interviewer tidak secara sengaja mengarahkan Tanya jawab pada pokok-pokok persoalan dari fokus penelitian dan interviewer (orang yang di wawancarai).

b. Wawancara terpimpin

Wawancara ini juga disebut dengan *interview guide*. *Contraled interview* atau *structured interview*, yaitu wawancara yang menggunakan panduan

pokok-pokok masalah yang diteliti. Ciri pokok wawancara terpimpin ialah bahwa pewawancara terikat oleh suatu fungsi bukan saja sebagai pengumpulan data relevan dengan maksud penelitian yang telah dipersiapkan, serta ada pedoman yang memimpin jalannya Tanya jawab. Dengan adanya pedoman atau panduan pokok-pokok masalah yang akan diselidiki akan memudahkan dan memperlancar jalannya wawancara.

c. Wawancara bebas terpimpin

Wawancara ini adalah merupakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin. Jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi pewawancara harus pandai mengarahkan yang diwawancarai apabila ternyata ia menyimpang. Pedoman *interview* berfungsi sebagai pengendali jangan sampai proses wawancara kehilangan arah.¹¹⁶

Dalam penelitian ini digunakan wawancara terpimpin, karena dalam wawancara terpimpin peneliti menanyakan pertanyaan-pertanyaan tentang peran kebijakan kepala madrasah dalam implementasi visi misi, dengan kata lain peneliti membawa panduan-panduan pertanyaan yang akan di tanyakan kepada narasumber. Metode ini penulis gunakan untuk mewawancarai kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tata usaha Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung untuk memperoleh data yang berkaitan dengan peran kebijakan kepala madrasah dalam implementasi visi misi.

2. Observasi

Sutrisno menyatakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan

¹¹⁶Cholid Narbuko & Abu Achmadi. 2013. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 84-85.

psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.¹¹⁷

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi objek-objek alam yang lain. Observasi (pengamatan) adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.

- a. Observasi partisipan yaitu peneliti adalah bagian dari keadaan alamiah, dimana dilakukannya observasi.
- b. Observasi non partisipan yaitu dalam observasi ini peranan tingkah laku peneliti dalam kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan kelompok yang diamati kurang dituntut.

Dalam tahap ini penulis menggunakan observasi non partisipan. Kalau dalam peneliti partisipan peneliti terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang sedang diamati, maka dalam observasi non partisipan peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Karena pada saat pengambilan data peneliti tidak terlibat dengan kegiatan ataupun aktivitas yang dilakukan responden pada saat itu. (partisipan dan semi partisipan).

3. Studi Dokumen

Studi dokumen merupakan metode pengumpulan data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, photo, prasati, notulen, agenda, dan sebagainya.

¹¹⁷ Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. hal. 145.

Metode dokumentasi adalah merupakan sumber non manusia, sumber ini adalah sumber yang cukup bermanfaat sebab telah tersedia sehingga akan relatif murah pengeluaran biaya untuk memperolehnya, sumber ini merupakan sumber yang stabil dan akurat sebagai cerminan situasi/kondisi yang sebenarnya serta dapat dianalisis secara berulang-ulang dengan tidak mengalami perubahan.¹¹⁸

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya, foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Studi dokumen merupakan perlengkapan dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dengan metode ini, penulis berharap agar mudah untuk memperoleh data yang diperlukan dengan pengamatan dan pencatatan terhadap suatu objek yang diteliti, sebagai pendukung peneliti ini. Pengamatan di lakukan di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung baik dalam ruangan atau luar ruangan madrasah. Data yang akan di kumpulkan melalui teknik wawancara terpimpin/mendalam, observasi non partisipan, dan dokumentasi. Meliputi: proses peran kebijakan kepala madrasah dalam implementasi visi misi, letak geografis keadaan lingkungan sarana prasarana dan tata ruang kerja Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data mempunyai posisi strategis dalam suatu penelitian. Namun perlu di mengerti bahwa dengan melakukan analisis tidak dengan sendiri dapat langsung menginterpretasikan hasil analisis tersebut. Menginterpretasikan berarti

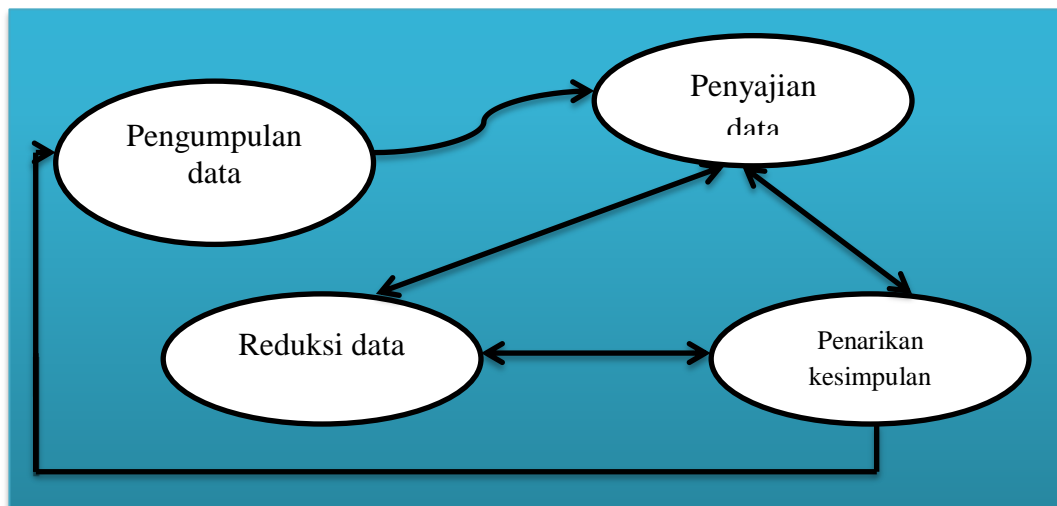
¹¹⁸Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 300-308.

kita menggunakan hasil analisis guna memperoleh arti/makna. Sedangkan Interpretasi mempunyai dua arti yaitu: sempit dan luas. Arti sempit yaitu interpretasikan data yang dilakukan hanya sebatas pada masalah penelitian yang diteliti berdasarkan data yang dikumpulkan dan diolah untuk keperluan penelitian tersebut. Sedangkan interpretasi dalam arti luas yaitu guna mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data hasil penelitian tersebut, tetapi juga melakukan intervensi dari data yang diperoleh dengan teori yang relevan dengan penelitian tersebut.

Menurut Milles and Huberman, analisis data ditegaskan bahwa kolom pada sebuah matriks tata waktu disusun dengan jangka waktu, dalam susunan tahapan, sehingga dapat dilihat kapan gejala tertentu terjadi. Prinsip dasarnya adalah kronologi. Berikutnya tahapan dalam analisis data tertata.¹¹⁹

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusions*)

¹¹⁹ Miles, Huberman dan Tjetjep rohidi. 1992. *Analisis Data Kualitatif (terjemahan kedalam bahasa Indonesia)*. Jakarta: Selemba 4 (UI PERSS). hal. 420.



Sumber: gambar analisis data model Miles huberman (1984:20)

1. Pengumpulan Data

Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penyajian data melalui pencarian data selanjutnya.

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.

Reduksi data berlangsung secara terus menerus sepanjang penelitian belum diakhiri. Produk dari reduksi data adalah berupa ringkasan dari catatan lapangan, baik dari catatan awal, perluasan, maupun penambahan.

3. Penyajian Data

Sajian data adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan

adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan. Menyatakan bahwa sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan ditarik semenjak peneliti menyusun pencatatan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi.¹²⁰

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Triangulasi dalam pengujian psikologis, satu bagian penting dari pensahihan internal ialah memeriksa satu butir uji baru di hadapan dengan ukuran-ukuran keterampilan atau “*construct*” yang sama dan yang telah di sahihkan. Bila mereka bertemu-bertumpang tindih, berkorelasi dengan kuat butir atau uji baru tersebut memiliki “kesahihan bersama”, yang baik.¹²¹

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ada 2 macam yang di gunakan peneliti, yaitu sebagai berikut.

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan kebawahannya yang dipimpin, keatasan yang menugasi, dan ketemuan kerja yang merupakan kelompok kerja sama. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak biasa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, mana

¹²⁰Salim. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka. hal. 147.

¹²¹*Ibid.*,

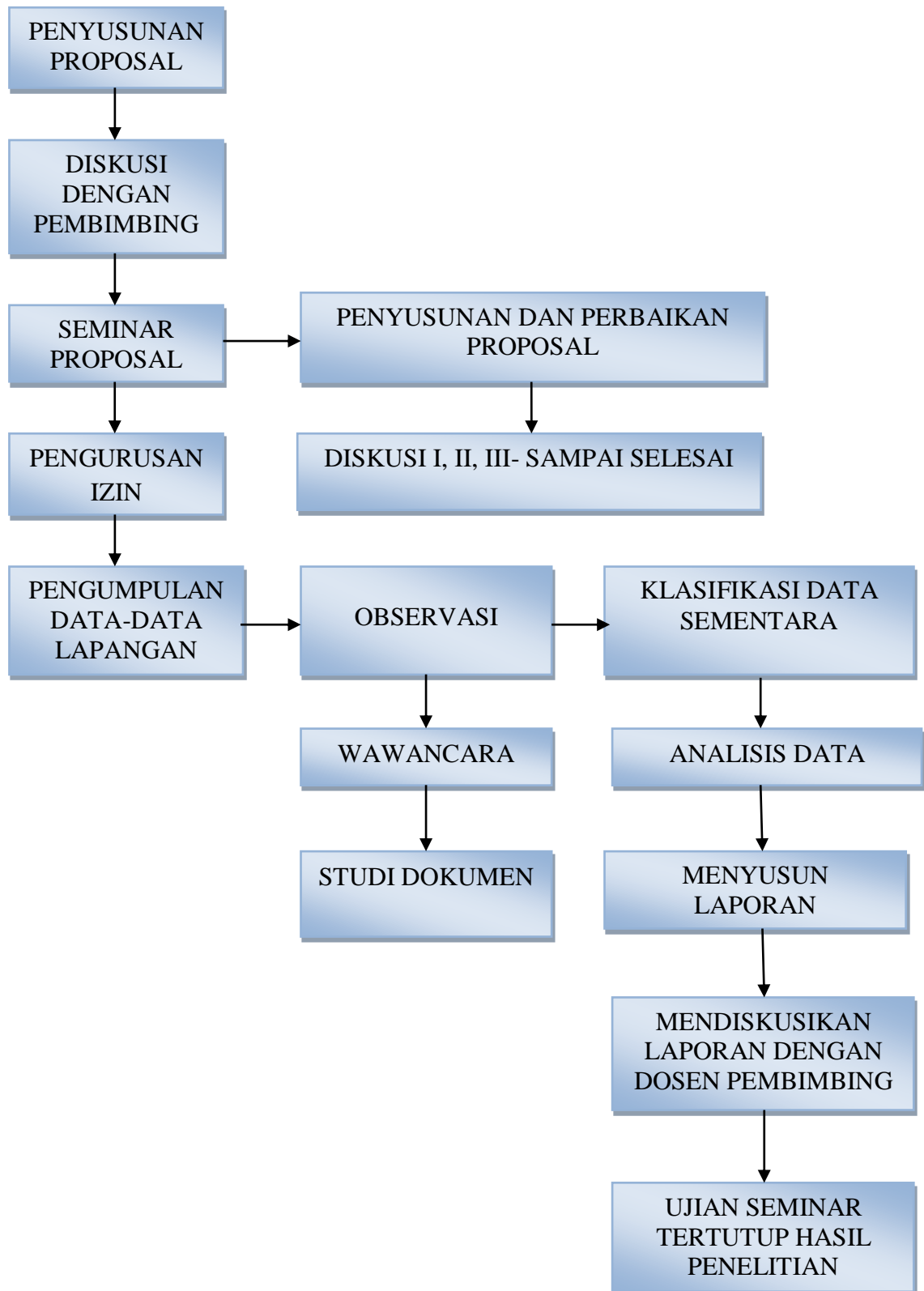
pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.¹²²

¹²²Sugiyono. *Op. Cit.* hal. 373.

H. Alur Penelitian



BAB IV

HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

a. Temuan Umum

1. Gambaran Umum MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung

Dalam bab ini penulis akan mengemukakan laporan hasil penelitian yang berkaitan dengan keadaan dilapangan, lokasi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung. Penelitian yang jelas serta dapat mengetahui data yang akan diangkat. Penulis telah memperoleh data sesuai dengan yang diperlukan. Kemudian data tersebut akan dianalisis guna mendapatkan hasil yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian itulah maka dapat diperoleh hal-hal sebagai berikut:

2. Sejarah MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung

Berdirinya Yayasan Haji Abdul Hakim Nasution Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung tidak terlepas dari cita-cita dan wasiat almarhum H. Abdul Hakim Nasution. Di akhir hayatnya, beliau berwasiat agar sebahagian hartanya diwakafkan untuk mendirikan masjid dan pesantren guna sebagai wadah pendidikan generasi muslim di masa mendatang yang bercorak modern. Modern dalam arti sistem manajemen dan pendidikan, fisik bangunan serta sarana prasarana pelengkap lainnya, sehingga benar-benar bisa menjadi harapan umat di masa depan.

Untuk merealisasikan rencana besar tersebut, maka sejak tahun 1988 beliau membeli sebidang tanah yang berlokasi di jalan Besar Tembung ke arah Bandar Setia yang saat ini bernama jalan M. Yakub Lubis No. 51 Tembung Percut

Sei Tuan Deli Serdang Sumatera Utara. Kemudian pada tahun 1989 dimulailah pembangunan fisik yang dimulai dengan pembangunan Masjid An-Nurul Hakimiyyah yang rampung dan diresmikan pada tanggal 15 Maret 1991. Akan tetapi beberapa hari sebelum peresmian masjid tersebut H. Abdul Hakim Nasution menderita sakit dan wafat pada tanggal 14 Maret 1991 dan beliau dikuburkan di halaman masjid yang baru diresmikan tepat pada saat peresmian masjid tersebut.

Kendati beliau telah tiada, cita-cita tersebut tetap hidup dan mendorong ahli warisnya untuk melanjutkan rencana besar tersebut. Maka pada tanggal 8 November 1991 para ahli waris yang terdiri dari : Hj. Halimah Lubis, Hj. Hanisah Nasution, Hj. Apriani Hakim Nasution, SE dan Hj. Meilani Nasution sepakat untuk membentuk sebuah yayasan dengan Akta Notaris Djaidir, SH. No. 25 tahun 1991 yang diberi nama Yayasan Haji Abdul Hakim Nasution yang diketuai oleh Hj. Apriani Hakim Nasution, S.E. dan kemudian dimulailah pembangunan proyek pesantren tersebut dengan peletakan batu pertama pada tanggal 19 Desember 1991 oleh Menteri Agama RI pada waktu itu H. Munawir Sadzali, M.A. dan dihadiri unsur Muspika dan Muspida Deli Serdang, Pimpinan Pesantren Modern Gontor beserta tokoh-tokoh masyarakat Tembung.

Dalam kurun masa setahun beberapa bangunan utama telah selesai, maka pada tanggal 26 Juli 1992 dimulailah kegiatan operasional pesantren dengan penerimaan santri perdana untuk tingkat Tsanawiyah dan pada tahun 1993 dibuka penerimaan santri untuk tingkat Aliyah. Pada awalnya pesantren hanya menerima dan mendidik santri (siswa putra) saja, lalu pada tahun 2007, pesantren mulai menerima santriwati (siswa putri). Sejak awal berdirinya, Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung telah melahirkan kurang lebih 3350 santri/wati yang terdiri dari

21 angkatan yang pada saat ini sebagian besar sedang melanjutkan studi dan berkiprah dalam berbagai bidang baik di pemerintahan dan swasta di dalam maupun di luar negeri.

Tabel 1. Profil MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung

PROFIL MADRASAH		
No	IDENTITAS DATA	
1.	NAMA MADRASAH	MAS PONDOK PESANTREN MODERN NURUL HAKIM TEMBUNG
2.	NSM	131313070007
3.	NIS	66565
4.	NSS	5344546769879
5.	ALAMAT MADRASAH	JL. M. YAKUB LUBIS NO. 51 TEMBUNG
6.	PROVINSI	SUMATERA UTARA
7.	OTONOMI	TEMBUNG
8.	KECAMATAN	PERCUT SEI TUAN
9.	DESA/KELURAHAN	BANDAR KHALIPAH
10.	WEBSITE	Ma.ponpesnurulhakim.sch.id
11.	EMAIL	masppnurulhakim@yahoo.co.id
12.	KODE POS	20371
13.	TELEPON	061-73800177
14.	DAERAH	PERKOTAAN
15.	STATUS MADRASAH	SWASTA
16.	TAHUN BERDIRI	1992
17.	PENYELENGGARAAN MADRASAH	Yayasan
18.	Nama Yayasan	H. Abdul Hakim Nasution
19.	Organisasi Keagamaan	Ahlu Sunnah
20.	Izin Pendirian Madrasah	Nomor : 06 Tahun 2015 / Tanggal 18 Maret 2015
21.	NPWP	01.437.293.2.125.002
22.	Kegiatan Belajar Mengajar	Pagi Sampai Siang
23.	Bangunan Madrasah	Milik Sendiri

24.	Lokasi Madrasah	1 km
25.	Jarak Ke Pusat Kecamatan	15 km
26.	JARAK KEPUSAT OTODA	KECAMATAN
27.	KEANGGOTAAN RAYON	ORGANISASI

Sumber Data : Guru Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung.

Tabel : Profil Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung.

F. Visi, Misi dan Tujuan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

Tabel 2. Visi dan Misi MAS Nurul Hakim Tembung

Visi MAS Nurul Hakim Tembung	<p>“Menjadikan Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Yang Dapat Menjadikan Generasi Yang Cerdas (Spiritual Social Dan Intelektual) Terampil Dan Mandiri”.</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi dalam bidang agama. 2. Prestasi dalam bidang akademik dan non akademik. 3. Prestasi dalam bidang iptek dan imtaq. 4. Bersikap disiplin dalam kehidupan sehari-hari. 5. Berpola hidup sehat jasmani dan rohani. 6. Terwujudnya lingkungan yang aman, asri, indah, produktif, dan inovatif. 7. Mengembangkan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa.
------------------------------	--

Misi MAS Nurul Hakim Tembung	<p>Berdasarkan visi yang dikembangkan melalui indikator-indikator tersebut di atas maka: MISI MAS Nurul Hakim Tembung adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk generasi Islam yang beriman kuat berakhlak mulia, berwawasan luas, berbadan sehat, memiliki keterampilan hidup (life skills), dinamis mandiri dan siap berkhidmat bagi masyarakat, bangsa dan agama demi mengharapkan ridha Allah SWT, serta mampu menghadapi kehidupan dengan bekal ilmu yang dimiliki. 2. Melaksanakan pendidikan Holistik yaitu pendidikan intelektual, pendidikan jasmani, pendidikan rohani, pendidikan kemasyarakatan, pendidikan keterampilan dan pendidikan kesenian
Tujuan MAS Nurul Hakim Tembung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan prestasi dalam bidang agama dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari 2. Membekali siswa mampu membaca dan menulis al-quran 3. Membiasakan siswa melakukan sholat berjamaah 4. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan berbagai pendekatan, di antaranya CTL, PAIKEMI, dan pembelajaran berbasis masalah (PBM) serta layanan bimbingan konseling 5. Mewujudkan peningkatan prestasi nilai rata-rata mapel UN 0,5 setiap tahunnya 6. Meraih kejuaraan olimpiade khususnya pada mata pelajaran UN dalam 10 besar tingkat kabupaten 7. Meraih kejuaraan bidang olah raga dan seni tingkat Kelompok Kerja Madrasah (KKM) 8. Menjadikan siswa mampu mengakses berbagai informasi positif 9. Membekali siswa untuk mengembangkan minat dan bakatnya 10. Membudayakan gemar membaca 11. Membiasakan siswa memiliki kesadaran terhadap kelestarian lingkungan hidup 12. Mengembangkan kepribadian sesuai dengan budaya dan karakter bangsa

Sumber Data : Guru Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung.

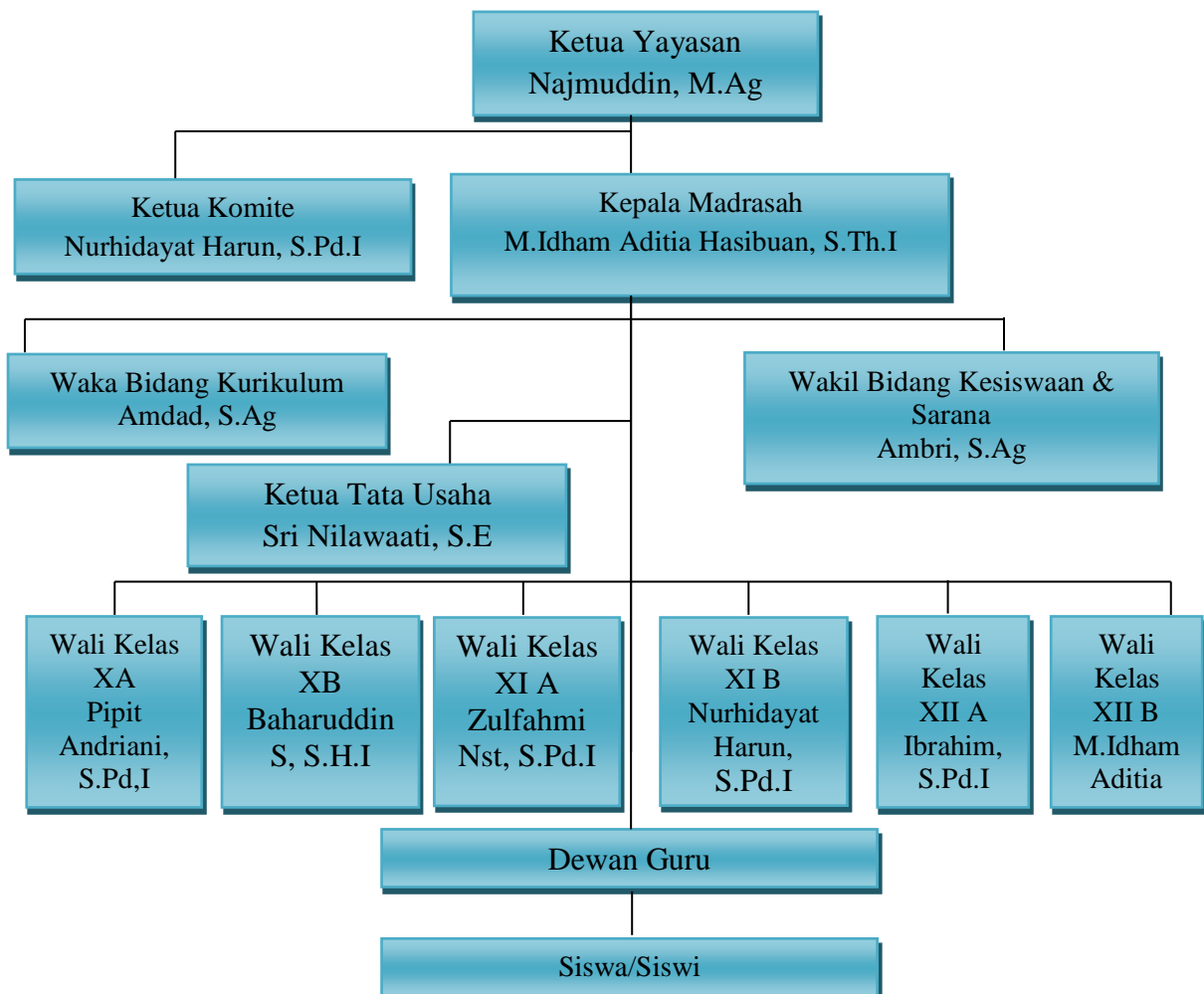
Tabel : Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung yaitu: memiliki target yang ingin dicapai berdasarkan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan. Terlihat dari observasi bahwa ada kegiatan tahfizul Qur'an yang mewajibkan seluruh siswa/siswi untuk menghafal Al-Qur'an dan membaca Al-Qur'an.

G. Struktur Organisasi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung

Usaha menjalankan roda organisasi pada MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung maka secara manajerial hubungan antara bawahan dengan atasan dapat dilihat dari bagan struktur organisasi di bawah ini:

Gambar 1. Struktur Organisasi MAS Nurul Hakim Tembung



H. Kurikulum MAS Nurul Hakim Tembung

Standar Kompetensi Lulusan adalah standar yang akan dicapai satuan pendidikan Madrasah Aliyah yang mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 tahun 2006 dan Surat keputusan Kepala Kanwil Depagsu Nomor 178 tahun 2007.

Tabel 3. Kurikulum MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

Komponen	KELAS X		KELAS XI				KELAS XII			
			IPA		IPS		IPA		IPS	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3
A. Mata Pelajaran										
1. Pendidikan Agama										
a) Quran hadits	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
b) Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2	-	-	-	-
c) Fiqih	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
d) SKI	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4. Bahasa Arab	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5. Bahasa Inggris	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6. Matematika	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7. Fisika	2	2	4	4	-	-	4	4	-	-
8. Biologi	2	2	4	4	-	-	4	4	-	-
9. Kimia	2	2	4	4	-	-	4	4	-	-
10. Sejarah	1	1	-	-	3	3	-	-	3	3
11. Geografi	1	1	-	-	3	3	-	-	3	3

12. Ekonomi	2	2	-	-	4	4	-	-	4	4
13. Sosiologi	2	2	-	-	3	3	-	-	3	3
14. Seni Budaya	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17. Keterampilan / Bahasa Asing	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
B. Muatan Lokal / Qiraatul Kutub	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri / BK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Sumber Data : Guru Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung

Tabel : Kurikulum Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung

I. Sarana dan Prasarana MAS Nurul Hakim Tembung

MAS Nurul Hakim memiliki sarana prasarana terbilang sudah sangat lengkap kelengkapannya sebagaimana dicantumkan dan dijelaskan di bawah ini:

Tabel 4. Sarana dan Prasarana MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

Sarana Dan Prasarana Madrasah

a. Kepemilikan tanah (status kepemilikan dan penggunaannya)

- 1) Luas tanah : 26.000 m²
- 2) Status kepemilikan : yayasan/ hak milik sendiri
- 3) Sertifikat tanah atas nama : Hj. Apriani Hakim Nasution, S.E.

b. Penggunaan tanah

1. Bangunan : 10.000 m²
2. Lapangan olah raga : 1.800 m²

3. Halaman : 14.000 m²
 4. Kebun/taman : 200 m²

No	Prasarana	Ada	Tidak ada
1.	Ruang kelas	√	
2.	Ruang perpustakaan	√	
3.	Ruang laboratorium IPA	√	
4.	Ruang Pimpinan	√	
5.	Ruang Guru	√	
6.	Ruang TU	√	
7.	Ruang Beribadah	√	
8.	Ruang Konseling	√	
9.	Ruang UKS	√	
10.	Ruang Osis	√	
11	Jamban	√	
12.	Gudang	√	
13.	Ruang Sirkulasi dan tempat olahraga	√	
14	Aula	√	
15	Asrama	√	
16	Pos Satpam	√	
17	Kanti	√	

a. Ruang kelas

No	Jenis	Rasio	Deskripsi
1.	Perabot		
1.1	Kursi peserta didik	1buah/peserta didik	Stabil, dan mudah dipindahkan oleh peserta didik. Ukuran sesuai dengan peserta didik. Desain dudukan dan sandaran membuat peserta didik nyaman belajar.
1.2	Meja Peserta	1 buah / 1	Kuat, stabil, dan mudah

	didik	Peserta didik	dipindahkan oleh peserta didik. Desain memungkinkan kaki peserta didik masuk dengan leluasa ke bawah meja.
1.3	Kursi Guru	1 buah / guru	Stabil, dan mudah dipindahkan. Ukuran memadai untuk diduduki.
1.4	Meja Guru	1 buah / guru	Kuat, stabil, dan mudah dipindahkan. Ukuran memadai untuk guru bekerja.
2.	Media Pendidikan		
2.1	Papan Tulis	1 buah / ruang	Ukuran sudah sesuai. Ditempatkan pada posisi yang memungkinkan seluruh peserta didik melihatnya dengan jelas.
2.2	Spidol dan alat pelengkap lainnya	1 buah / ruang	Sudah membantu peserta didik dalam belajar.
3.	Perlengkapan lain		
3.1	Tempat sampah	1 buah / ruang	Memadai
3.2	Jam dinding	1 buah / ruang	Sudah cukup
3.3	Soket listrik	1 buah / ruang	Memudahkan siswa dalam belajar
3.4	Mading	1 buah / ruang	Memadai
3.5	Poto presiden dan wapres serta garuda	1 buah / ruang	Memadai

3.6	Rol	1 buah / ruang	Memadai
3.7	Gambar pendukung lainnya	Sesuai kelas	Cukup baik

b. Ruang Perpustakaan dan Ruang Laboratorium

No	Jenis
1.	Buku
1.1	Buku teks pelajaran
1.2	Buku referensi
1.3	Sumber belajar lain
2.	Perabot
2.1	Rak buku
2.2	Lemari catalog
3.	Perlengkapan lain
3.1	Buku inventaris
3.2	Tempat sampah
3.3	Soket listrik
4.	Perabot
4.1	Lemari alat
4.2	Lemari bahan
4.3	Alat Peraga
4.4	Alat kimia

Sumber Data : Guru Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung
Tabel : Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Swasta
Tembung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemenuhan sarana dan prasarana yang dimiliki MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim ini dapat dikatakan bahwa ruang kelasnya dapat dikatakan sudah cukup baik dengan ketersediaan yang memadai. Kondisi Ruang Pimpinan yang kami tinjau sudah baik, namun

ruang guru masih sangat kurang memadai, ruang TU sudah baik. Ruang untuk mengadakan konseling juga di adakan di ruangan guru dan ruang wakil kepalamadrasah.

Untuk Ruang Lab IPA sudah sangat bagus peralatannya juga lengkap. Perpustakaan rapi dan bersih juga, kemudian untuk ruang ibadah kondisinya sudah baik dan di karena di kelola oleh BKM masjid. Kantin yang ada di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim juga sudah dapat di katakan baik. Begitu juga dengan Toilet yang dapat dikatakan lumayan baik. Kemudian ada aula, lapangan olah raga, lapangan upacara, parkir, green house, tempat sirkulasi bagi peserta didik. Dan dari prasarana, akses jalan, jaringan listrik, serta pendopo.

J. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tabel 5. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

JABATAN		Pendidikan Terakhir						Jumlah		Sdh Sertifikasi	
		<SLTA		S1		S2					
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Kepala Madrasah				1				1			
Guru	Tetap			8	9			8	9	2	1
	tidak Tetap										
Jumlah Guru				9	9			9	9	2	1
Kepala TU					1				1		
Bendahara					1				1		
Petugas Instalasi		1						1			
Laboratorium					3				3		
Petugas Perpustakaan					1				1		
Juru Bengkel		1						1			
Penjaga		3						3			
Tukang Kebun		3						3			
Perawat		1	1					1			
Jumlah tenaga Kependidikan		9	1		6			9	7		

Sumber Data : Guru Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung
Tabel : Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung

Jumlah guru di MAS Nurul Hakim ada 18 guru yang terdiri dari 9 laki dan 9 perempuan yang semuanya adalah lulusan S1. Ada tiga guru yang sudah sertifikasi yaitu 2 lak-laki dan 1 perempuan. Jumlah tenaga kependidikan ada 17 orang yang terdiri dari 1 kepala madrasah, 1 kepala TU, 1 bendahara, 1 petugas instalasi, 3 laboratorium, 1 petugas bengkel, 3 penjaga, 3 perawat kebun, dan 2 orang perawat.

K. Siswa

Tabel 6 : Data Siswa/Siswi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

Tingkat Kelas	Jumlah Rombel	Kurikulum	Nama Ruang Kelas	Jumlah Siswa	
				Lk	Pr
X	2	Kurtilas	XA	18	15
			XB	30	
XII	2	KTSP	XI IPA A		13
			XI IPA B	17	
XII	2	KTSP	XII IPA A		13
			XII IPA B	25	

Sumber Data : Guru Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung
Tabel : Keadaan Siswa/Siswi Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung

Peserta didik yang ada di MAS Nurul Hakim kurang lebih 131 orang yang terbagi dari kelas X sampai dengan kelas XII. MAS Nurul Hakim terdiri dari 6 rombel. Pembelajaran dilakukan dari jam :06.45- 15.45 dari hari Senin sampai dengan sabtu dan minggu dari jam 07.15 sampai 12.40 WIB.

B. Temuan Khusus Penelitian

Deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara, observasi dan pengamatan langsung dilapangan.

c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Kerana adanya proses pemecahan masalah maka dibutuhkan langkah-langkah untuk menetapkan suatu keputusan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang apakah kepala madrasah Aliyah dalam menentukan program kerja diputuskan dalam rapat, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“kegiatan yang dilakukan biasanya sudah diputuskan dalam rapat atau musyawarah bersama beberapa guru dan pegawai yang dapat membantu pelaksanaan program kerja. Kepala Madrasah Aliyah menerima berbagai macam masukan dari berbagai pihak yang dianggap berkepentingan. Hasil pemikiran bersama sangat membantu dalam memberikan pertimbangan untuk pelaksanaan program kerja”.¹²³

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang menentukan program kerja diputuskan dalam rapat, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“saya sering diajak rapat oleh Kepala Madrasah Aliyah bersama guru-guru dan Pegawai untuk memutuskan beberapa program kerja madrasah. Peserta rapat diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Berbagai pendapat akan disimpulkan sebagai hasil musyawarah dan diputuskan untuk dikerjakan”.¹²⁴

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang menentukan program kerja diputuskan dalam rapat, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Rapat dilakukan kepala Madrasah Aliyah melibatkan para guru dan pegawai. Hal ini dilakukan untuk memutuskan terkait program kerja madrasah yang akan dilakukan setiap tahunnya. Setiap orang akan

¹²³ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia Hasibuan, S.Th.I) pada tanggal 1 Maret 2019 pukul 10.30.

¹²⁴ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 2 Maret 2019 pukul 11.00

dimintai pendapat dan kepala Madrasah akan menyimpulkan setiap hasil pembahasan”.¹²⁵

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan program kerja diputuskan dalam rapat, merekan menjelaskan sebagai berikut:

“untuk program yang juga melibatkan pegawai, kepala madrasah Aliyah melibatkan kami dalam pengambilan keputusan bersama guru-guru lainnya. Kegiatan ini diharapkan dapat menemukan solusi jika melibatkan banyak orang dan hasilnya akan jauh lebih cepat diputuskan dan kualitasnyapun lebih baik dari pada diputuskan sendiri”.¹²⁶

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang menentukan program kerja diputuskan dalam rapat, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah untuk memutuskan berbagai program kerja madrasah melibatkan banyak orang (Wakil Kepala Madrasah, guru-guru dan beberapa pegawai). Mereka diberi hak untuk mengutarakan pendapat dan dari pendapat mereka akan disimpulkan untuk dijadikan sebuah keputusan.

Kegiatan rapat diharapkan dapat memuskan bebrapa bentuk program yang mendukung keberlangsungan Madrasah Aliyah. Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang apakah keputusan dapat terprogram apa tidak terkait program kerja di Madrasah Aliyah, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“saya menggunakan suatu keputusan program kerja di Madrasah Aliyah, program semester dan program tahunan, program semester yaitu program jadwal masuk sekolah, program jadwal laboratorium komputer, program jadwal laboratorium bahasa arab dan bahasa inggris, program laboratorium fisika, program belajar tilawatil Qur’an, program menghafal Al-Qur’an, program jadwal belajar pidato, program jadwal belajar puisi, dan program tersebut dapat terprogram karena program tersebut dapat memprestasikan

¹²⁵Hasil wawancara dengan Guru (ambri, S.Pd) tanggal 3 Maret 2019 pukul 10.00

¹²⁶Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) taggal 4 Maret 2019 pukul 02.00.

santri/santriwati dalam perlombaan tingkat kecamatan, kabupaten, dan provinsi, dan mencantumkan nama baik pondok pesantren modern nurul hakim pada perlombaan tersebut, dan program tahunan yaitu, program jadwal belajar silat, program jadwal drum band, program jadwal belajar bandminton, program belajar sepak bola, program belajar takraw, dan program jadwal belajar renang, dan program tersebut dapat terprogram, karena program tersebut dapat memprestasikan santri/santriwati pada perlombaan olahraga tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi dan Alhamdulillah banyak santri dan santriwati menjuarakan perlombaan olahraga dan mengharumkan nama lembaga pondok pesantren modern nurul hakim di tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi, dan program yang saya putuskan itu dapat berjalan dengan lancar”.¹²⁷

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang menentukan apakah keputusan dapat terprogram apa tidak terkait program kerja di Madrasah Aliyah, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya. kami dapat memutuskan suatu program kerja di Madrasah Aliyah, dan kami dapat melaksanakan program kerja tersebut, dan kepala madrasah, guru-guru dan pegawai selalu aktif dalam menjalankan program yang kami buat, dan Alhamdulillah program kerja tersebut dapat menjuarakan tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi, dan mengharumkan nama baik Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim hasil program kerja keras kami untuk melatih dan membimbing santri/santriwati untuk dapat memprestasikan hobi dan bakat santri/santriwati”.¹²⁸

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang menentukan apakah keputusan dapat terprogram apa tidak terkait program kerja madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“untuk keputusan program kerja di madrasah aliyah, dan kami sering rapat membahas program kerja di madrasah aliyah ini dan kami banyak membuat program kerja, dan Alhamdulillah program kerja yang kami putuskan dapat berjalan dengan lancar. Dan selalu aktif dalam menjalankan program tersebut dan setiap ada perlombaan tingkat kecamatan, kabupaten, dan provinsi. Santri/santriwati banyak berminat ikut dalam perlombaan tersebut dan santri/santriwati banyak memprestasikan

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia Hasibuan, S.Th.I) tanggal 5 Maret 2019 pukul 10.00

¹²⁸ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 6 Maret 2019 pukul 09.00

dalam perlombaan dan selalu menjuarakan perlombaan. Tingkat sekolah, madrasah dan pondok pesantren”.¹²⁹

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan apakah keputusan dapat terprogram apa tidak terkait program kerja di Madrasah Aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Program kerja yang diputuskan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai, dan kami selalu rapat membahas tentang program kerja di madrasah aliyah, dan kami selalu aktif dalam menjalankan program tersebut demi mensukseskan santri/santriwati, dan Alhamdulillah hasil keputusan yang kami buat dalam program kerja yang ada di madrasah aliyah, dapat melaksanakan dengan baik, dan Alhamdulillah santri/santriwati dapat disiplin dan mematuhi segala program yang ada di madrasah aliyah, dan mereka sangat menyukai program kerja yang kami buat, dan alhamdulillah santri/santriwati dapat mensukseskan program tersebut di tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi, dan mengharumkan nama lembaga pondok pesantren.”¹³⁰

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang menentukan apakah keputusan dapat terprogram apa tidak terkait program kerja di madrasah aliyah, maka dapat disimpulkan bahwa keputusan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan pegawai, dan memutuskan program kerja di lembaga madrasah aliyah dan keputusan itu dapat terprogram dan banyak santri/santriwati mematuhi keputusan program di madrasah aliyah, dan banyak santri/santriwati menjuarakan prestasi di tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi.

Berikut adalah hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah, mengenai tentang siapa yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Dengan meksanakan rapat bersama, melalui rapat tersebut kami dapat saling bertukar pikiran dan pendapat sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan kesepakatan dan keputusan bersama sehingga akan

¹²⁹Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (ambri, S.Pd) tanggal 8 Maret 2019 pukul 10.00

¹³⁰Hasil wawancara dengan Pegawai (Syahril, S.Pd) tanggal 9 Maret 2019 pukul 09.00

mendapat dukungan dari semua pihak tanpa adanya penolakan. Dan hasil keputusan itu yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk menjalankan program kerja di madrasah aliyah maka melibatkan guru-guru dan pegawai untuk menjalankan dengan baik yang diputuskan dalam program kerja dan membimbing santri/santriwati dalam proses program kerja yang dibuat, dan guru-guru dan pegawai harus membimbing dengan serius supaya santri/santriwati aktif didalam program tersebut”.¹³¹

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang menentukan siapa yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Di dalam melaksanakan rapat, melalui rapat tersebut kami berpendapat untuk melibatkan dalam pengambilan keputusan terkait program kerja yang kami putuskan, maka kami melibatkan kepada guru-guru dan pegawai dalam melaksanakan program kerja dan membimbing, melatih santri/santriwati dalam melaksanakan program yang kami buat, dan guru-guru, pegawai dapat menjalankan program tersebut.”¹³²

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang menentukan siapa yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Rapat bersama kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai, maka kami memutuskan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam menjalankan program kerja yang diputuskan maka yang dilibatkan yaitu guru-guru dan pegawai dalam melaksanakan dan menjalankan program kerja di lembaga madrasah aliyah, untuk mensukseskan santri/santriwati dalam prestasi”.¹³³

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan siapa yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka menjelaskan sebagai berikut:

¹³¹ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia Hasibuan, S.Th.I) tanggal 10 Maret 2019 pukul 10.00

¹³² Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 11 Maret 2019 pukul 10.00

¹³³ Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S.Pd) tanggal 12 Maret 2019 pukul 09.00

“Ya. yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam rapat maka yang dilibatkan yaitu guru-guru dan pegawai dalam menjalankan program kerja yang diputuskan dan membuat jadwal dalam menjalankan program tersebut dan kami selalu aktif dalam melaksanakan program tersebut untuk mensukseskan peserta didik.¹³⁴

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang menentukan siapa yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka dapat disimpulkan bahwa keputusan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan pegawai, dan memutuskan yang dilibatkan dalam melaksanakan program kerja yaitu guru-guru dan pegawai dalam melancarkan segala program kerja.

Kegiatan rapat diharapkan dapat memutuskan beberapa bentuk program yang mendukung keberlangsungan Madrasah Aliyah. Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Dengan cara melaksanakan rapat secara rutin. Setiap kebijakan yang diambil melalui mekanisme rapat bersama wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai dan pengurus komite, dan terkadang juga orang tua peserta didik diikuti sertakan dalam rapat tersebut, maka kami menerima masukan atau usulan dari berbagai pihak namun mempertimbangkan hal tersebut dengan keadaan serta kebutuhan madrasah aliyah sehingga dari berbagai macam alternatif pilihan yang kemudian diadopsi menjadi kebijakan sesuai mekanisme kesepakatan dalam rapat tersebut.¹³⁵

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, maka kami sepakat untuk penetapan program kerja, dan kami selalu

¹³⁴Hasil wawancara dengan Pegawai (Syahril, S.Pd) tanggal 13 Maret 2019 pukul 09.00

¹³⁵Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 14 Maret 2019 pukul 10.00

melaksanakannya tepat waktu dalam menjalankan program kerja, dan kami membuat jadwal program kerja yang putus, dan kami meningkatkan program kerja untuk santri/santriwati dalam mensukseskan dan mencerdaskan dalam melaksanakan suatu program tersebut.¹³⁶

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Dalam melaksanakan mekanisme rapat dalam pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, maka kami mengusulkan suatu pendapat di mekanisme rapat tentang penetapan program kerja, maka kami setuju dengan pendapat yang kami musyawarahkan bersama, dan kami akan giat melaksanakan program kerja tersebut yang kami putus, untuk mensukseskan para santri/santriwati.¹³⁷

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Ya.kami sering rapat dalam membahas tentang penetapan program kerja, dan Alhamdulillah penetapan program kerja yang kami putus dapat berjalan dengan baik dan kami selalu aktif dalam mejanlakan program kerja yang ditetapkan. Dan alhamdulillah program kerja tersebut santri/santriwati banyak menguasai program kerja yang diputuskan dan santri/santriwati giat belajar dalam program tersebut.¹³⁸

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait program kerja, maka dapat disimpulkan bahwa dengan cara melaksanakan rapat secara rutin. Setiap kebijakan yang diambil melalui mekanisme rapat bersama wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai dan pengurus komite, dan terkadang juga orang tua peserta didik diikuti sertakan dalam

¹³⁶Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 15 Maret 2019 pukul 11.00

¹³⁷Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 16 Maret 2019 pukul 10.00

¹³⁸Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 17 Maret 2019 pukul 09.00

rapat tersebut, maka kami menerima masukan atau usulan dari berbagai pihak namun mempertimbangkan hal tersebut dengan keadaan serta kebutuhan madrasah aliyah sehingga dari berbagai macam alternatif pilihan yang kemudian diadopsi menjadi kebijakan sesuai mekanisme kesepakatan dalam rapat tersebut.

d. Peran Kebijakan dalam Implementasi Visi Misi

Kegiatan rapat diharapkan dapat memutuskan beberapa bentuk program yang mendukung keberlangsungan Madrasah Aliyah. Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan hasil musyawarah, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya. Saya melakukan kebijakan merupakan hasil pemikiran sendiri dan setelah itu saya mekanisme rapat dengan wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, dan kami bermusyawarah tentang visi misi lembaga madrasah aliyah, setelah itu mengajukan beberapa pendapat dalam implementasi visi misi apakah visi misi itu dapat berkembang apa tidak, dan Alhamdulillah implementasi visi misi dapat berjalan dengan baik.¹³⁹

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan hasil musyawarah, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya. Kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran, setelah itu, kepala madrasah mengajak rapat untuk membahas implementasi visi misi dan Alhamdulillah hasil musyawarah kami visi misi yang ada di lembaga madrasah aliyah, visi misi tersebut dapat berkembang dan prestasi yang di juarai oleh santri dan santriwati.¹⁴⁰

¹³⁹Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 18 Maret 2019 pukul 10.00

¹⁴⁰Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 19 Maret 2019 pukul 11.00

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan hasil musyawarah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Awalnya kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri setelah itu kepala madrasah mengajak wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai dan kami mengadakan mekanisme rapat, dan disitu kami tentang visi misi madrasah aliyah, dan Alhamdulillah visi misi dapat terprogram dan banyak prestasi yang di juarai oleh santri dan santriwati.¹⁴¹

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan hasil musyawarah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri setelah itu kepala madrasah mangajak rapat tentang membahas visi misi madrasah aliyah dan Alhamdulillah visi misi tersebut dapat terprogram dan banyak prestasi yang di juarai oleh santri/santriwati. Dan visi misi dapat menjadikan santri/santriwati gian dalam belajar.¹⁴²

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait program kerja, maka dapat disimpulkan bahwa dengan cara melaksanakan rapat secara rutin. Setiap kebijakan yang diambil melalui mekanisme rapat bersama wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai tentang kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri untuk implementasi visi misi madrasah aliyah, dan visi misi itu dapat terprogram dan dapat diprestasikan oleh santri/santriwati.

¹⁴¹Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 20 Maret 2019 pukul 10.00

¹⁴²Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 21 Maret 2019 pukul 09.00

Kegiatan rapat diharapkan dapat memutuskan beberapa bentuk program yang mendukung keberlangsungan Madrasah Aliyah. Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya. dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah yang terlibat yaitu pimpinan, pimpinan yang mengajukan tentang visi dan misi setelah itu pimpinan menyampaikan kepada saya dan saya mengarahkan kepada wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai untuk dapat mengimplementasikan visi misi. dan guru-guru dan pegawai dalam menjalankan visi misi yang program dalam kerja.¹⁴³

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan kebijakan madrasah aliyah yang terlibat yaitu pimpinan, pimpinan yang mengajukan tentang visi misi, setelah itu pimpinan menyampaikan kepada kepala madrasah dan kepala madrasah mengarahkan kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, setelah itu guru-guru dan pegawai dalam menjalankan visi misi tersebut”.¹⁴⁴

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah yaitu pimpinan, pimpinan yang mengajukan tentang visi misi, setelah itu pimpinan menyampaikan kepada kepala madrasah, dan kepala madrasah mengarahkan kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, setelah itu guru-guru dan pegawai dalam menjalankan visi misi tersebut”.¹⁴⁵

¹⁴³Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 22 Maret 2019 pukul 10.00

¹⁴⁴Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 23 Maret 2019 pukul 11.00

¹⁴⁵Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 24 Maret 2019 pukul 10.00

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, yaitu pimpinan, pimpinan yang mengajukan visi misi, setelah itu pimpinan menyampaikan kepada kepala madrasah, dan kepala madrasah mengarahkan kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, dan guru-guru, pegawai dalam menjalankan visi misi yang ada di lembaga madrasah”.¹⁴⁶

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, maka terlibat pelaksanaan yaitu pimpinan, pimpinan menyampaikan kepada kepala madrasah, dan kepada kepala madrasah mengarahkan kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, dan guru-guru, pegawai dalam menjalankan visi misi tersebut.

Kegiatan rapat diharapkan dapat memutuskan beberapa bentuk program yang mendukung keberlangsungan Madrasah Aliyah. Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang bentuk sosialisasi kebijakan kepala madrasah aliyah, maka beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya. Saya menggunakan sosialisasi kebijakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sosialisasi tersebut dengan cara komunikasi kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai yang ada di madrasah ini. Dengan begitu saya mendapat keputusan terbaik untuk melaksanakan kebijakan yang telah dirancang dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk sosialisasi yang dilakukan saya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran agar siswa agar dapat melaksanakan peraturan jadwal masuk sekolah. Dan mematuhi segala peraturan yang ada didalam madrasah.”¹⁴⁷

¹⁴⁶Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 25 Maret 2019 pukul 09.00

¹⁴⁷Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 26 Maret 2019 pukul 10.00

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang bentuk sosialisasi kebijakan kepala madrasah aliyah, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Bentuk sosialisasi kebijakan kepala madrasah aliyah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sosialisasi tersebut dengan cara komunikasi kepada saya, guru-guru dan pegawai, dengan begitu kepala madrasah mendapat keputusan terbaik untuk melaksanakan kebijakan yang telah dirancang dan dapat mencapai tujuan.”¹⁴⁸

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang bentuk sosialisasi kebijakan kepala madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“sosialisasi kebijakan kepala madrasah aliyah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sosialisasi tersebut dengan cara komunikasi kepada saya, guru-guru dan pegawai, dengan begitu kepala madrasah mendapat keputusan terbaik untuk melaksanakan kebijakan yang telah dirancang dan dapat mencapai tujuan”.¹⁴⁹

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“sosialisasi kebijakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sosialisasi tersebut dengan cara komunikasi kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai yang ada di madrasah ini. Dengan begitu saya mendapat keputusan terbaik untuk melaksanakan kebijakan yang telah dirancang dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk sosialisasi yang dilakukan saya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran agar siswa agar dapat melaksanakan peraturan jadwal masuk sekolah. Dan mematuhi segala peraturan yang ada didalam madrasah”.¹⁵⁰

¹⁴⁸Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 27 Maret 2019 pukul 11.00

¹⁴⁹Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 28 Maret 2019 pukul 10.00

¹⁵⁰Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 29 Maret 2019 pukul 09.00

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah benar menggunakan sosialisasi kebijakan yang telah direncanakan terlebih dahulu untuk tercapainya tujuan utama yaitu meningkatnya kualitas pembelajaran di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim.

Berikut adalah hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah tentang bentuk kebijakan yang ada di Madrasah Aliyah, beliau memaparkan bentuk-bentuk kebijakan sebagai berikut:

“Bentuk kebijakan yang saya gunakan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran ialah dengan strategi fasilitatif yang artinya sebagai suatu perilaku yang menggunakan kemampuan kebersamaan dari madrasah untuk beradaptasi, memecahkan masalah dan peningkatan kinerja. Saya menggunakan strategi fasilitatif karena madrasah kami banyak menghadapi hambatan terutama dalam bidang sumber daya. Strategi digunakan setiap hari sampai tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan strategi ditetapkan melalui musyawarah kepada guru terlebih dahulu. Bentuk kebijakan yang telah dirancang dan Insya Allah akan terlaksana setiap hari yaitu menerapkan sholat lima waktu pada siswa, terutama pada waktu dzuhur dan ashar karena pada waktu itu siswa masih dalam lingkungan sekolah sehingga saya, guru, staf dan warga sekolah lainnya dapat memantau berjalannya program tersebut. Kemudian untuk guru saya menerapkan bahwasanya guru harus kreatif dalam penggunaan atau pembuatan media pembelajaran karena sarana dan prasarana di madrasah ini masih terbilang kurang memadai. Program yang saya rancang tersebut mengajarkan siswa agar selalu ingat kepada Allah dan agar selalu melaksanakan kewajibannya dan kepada guru agar lebih aktif dan kreatif. Kemudian guru tidak saya izinkan menggunakan handphone pada saat mengajar kerana akan menimbulkan dampak kepada siswa dan profesional kerja dan Alhamdulillah kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas pembelajaran”.¹⁵¹

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang bentuk sosialisasi kebijakan kepala madrasah aliyah, beliau menjelaskan sebagai berikut:

¹⁵¹Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 30 Maret 2019 pukul 10.00

”kebijakan yang dilakukan ialah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kebijakan tersebut agar siswa dapat mematuhi segala peraturan dan agar siswa melaksanakan sholat lima waktu terlebih apa waktu sholat dzuhur dan ashar karena pada waktu itu siswa masih berada di sekolah sehingga pihak sekolah masih dapat memantau siswa untuk melaksanakan program tersebut. Kepada guru, kepala sekolah menerapkan program media pembelajaran yang kreatif terkait sarana dan prasarana di madrasah ini kurang memadai. Dan guru tidak diizinkan oleh kepala madrasah menggunakan handphone pada saat mengajar. Saya sangat setuju dengan kebijakan tersebut dan Alhamdulillah kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah ini.¹⁵²

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang bentuk kebijakan yang ada di madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Kebijakan yang ada di madrasah aliyah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran ialah kebijakan tersebut siswa diwajibkan menghafal Al-Qur’an setiap hari pada waktu sholat isya dan kebijakan yang terapkan di lembaga madrasah aliyah menerapkan agar melaksanakan sholat lima waktu terlebih pada waktu sholat dzuhur dan ashar karena pada waktu itu siswa masih berada di sekolah sehingga pihak sekolah masih dapat memantau siswa untuk melaksanakan program tersebut. Kepada guru, kepala sekolah menerapkan program media pembelajaran yang kreatif terkait sarana dan prasarana kurang memadai. Kami juga tidak diizinkan oleh kepala madrasah menggunakan handphones pada saat mengajar. Dan kami sangat setuju dengan kebijakan tersebut dan Alhamdulillah kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah ini”.¹⁵³

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan tentang bentuk kebijakan yang ada di madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Hasil kebijakan yang ada di madrasah aliyah yang kami putuskan ialah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, kebijakan tersebut ialah berupa siswa diwajibkan menghafal Al-Qur’an, dan kebijakan peraturan pada waktu sholat dzuhur dan ashar diwajibkan agar melaksanakan sholat dzuhur dan ashara karena pada waktu itu siswa masih berada di sekolah

¹⁵²Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 1 April 2019 pukul 11.00

¹⁵³Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 2 April 2019 pukul 10.00

sehingga pihak sekolah masih dapat memantau siswa untuk melaksanakan program tersebut. Kepada guru, kepala sekolah menerapkan program media pembelajaran yang kreatif terkait sarana dan prasarana di madrasah ini kurang memadai. Guru dan pegawai tidak diizinkan oleh kepala madrasah menggunakan handphone pada saat kerja. Dan kami sangat setuju dengan kebijakan tersebut dan Alhamdulillah kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah ini.¹⁵⁴

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang ada di madrasah aliyah yang diputuskan ialah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, kebijakan tersebut ialah berupa siswa diwajibkan menghafal Al-Qur'an, dan kebijakan peraturan pada waktu sholat dzuhur dan ashar diwajibkan agar melaksanakan sholat dzuhur dan ashara karena pada waktu itu siswa masih berada di sekolah sehingga pihak sekolah masih dapat memantau siswa untuk melaksanakan program tersebut. Kepada guru, kepala madrasah menerapkan program media pembelajaran yang kreatif terkait sarana dan prasarana di madrasah ini kurang memadai. Guru dan pegawai tidak diizinkan oleh kepala madrasah menggunakan handphone pada saat kerja. Dan pihak madrasah sangat setuju dengan kebijakan tersebut dan Alhamdulillah kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah ini.

e. Kebijakan Terkait Visi dan Misi

Kebijakan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu. Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan

¹⁵⁴Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 4April 2019 pukul 09.00

keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam organisasi dalam hal ini terkait dengan kebijakan pendidikan di madrasah.

Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi misi, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Kebijakan yang mendukung implementasi visi misi madrasah aliyah ialah Sumber daya organisasi memberikan banyak dukungan. Dukungan yang diberikan sumber daya organisasi kepada saya sangatlah banyak. Saya juga menjalin komunikasi dengan baik kepada para guru secara formal maupun non formal untuk berjalannya kegiatan belajar mengajar dengan efektif, saya juga berharap adanya penambahan sumber daya guru dan setiap hari saya meminta kepada guru untuk melakukan yang terbaik terhadap siswa dalam proses belajar mengajar termasuk dalam hal pembuatan media pembelajaran yang kreatif oleh guru. Dan para guru sangat antusias dalam hal tersebut”.¹⁵⁵

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi misi, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Ya, sumber daya organisasi menurut saya banyak memberikan dukungan terhadap kepala madrasah, yaitu sumber daya organisasi membantu kepala madrasah dengan cara bekerjasama menerapkan implementasi yang telah disampaikan kepala madrasah kepada kami, kemudian kami juga membantu dalam hal melengkapi sarana dan prasarana misalnya komputer. Seperti hari seni yang akan datang, madrasah akan melaksanakan silmulasi untuk menghadapi UNBK namun yang menjadi kendala terbesarnya adalah komputer. Kami berinisiatif meminjam kepada wali murid yang memiliki komputer, dan untuk siswa yang tidak memiliki kamilah yang akan meminjamkannya”.¹⁵⁶

¹⁵⁵Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 5 April 2019 pukul 10.00

¹⁵⁶Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 6 April 2019 pukul 11.00

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi misi, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Ya. Sumber daya organisasi banyak memberi dukungan, contohnya kami saling bekerjasama dalam hal menerapkan kebijakan yang telah disusun oleh kepala madrasah. Begitupun dengan para guru, mereka antusias dan saling membantu dalam hal membuat media pembelajaran yang kreatif agar berjalannya proses belajar mengajar dengan efektif dan efisien.¹⁵⁷”

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan tentang bentuk kebijakan yang ada di madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“kebijakan yang mendukung implementasi visi misi, yaitu sumber daya organisasi saling bekerjasama dalam hal menerapkan kebijakan yang telah disusun dan para guru, mereka antusias dan saling membantu dalam hal membuat media pembelajaran yang kreatif agar berjalannya proses belajar mengajar dengan efektif dan efisien.¹⁵⁸”

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang mendukung implementasi visi misi yaitu sumber daya organisasi banyak memberi dukungan contohnya mereka saling bekerjasama dalam hal menerapkan visi misi yang telah disusun oleh pimpinan. Begitupun dengan para guru, mereka antusias dan saling membantu dalam hal membuat media pembelajaran yang kreatif agar berjalannya proses belajar mengajar dengan efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara yang dilakukan bersama Kepala Madrasah Aliyah tentang apa kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi, beliau menjelaskan sebagai berikut:

¹⁵⁷Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 7 April 2019 pukul 10.00

¹⁵⁸Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 8 Maret 2019 pukul 09.00

“Ya. Kendala lain juga karena sumber daya guru yang belum mencukupi pada saat memenuhi jam pelajaran serta sarana dan prasarana yang kurang memadai seperti komputer. Namun, hambatan tersebut tidak menjadi kendala besar bagi kami untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Saya selaku kepala madrasah selalu menghimbau kepada guru-guru agar tetap profesional dan dapat membagi waktu dengan baik serta mampu menciptakan media-media pembelajaran yang kreatif agar tidak menyulitkan minat belajar siswa”.¹⁵⁹

Pada wawancara yang dilakukan bersama wakil Kepala Madrasah Aliyah bidang Kurikulum tentang kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi yaitu sumberdaya guru yang belum mencukupi untuk memenuhi jam pelajaran, sarana dan prasarana juga menjadi kendala bagi kami. Namun, kendala tersebut tidak menjadikan kami malas dan berhenti melakukan yang terbaik untuk madrasah ini dan kami berusaha semaksimal mungkin membagi waktu dengan baik”.¹⁶⁰

Selanjutnya wawancara dilakukan bersama Guru-Guru (G3, G5, G9 dan G14) tentang kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi yaitu sarana dan prasarananya kurang memadai seperti komputer di saat ujian UNBK kami sulit menggunakan komputer dan terpaksa kami meminjamkan komputer kepada wali murid dan guru belum mencukupi untuk memenuhi jam pelajaran, namun kendala tersebut tidak menjadikan kami malas dan berhenti melakukan yang terbaik madrasah ini”.¹⁶¹

Pada waktu lain, wawancara yang dilakukan bersama Pegawai Administrasi terkait menentukan tentang bentuk kebijakan yang ada di madrasah aliyah, mereka menjelaskan sebagai berikut:

“Kendala pelaksanaan kebijakan dalam implementasi visi misi yaitu sarana dan prasarananya kurang memadai seperti komputer di saat ujian UNBK

¹⁵⁹Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah (Muhammad Idham Aditia, S.Th.I) tanggal 9 April 2019 pukul 10.00

¹⁶⁰Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah (Amdad, S.Ag) tanggal 11 April 2019 pukul 11.00.

¹⁶¹Hasil wawancara dengan Guru Madrasah (Ambri, S,Pd) tanggal 12 April 2019 pukul 10.00.

kami sulit menggunakan komputer dan terpaksa kami meminjamkan komputer kepada wali murid dan guru belum mencukupi untuk memenuhi jam pelajaran, namun kendala tersebut tidak menjadikan kami malas dan berhenti melakukan yang terbaik madrasah ini”¹⁶².

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kendala yang terjadi dalam pelaksanaan visi dan misi, dikarenakan kurangnya sumberdaya guru mata pelajaran dan sarana prasarana yang kurang memadai. Dalam hal ini pihak madrasah masih memikirkan kembali solusi yang terbaik untuk mengatasi kendala yang terjadi tersebut.

C. Pembahasan Hasil Temuan Khusus

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Kerana adanya proses pemecahan masalah maka dibutuhkan langkah-langkah untuk menetapkan suatu keputusan.

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang menentukan program kerja diputuskan dalam rapat, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah untuk memutuskan berbagai program kerja madrasah melibatkan banyak orang (Wakil Kepala Madrasah, guru-guru dan beberapa pegawai). Mereka diberi hak untuk mengutarakan pendapat dan dari pendapat mereka akan disimpulkan untuk dijadikan sebuah keputusan.

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang menentukan apakah keputusan dapat terprogram apa tidak terkait program kerja di madrasah aliyah,

¹⁶²Hasil wawancara dengan Pegawai Madrasah (Syahril, S.Pd) tanggal 13 April 2019 pukul 09.00

maka dapat disimpulkan bahwa keputusan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan pegawai, dan memutuskan program kerja di lembaga madrasah aliyah dan keputusan itu dapat terprogram dan banyak santri/santriwati mematuhi keputusan program di madrasah aliyah, dan banyak santri/santriwati menjuarakan prestasi di tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi.

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang menentukan siapa yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka dapat disimpulkan bahwa keputusan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan pegawai, dan memutuskan yang dilibatkan dalam melaksanakan program kerja yaitu guru-guru dan pegawai dalam melancarkan segala program kerja.

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait program kerja, maka dapat disimpulkan bahwa dengan cara melaksanakan rapat secara rutin. Setiap kebijakan yang diambil melalui mekanisme rapat bersama wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai dan pengurus komite, dan terkadang juga orang tua peserta didik diikut sertakan dalam rapat tersebut, maka kami menerima masukan atau usulan dari berbagai pihak namun mempertimbangkan hal tersebut dengan keadaan serta kebutuhan madrasah aliyah sehingga dari berbagai macam alternatif pilihan yang kemudian diadopsi menjadi kebijakan sesuai mekanisme kesepakatan dalam rapat tersebut.

Menurut Irham Fahmi mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang

akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidak hati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.

2. Peran Kebijakan Dalam Implementasi Visi Misi

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang mekanisme pengambilan keputusan terkait program kerja, maka dapat disimpulkan bahwa dengan cara melaksanakan rapat secara rutin. Setiap kebijakan yang diambil melalui mekanisme rapat bersama wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai tentang kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri untuk implementasi visi misi madrasah aliyah, dan visi misi itu dapat terprogram dan dapat diprestasikan oleh santri/santriwati.

Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah aliyah, maka terlibat pelaksanaan yaitu pimpinan, pimpinan menyampaikan kepada kepala madrasah, dan kepada kepala madrasah mengarahkan kepada wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, dan guru-guru, pegawai dalam menjalankan visi misi tersebut.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah benar menggunakan sosialisasi kebijakan yang telah direncanakan terlebih dahulu untuk tercapainya tujuan utama yaitu meningkatnya kualitas pembelajaran di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang ada di madrasah

alياهو yang diputuskan ialah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, kebijakan tersebut ialah berupa siswa diwajibkan menghafal Al-Qur'an, dan kebijakan peraturan pada waktu sholat dzuhur dan ashar diwajibkan agar melaksanakan sholat dzuhur dan ashara karena pada waktu itu siswa masih berada di sekolah sehingga pihak sekolah masih dapat memantau siswa untuk melaksanakan program tersebut. Kepada guru, kepala madrasah menerapkan program media pembelajaran yang kreatif terkait sarana dan prasarana di madrasah ini kurang memadai. Guru dan pegawai tidak diizinkan oleh kepala madrasah menggunakan handphone pada saat kerja. Dan pihak madrasah sangat setuju dengan kebijakan tersebut dan Alhamdulillah kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah ini.

3. Kebijakan terkait visi misi ponpes

Kebijakan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu. Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam organisasi dalam hal ini terkait dengan kebijakan pendidikan di madrasah.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang mendukung implementasi visi misi yaitu sumber daya organisasi banyak memberi dukungan contohnya mereka saling bekerjasama dalam hal menerapkan visi misi yang telah disusun oleh pimpinan. Begitupun dengan para guru, mereka antusias dan saling

membantu dalam hal membuat media pembelajaran yang kreatif agar berjalannya proses belajar mengajar dengan efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kendala yang terjadi dalam pelaksanaan visi dan misi, dikarenakan kurangnya sumberdaya guru mata pelajaran dan sarana prasarana yang kurang memadai. Dalam hal ini pihak madrasah masih memikirkan kembali solusi yang terbaik untuk mengatasi kendala yang terjadi tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian tentang peran kebijakan kepala madrasah dalam implementasi visi dan misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Desa Bandar Khalipah Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran Kebijakan Kepala Madrasah di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung adalah MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung telah merumuskan kebijakan kepala madrasah dengan cara melaksanakan rapat secara rutin bersama dewan guru, pengurus komite, dan terkadang orang tua peserta didik diikut sertakan. Dalam pelaksanaannya kebijakan dilaksanakan secara bertahap dan memprioritaskan yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan madrasah.
2. Gambaran visi dan misi di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung yaitu visi dan misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung dirumuskan oleh tim perumusny seperti Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat, dan pengurus komite madrasah serta stakeholder. Dalam pengimplementasiannya visi dan misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim mencerminkan sebagai madrasah tahfizhil qur'an yang merupakan program berbudaya

lingkungan hidup, berwawasan global yang didasari dengan keimanan dan ketakwaan.

3. Peran kebijakan kepala madrasah dalam implementasi visi dan misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung adalah kebijakan tersebut menjadi pedoman dalam membuat keputusan dan menjadi dasar untuk menjalankan pendidikan yang muaranya adalah pencapaian dari pada visi dan misi madrasah.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa betapa pentingnya kebijakan kepala madrasah karena disetiap lembaga pendidikan akan melahirkan suatu kebijakan untuk dapat mengatur jalannya proses pendidikan. Di samping itu, setiap lembaga pendidikan harus mampu menciptakan visi dan misi madrasah yang merupakan tugas seorang kepala madrasah untuk mencerminkan keberadaan madrasahnyadi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung merumuskan visi dan misi sebagai bentuk harapan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Seluruh warga madrasah harus mengetahui apa visi dan misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung. Hal ini merupakan tanggung jawab Kepala Madrasah untuk dapat memahami dengan mengkomunikasikan kepada seluruh warga madrasah terkait dengan visi dan misi madrasah tersebut. Dengan demikian, visi dan misi dijalankan secara bertahap dan terus berlanjut sampai tiba pada saat pergantian periode.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah, Engkoswara. (2012). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ali, Mohammad. (2007). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama.
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Manajemen Penelitian* (Cet. IX; Jakarta: Rineka Cipta).
- Ambary Muarif Hasan. (1998). *Menemukan Peradaban*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Arif Mahmud. (2008). *Pendidikan Islam Transformatif*. Yogyakarta: LkiS.
- Asrul, Syafaruddin. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media.
- Bawani Imam. (1993). *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlas.
- Bungin Burhan. (2012). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Bruinessen Van Martin. (1995). *Kitab Kuning . Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Chairunnisa, Connie. (2016). *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Dun N Wiliam. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Dhofier Zamakhasyari. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Dawam Ainurrafiq, dkk. (2004). *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. T.tp: Listafariska Putra.
- Daulay Putra Haidar (2001). *Historitas dan Eksistensi Pesantren, Madrasah dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Daulay Putra Haidar. (2009). *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Efendy Baktiar. (1986). *“Nilai-nilai Kaum Santri” dalam Dawam Raharjo. Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah.* Jakarta: LP3M.
- Galba Sindu. (1991). *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi.* Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hamdan Yusuf, (2001) *Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi*, jurnal pendidikan volume. XVII No. 1 Januari.
- Hasbullah. (1995). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan.* Jakarta: LP3M.
- Haroen Musthofa Ahmad. 2008. *“Pesantren Menghadapi Era Globalisasi” dalam Amin Haedari. Khazanah Intelektual Pesantren.* Jakarta: Maloho Jaya Press.
- Imron Ali. (2015). *Kebijakan Pendidikan Indonesia*, dalam Ahmad Rusdiana. *Kebijakan Pendidikan dari Filosofi ke Implementasi* Bandung: Pustaka Setia.
- Irianto, Bahtiar, Yoyon. (2012). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan: Konsep Teori dan Model.* Jakarta: Rajawali Pers.
- Jamaluddin. (2012). *“Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah dengan Pendekatan Visioner di MAN Binamo Kab. Jeneponto”*, Skripsi (Makassar: Fak Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin).
- Jejen, Musfah. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, (Cet. I; Jakarta: Prenadamedia Group).
- Kompri. 2017. *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, Jakarta: Kencana.
- Komariah, Aan. 2005 *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lexy, J. Moleong. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mochtar Affandi. (1999). *“Tradisi Kitab Kuning: Sebuah Observasi Umum”*, dalam Marzuki Wahid. *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren.* Bandung: Pustaka Hidayah.
- Mughits. (2008). *Kritik Nalar Fiqh Pesantren.* Jakarta: Kencana.
- Musfah Jejen. 2015. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, Jakarta: Prenada Media Group.

- Madjid Nurkholis. 1997. *Bilik-bilik Pesantren: Potret Sebuah Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Mustuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Seri INIS XX.
- Masykuri, Bakri. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktek*. Surabaya: Visipress Media.
- Miles, Huberman dan Tjetjep Rohidi.(1992). *Analisis Data Kualitatif (terjemahan ke dalam bahasa Indonesia)*. Jakarta: Salemba 4 (UI PERSS).
- Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh. (1994). *Nuansa Fiqih Sosial*. Yogyakarta: LkiS.
- Narbuko Cholid, Abu Achmadi. 2013. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.Nomor 13 tahun 2007.tentang Standar Kepala Madrasah.
- Priansa Juni Donny. 2018. *Manajemen &Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Qomar Mujamil. 2002. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratis Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rohiat. 2008. *Manajemen Madrasah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Redika Aditama.
- Rahim Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.
- Rusdiana, Ahmad. 2015. *Kebijakan Pendidikan: dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Redaksi Dewan. 1993. *Ensiklopedia Islam*. Jakarta: Ichtiar baru Van Hove.
- Steenbrink A. Karel. 1994. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Sunanto Musyrifah. 2010. *Sejarah Peradaban Islam*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Salim. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cita Pustaka Media.
- Sitorus Masganti. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: Perdana Mulyasa Sarana.
- Sukmadinata, dkk. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.

- Suharasputra, Uhar. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Shaleh Abdurrahman, dkk. 1982. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Bimbingan Islam.
- Syafaruddin. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2013. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin. 2008. *Efektivitas kebijakan pendidikan: Konsep, Strategis, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Shihab Quraish. 2006. *Menabur Pesan Ilahi: Al-Quran dan Dinamika Kehidupan Masyarakat*. Jakarta: Lentera Hati.
- Sugyono. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Salim.(2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka.
- Takdir Mohammad. 2018. *Modernisasi Kurikulum Pesantren*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Tholkhah Imam, dkk. 2004. *Membuka Jendela Pendidikan Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim penulis IAIN Syarif Hidayatullah.(1992). *Ensiklopedia Islam Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.(2008). *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003*. Jakarta: Sinar Grafika.
- UU Nomor 20 Tahun 2003.Pasal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Citra Umbara.
- Wahid Abdurrahman. (1974). *“Pesantren sebagai Subkultural” Dalam Raharjo.Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3M.

Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wahjoetomo. 2009. *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

Yahya R. 2004. *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Pustaka Nawaitu.

Zuhairini, dkk. 2010. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Lampiran I

PEDOMAN WAWANCARA

Nama : Ahmad RisqiSyahputraNasution

NIM : 37154115

Jurusan/Fak : Manajemen Pendidikan Islam / Tarbiyah dan Keguruan

Judul Skripsi : Peran Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Visi
Misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung
Kabupaten Deli Serdang.

1. Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
2. Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?
3. Bagaimana bentuk sosialisasi kebijakan Kepala Madrasah dan Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
4. Bagaimana pengawasan yang dilakukan Kepala Madrasah terkait kebijakan dan Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
5. Siapa saja yang terlibat dalam pengawasan untuk pelaksanaan kebijakan Kepala Madrasah dan Faktor apa yang mendukung kebijakan Kepala

Madrasah dalam mengimplementasikan Visi Misi PondokPesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?

6. Teknik pengambilan keputusan ada 7. Dari ke-7 teknik tersebut, teknik mana yang dominan bapak lakukan dalam mendukung implementasi Visi Misi Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
7. Apa bentuk kebijakan yang dihasilkan dari pengambilan keputusan yang ada di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?
8. Faktor apa yang mendukung kebijakan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan Visi Misi Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?
9. Faktor penghambat kebijakan Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan Visi Misi MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?
10. Bagaimana peran pimpinan pondok pesantren dalam mendukung kebijakan dalam rangka implementasi visi misi MAS PondokPesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang ?

PEDOMAN OBSERVASI

1. Mengamati implementasi kebijakan yang menjadikan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung sebagai lembaga yang peduli terhadap lingkungan.
2. Mengamati implementasi kebijakan yang menjadikan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung sebagai lembaga yang berwawasan global didasari iman dan takwa.
3. Mengamati implementasi kebijakan MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung yang menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, indah dan sehat yang berwawasan lingkungan hidup.
4. Mengamati kebijakan madrasah dalam mewujudkan madrasah yang peduli lingkungan sebagai sumber belajar dalam upaya pelestarian, mencegah pencemaran, dan kerusakan lingkungan hidup.
5. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membina peserta didik menjadi manusia yang beriman dan berbudi pekerti yang luhur di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.
6. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membentuk peserta didik menjadi manusia cerdas, terampil, dan berjiwa keagamaan.
7. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang kreatif.
8. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang inovatif.
9. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang mandiri.

10. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam mengembangkan kompetensi dan profesional pendidik di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.
11. Mengamati implementasi kebijakan madrasah yang dapat mengembangkan kompetensi dan profesional pendidik di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.
12. Mengamati konsep visi dan misi di MAS Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung.

Lampiran II

Dokumentasi Penelitian



Gambar 1. Gerbang Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung



Gambar 2. Gedung Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung



Gambar 3. Lantai 1 Perkantoran



Gambar 4. Plank Kantor MAS



Gambar 5. Lantai IV Aula Pertemuan



Gambar 6. Ruang Perkantoran dan Belajar



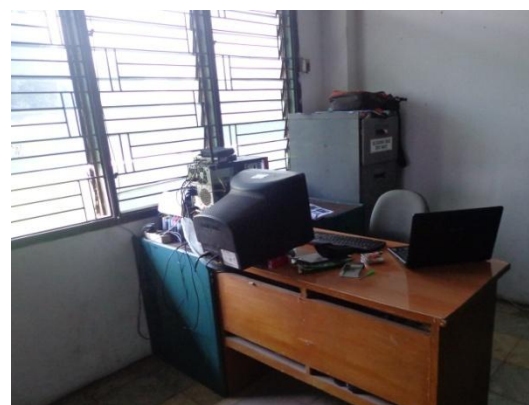
Gambar 7. Ruang Ketua Yayasan



Gambar 8. Ruang Pimpinan Umum



Gambar 9. Ruang Kepala Madrasah



Gambar 10. Ruang Kepala Pengasuhan Guru



Gambar 11. Ruang Kesekretariatan



Gambar 12. Ruang Guru



Gambar 13. Wawancara dengan Guru



Gambar 14. Ruang Kelas Putra MA



Gambar 15. Ruang Kelas Putri MA



Gambar 16. Ruang Perpustakaan



Gambar 17. Ruang Rapat



Gambar 18. Gedung Serba Guna

LABORATORIUM



Gambar 19. Ruang Lab. IPA



Gambar 20. Peralatan Fisika



Gambar 21. Peralatan Biologi



Gambar 22. Peralatan Kimia



Gambar 23. Lab. Komputer Bagian Luar



Gambar 24. Lab. Komputer Bagian Dalam

ASRAMA



Gambar 25. Asrama Putra



Gambar 26. Asrama Putri



Gambar 27. Bagian Depan Asrama Putra



Gambar 28. Bagian Depan Asrama Putri



Gambar 29. Bagian Belakang Asrama Putra



Gambar 30. Bagian Belakang Asrama Putri



Gambar 31. Kamar Putra



Gambar 32. Kamar Putri

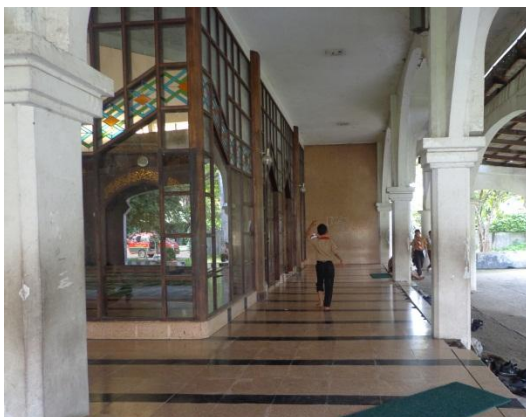
MASJID AN-NURUL HAKIMIYAH



Gambar 33. Bagian Belakang



Gambar 34. Bagian Dalam



Gambar 35. Bagian kiri



Gambar 36. Bagian Kanan



Gambar 37. Tempat Wudhu



Gambar 38. Bagian Luar

KAMAR MANDI



LAPANGAN OLAHRAGA



Gambar 43. Sepak Bola



Gambar 44. BOLA BASKET



Gambar 45. Bola Volley



Gambar 46. Bola Takraw



Gambar 47. Tenis Meja



Gambar 48. Atletik



Gambar 49. Badminton



Gambar 50. Futsal

DAPUR & RUANG MAKAN

DAPUR



Gambar 51. Bagian Depan



Gambar 52. Bagian Dalam

RUANG MAKAN

PUTRA



PUTRI





Gambar 53. Bagian Dalam



Gambar 54. Bagian Dalam

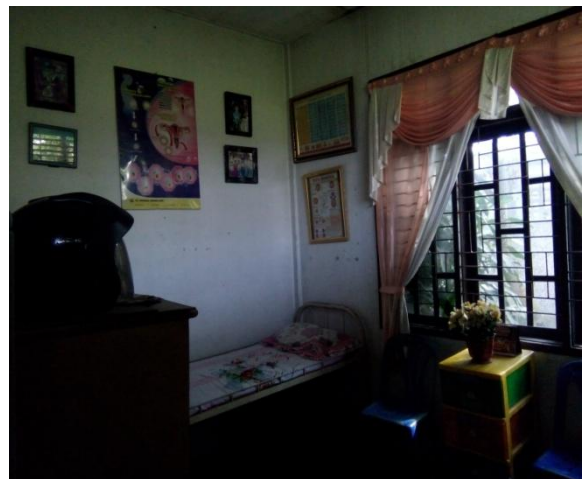
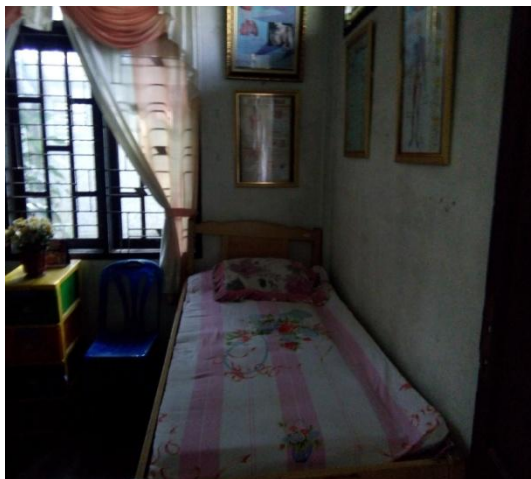


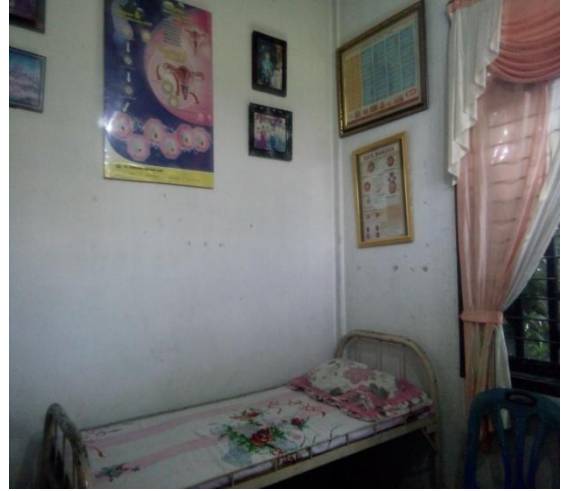
Gambar 55. Tempat Air Minum



Gambar 56. Tempat Air Minum

Ruang Klinik





Pendopo dan Ruang Tunggu





YAYASAN H. ABDUL HAKIM NASUTION
MADRASAH ALIYAH SWASTA
PESANTREN MODERN NURUL HAKIM
TEMBUNG PERCUT SEI TUAN DELI SERDANG

Jl. M.Ya'kub No. 51 Tembung Deli Serdang ☎ (061) 7380177

SURAT KETERANGAN

No : 198/MAS-PMNH/XI/2019

Kepala Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : AHMAD RISQI SYAHPUTRA NASUTION
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 24 April 1997
NIM : 37154115
Semester/Jurusan : VII /Manajemen Pendidikan Islam

benar nama tersebut diatas telah melaksanakan Riset di Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hakim Tembung, pada tanggal 02 Februari s/d 12 Maret 2019 untuk mendapatkan keterangan dan data-data yang dibutuhkan dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul :

“ PERAN KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI VISI MISI MADRASAH ALIYAH SWASTA PONDOK PESANTREN MODERN NURUL HAKIM TEMBUNG KECAMATAN PERCUT SEI TUAN KABUPATEN DELI SERDANG”.

Demikian Surat Keterangan ini diperbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tembung, 7 November 2019

Kepala,



M. Idham Aditia Hasibuan, S.Th.I



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN

Jl. William Iskandar Pasar V Medan Estate 20371 Telp. (061) 6615683-6622925 Fax. 6615683
 Website . www.fitk.uinsu.ac.id e.mail : fitk@uinsu.ac.id

Nomor : B-2734/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/02/2019

Medan, 02 Febuari 2019

Lampiran : -

Hal : IZIN Riset

**Yth.Ka. MADRASAH ALIYAH SWASTA PONDOK PESANTREN MODERN
 NURUL HAKIM TEMBUNG**

Assalamu'alaikum Wr Wb

Dengan Hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan, adalah menyusun Skripsi (Karya Ilmiah), kami tugaskan mahasiswa:

NAMA : AHMAD RISQI SYAHPUTRA NASUTION
 T.T/Lahir : Medan, 24 April 1997
 NIM : 37154115
 Sem/Jurusan : VII / Manajemen Pendidikan Islam

untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksana Riset di PONDOK PESANTREN MODERN NURUL HAKIM TEMBUNG guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul :

**“PERAN KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI VISI
 MISI MADRASAH ALIYAH SWASTA PONDOK PESANTREN MODERN
 NURUL HAKIM TEMBUNG KECAMATAN PERCUT SEI TUAN KABUPATEN
 DELI SERDANG”**

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalam

An.Dekan
 Ketua Jurusan MPI



[Signature]
 Dr. Abdillah, S.Ag. M.pd
 196808051997031002

Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan

