



**PERAN KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
VISI DAN MISI DI MTS N 3 MEDAN
SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)**

OLEH :

**AHMAD ROZALI HASIBUAN
NIM: 0307162052**

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

SUMATERA UTARA

MEDAN

2020



**PERAN KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
VISI DAN MISI DI MTS N 3 MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd).**

OLEH :

AHMAD ROZALI HASIBUAN
NIM : 0307162052

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 196811201995031003

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP. 19680805 199703100

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUMATERA UTARA

MEDAN

2020



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Willem Iskandar Pasar V Telp.(061) 6615683-6622925. Fax 6615683 Medan Estate 20731

SURAT PENGESAHAN

Skripsi ini yang berjudul “**PERAN KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI VISI DAN MISI DI MTS N 3 MEDAN**” yang disusun oleh Ahmad Rozali Hasibuan yang telah dimunaqasyahkan dalam sidang munaqasyah Sarjana Stara Satu (S.1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan pada tanggal:

29 Agustus 2020 M
10 Muharram 1442 H

Skripsi ini telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan.

**Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan**

Ketua

Sekretaris

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP. 19680805 199703 1 002

Dr. Muhammad Rifa' I, M.Pd
NIP. 19700504 201411 1 002

Anggota

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 19681120 199503 1 003

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP. 19680805 199703 1 002

Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd
NIP. 19670205 201411 1 001

Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd
NIP. 19700504 201411 1 002

Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan

Dr. H. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP. 19601006 199403 1002

Nomor : Istimewa
Medan, 27 Agustus 2020

Lamp : -

Hal : Skripsi

An. Ahmad Rozali Hasibuan

Kepada Yth:
Bapak Dekan Fak. Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sumatera Utara
di-

Medan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti dan memberi saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi mahasiswa:

Nama : **Ahmad Rozali Hasibuan**

Nim : 0307162052

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : **“Peran Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Visi dan Misi di MTs N 3 Medan.”**

Dengan ini saya menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang munaqosah skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian saudara saya ucapkan terima kasih.

Wassalamua'alaikum Wr. Wb.

PEMBIMBING SKRIPSI

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 196811201995031003

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP. 19680805 1997031002

PERNYATAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Ahmad Rozali Hasibuan**

Nim : 0307162052

Fak/Jus : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : **Peran Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi
Visi dan Misi di MTs N 3 Medan.**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan yang semuanya telah di jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil orang lain, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Medan, 27 Agustus 2020
pembuat pernyataan

Ahmad Rozali Hasibuan
Nim : 0307162052

ABSTRAK



Nama : Ahmad Rozali Hasibuan
Nim : 0307162052
Fak / Jur : FITK/Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Dr. Yusuf Hadijaya, MA
Pembimbing II : Dr. Abdillah, M.Pd
Judul Skripsi : Peran Kebijakan Kepala Sekolah
Dalam Implementasi Visi dan Misi
MTs N 3 Medan.

Kata Kunci: *Pengambilan Keputusan dan Kebijakan Pendidikan*

Tujuan penelitian ini yaitu : 1) Peran Kepala Madrasah dalam mendukung kebijakan dalam rangka implementasi visi dan misi MTs N 3 Medan. 2) Hambatan-hambatan Kepala Madrasah dalam pelaksanaan kebijakan implementasi visi misi MTs N 3 Medan. 3) Mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan di MTs N 3 Medan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif. Informan berasal dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah dilakukan penelitian diperoleh hasil bahwa : Peran Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Visi dan Misi MTs N 3 Medan. 1) 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 pelaksanaan kebijakan dilaksanakan secara bertahap dan disesuaikan dengan sekolah madrasah negeri lainnya dan sesuai dengan keadaan lingkungan madrasah. 2) Kebijakan kepala madrasah sudah termasuk digolongkan baik, hanya saja pasilitas yang ada di madrasah belum memadai, sehingga masyarakat madrasah menyesuaikan dengan pasilitas yang di madrasah. 3) pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah dengan melaksanakan rapat rutin dengan dewan guru dan komite madrasah.

Mengetahui Pembimbing I

Dr. Yusuf Hadijaya, MA
NIP. 196811201995031003

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah melimpahkan rahmat, hidayat dan inayah-nya kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya. Sholawat beserta salam senantiasa tercurah kepada nabi Muhammad SAW, beserta Keluarga dan Sahabat-sahabatnya.

Skripsi yang berjudul **Peran Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Visi dan Misi di MTs N 3 Medan**, adalah sebuah usaha kecil dan sederhana yang disusun penulis untuk memahami tugas dan melengkapi syarat-syarat dalam mencapai gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa ada bantuan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda tercinta **Bisman Hasibuan** dan Ibunda tercinta **Mardiana Nasution** yang selalu mendo'akan, mencurahkan cinta, kasih dan sayang kepada anaknya, serta memberi motivasi dan dukungan moral maupun materi sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

2. Abang tersayang yakni **Rahmat Andika Hasibuan** yang selalu mendo'akan, dan memberikan semangat kepada saya agar skripsi saya cepat selesai.
3. Bapak **Prof. Dr. Syahrin Harahap, MA** selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd** Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Abdillah, M.Pd** selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Bapak **Dr. Yusuf Hadijaya** dan Bapak **Dr. Abdillah, M.Pd** selaku Dosen pembimbing skripsi penulis, yang dalam penulis skripsi ini telah banyak memberikan bimbingan, arahan saran, dan perbaikan-perbaikan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.
7. Ibu **Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.si** selaku kepala MTs N 3 Medan, yang telah memberikan izin peneliti untuk mengadakan penelitian, serta Bapak/Ibu Guru yang telah banyak membantu peneliti sehubungan dengan pengumpulan data dalam penelitian ini.
8. Sahabat-sahabat yang memotivasi saya **Ulva Rohima Hasibuan, Riska Harahap** dan adik satu kampung saya **Muhammad Isnain Nst, Syukriyadi Pulungan**, saya ucapkan terimakasih banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi.
9. Sahabat-sahabat terbaik saya **Rahamt Kurniawan, Husnan Arya Dly, Ali Taharah Hasibuan, Zaki Irfan, Palahuddin, Nurul Maldi, Nurul**

Ulfa Hasibuan, Siti rohani Hasibuan, yang selalu mendampingi untuk menjadi sahabat selama 4 tahun ini, selalu memberikan dorongan semangat, nasehat, dan dukungan untuk selalu maju dan menjadi yang terbaik kepada penulis.

10. Teman-teman seperjuangan saya **MPI 2 Stambuk 2016** yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang selama 4 tahun ini telah bersama-sama selalu memberikan dorongan semangat dan sama-sama berjuang untuk dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Penulis Menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan di dalam penyusunan Skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan Kritik dan Saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan Skripsi ini.

Medan, 08 Agustus 2020

AHMAD ROZALI HASIBUAN
NIM: 0307162052

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Masalah	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Masalah	6
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORITIS.....	9
1. Kebijakan Pendidikan	9
1. Pengertian Kebijakan Pendidikan	9
2. Karakteristik Kebijakan Pendidikan	11
3. Tujuan Kebijakan Pendidikan	12
4. Model-Model Kebijakan Pendidikan	14
5. Perencanaan Kebijakan Pendidikan	17
6. Sistem Pengambilan Keputusan	18
7. Implementasi Kebijakan Keputusan	20
8. Aspek-aspek kebijakan dalam pendidikan.....	22
9. Pendekatan kebijakan dalam pendidikan.....	23

2.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	25
1.	Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	25
2.	Kepemimpinan yang Visioner	27
3.	Kebijakan Kepala Madrasah	31
4.	Sifat-sifat kepala Madrasah	41
5.	Kompetensi Kepala Madrasah	43
3.	Visi dan Misi	46
1.	Pengertian Visi dan Misi	46
2.	Proses Pembuatan Visi	51
3.	Implementasi Visi dan Misi	52
4.	Pengembangan Visi Misi	56
5.	Visi Madrasah yang Menginspirasi	57
4.	Penelitian Relevan	59
BAB III METODE PENELITIAN		61
A.	Latar Waktu dan Tempat Penelitian	61
B.	Jenis Penelitian	61
C.	Subjek Penelitian	62
D.	Teknik Pengumpulan Data	64
1.	Metode Wawancara	64
2.	Metode Observasi	65
3.	Metode Dokumentasi	66
5.	Teknik Analisis Data	68
6.	Teknik Penjaminan Keabsahan Data	70
1.	Triangulasi Sumber	70

2. Triangulasi Teknik	71
7. Alur Penelitian	72
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	73
A. Temuan Umum.....	73
B. Temuan Khusus.....	85
C. Pembahasan Hasil Penelitian	95
BAB V KESIMPULAN DAN DASAR	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel I Daftar Guru MTs N 3 Medan	77
Tabel II-IV Rekapitulasi Keadaan Siswa MTs N 3 Medan	82
Tabel V Keadaan fisik Bangunan MTs N 3 Medan.....	84
Tabel VI Keadaan Prestasi Akademik / Non Akademik MTs N 3 Medan.....	85
Tabel VII Bangan Struktur MTs N 3 Medan	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pintu Masuk Mts.N Medan	108
Gambar 2. Gedung MTs N 3 Medan	108
Gambar 3. Lapangan Parkir MTs N 3 Medan.....	109
Gambar 4. Pondok Tahfidz Qur'an MTs N 3 Medan	109
Gambar 5. Ruang Kepala MTs N 3 Medan	110
Gambar 6. Ruang Kepala T.U.....	110
Gambar 7. Ruang Bendahara	111
Gambar 8. Ruang Guru	111
Gambar 9. Wawancara Dengan Ibu Kepala Sekolah.....	112
Gambar 10. Wawancara Dengan Bapak WKM Kurikulum	112
Gambar 11. Wawancara Dengan Bapak Pengawai Administrasi	113
Gambar 12. Wawancara Dengan Bapak Guru	113
Gambar 13. Ruang Perpustakaan MTs N 3 Medan	114
Gambar 14. Ruang Komputer	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah upaya manusia dewasa yang sadar akan kemanusiaannya dalam membimbing, melatih, mengajar dan menanamkan nilai-nilai dan dasar-dasar pandangan hidup kepada generasi muda, sehingga menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab atas tugasnya sebagai manusia, sesuai dengan sifatnya dan karakteristik manusia.

Tujuan Pendidikan Nasional adalah menghasilkan manusia yang berkualitas yang dideskripsikan dengan jelas dalam UU No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 Pasal 1 ayat 1. “ 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 Negara.”

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBHI), Madrasah merujuk pada pengertian Sekolah atau perguruan yang biasanya berdasarkan Agama Islam. Berasal dari bahasa Arab “Madrasah” yang merupakan tempat keterangan (zharaf makan) dari akar kata *darasa-yadrusu- dirasatan*.¹

Mahasiswa dianggap sebagai orang yang memperdalam ilmu di bidang Islam. Sebagai bagian penting dari madrasah / sekolah, siswa adalah sekumpulan orang yang memiliki ketekunan dalam mempelajari ilmu agama seperti fiqh,

¹Mohammad Takdir. 2018. *Modernisasi Kurikulum Madrasah*. Yogyakarta: IRCiSoD. hal. 22.

hadits, arab dan lain sebagainya. Tidak mengherankan jika mahasiswa dianggap sebagai generasi terbaik dalam ilmu agama yang dapat diandalkan untuk melakukan perubahan sosial dalam kehidupan masyarakat.

Bawani mengartikan Madrasah / sekolah sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran ilmu agama Islam, umumnya secara non klasik, dimana guru mengajarkan ilmu agama kepada siswanya berdasarkan mata pelajaran. Untuk memudahkan pendalaman ilmu agama, siswa biasanya tinggal di dekat lingkungan madrasah / sekolah yang diiringi dengan peraturan yang sangat ketat, guna memantau perkembangan moral dan moral seorang siswa.

Madrasah / sekolah merupakan lembaga yang unik dan khas jika dilihat dari sistem pendidikannya. Keunikan dan keunikan ini membuat sulit untuk memberikan definisi yang representatif untuk istilah Madrasah / sekolah. Namun jika kita menganalisis lebih jauh beberapa definisi yang dirumuskan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa Madrasah / sekolah adalah lembaga pendidikan yang terdiri dari beberapa komponen yang merupakan indikator dari suatu lembaga pendidikan yang disebut madrasah / sekolah. Komponen tersebut meliputi beberapa mata pelajaran dan infrastruktur yang memadai.²

Dari beberapa pendapat yang telah disampaikan, dapat saya simpulkan bahwa madrasah / sekolah sebagai tempat para siswa / siswi untuk menjalani hidup dan belajar bersama di bawah bimbingan seorang guru. Madrasah / sekolah merupakan lembaga pendidikan tradisional bagi umat Islam yang berkembang dan diakui secara kultural oleh masyarakat sekitar dengan sistem sekolah yang dibangun untuk menampung siswa /siswi yang berkeinginan menimba ilmu dalam

²*Ibid.* hal. 24.

satu bimbingan keagamaan yang representatif bagi pengembangan keilmuan umat.

Dalam hal menyusun kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan suatu pendidikan di Indonesia dewasa ini, pendidikan cenderung diartikan sebagai usaha sadar untuk membantu kepribadian seseorang.

Dalam hal ini khususnya yang berkaitan dengan kebijakan kepala madrasah / sekolah 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.³

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

³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Madrasah*.

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 berpengaruh serta berperan penting dalam memimpin, dan dapat menghidupkan organisasi madrasah yang baik didalam pelaksanaannya dan merealisasikan suatu visi dan misi dan tujuan pendidikan. Kepala madrasah juga memiliki pengaruh tersendiri terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia.

Dalam hal keberadaan visi dan misi bagi organisasi dapat merencanakan keadaan di masa yang akan datang. Dan 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 yang mengarahkan langkah organisasi untuk mencapai apa yang telah dirumuskan dalam visinya.⁴

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

⁴Yusuf Hamdan..“*Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi*”.Jurnal Pendidikan. Vol. XVII No. 1 Januari 2001.hal. 90.

dipimpinnya, maju dan berkembangnya suatu lembaga tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah.⁵

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 suatu visi dan misi madrasah dapat berkaitan dengan kepala madrasah, guru, komite, dan peserta didik yang profesional dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan kebijakan yang telah diputuskan.

Berdasarkan masalah di atas, penulis tertarik ingin mengadakan penelitian dengan judul: **“Peran Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Visi dan Misi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan”**.

⁵Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 83.

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 Sekolah dalam Implementasi Visi dan Misi di MTs N 3 Medan”.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka dapat di kemukakan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran Kepala Madrasah dalam mendukung kebijakan dalam implementasi visi dan misi di MTs N 3 Medan
2. Kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi dan misi di MTs N 3 Medan
3. Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan di MTs N 3 Medan.

D. Tujuan Penelitian

Setelah dirumuskan masalah dalam penelitian, maka dapat di paparkan tujuan penelitian yang bertujuan yaitu:

1. Untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam mendukung kebijakan dalam implementasi visi dan misi di MTs N 3 Medan.
2. Untuk mengetahui kebijakan apa saja yang mendukung implementasi visi dan misi di MTs N 3 Medan.
3. Untuk mengetahui mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan di MTs N 3 Medan.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan penelitian yang hendak di capai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian dapat bermanfaat yaitu sebagai berikut:

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 dan misi yang telah dirumuskan oleh madrasah / Sekolah 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 suatu informasi dan pengetahuan mengenai kebijakan pendidikan dan perannya dalam implementasi visi dan misi yang telah di rumuskan oleh madrasah / sekolah, ataupun sebagian bahan kajian lebih lanjut bagi peneliti berikutnya.

2. Manfaat praktis

a. Bagi madrasah / sekolah

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

b. Bagi kepala madrasah / sekolah

Sebagai bahan masukan bagi kepala madrasah / sekolah di MTs N 3 Medan.

c. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan

Untuk memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

A. Kebijakan Pendidikan

1. Pengertian Kebijakan Pendidikan

Dalam buku Syafaruddin *Efektifitas kebijakan pendidikan*, telah memaparkan kebijakan sebagai berikut:

Kebijakan "Polic" secara etimologis berasal dari kata Yunani, yaitu "Polis" yang artinya kota (city). Kebijakan mengacu pada cara pemerintah yang berbeda dan dapat mengarahkan pengelolaan kegiatan mereka. Dalam hal ini, kebijakan dapat dikaitkan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola normal yang diterima secara setara oleh pemerintah / lembaga sehingga dengan demikian mereka berusaha untuk mengejar tujuannya.⁶

Inti dari kebijakan adalah keputusan yang substansinya adalah tujuan, prinsip dan aturan. Kebijakan biasanya dapat dicatat dan ditulis untuk panduan oleh pimpinan, staf, dan personel organisasi, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal.⁷

David dalam Hadijaya (2017) menjelaskan bahwa perubahan strategi organisasi tidak terjadi secara otomatis. Dalam realitas sehari-hari, diperlukan kebijakan untuk membuat strategi kinerja. Kebijakan dapat mengatasi masalah dan memandu implementasi strategis. Secara umum, kebijakan mengacu pada pedoman, prosedur, metode, aturan, bentuk, dan praktik administratif khusus yang

⁶Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Efektif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal. 75

⁷*Ibid.* hal 77.

dirancang untuk mendukung dan mempromosikan pekerjaan melalui tujuan yang ditetapkan. Kebijakan merupakan instrumen implementasi strategi. Kebijakan dapat menciptakan hambatan, batasan, dan hambatan berupa tindakan administratif yang dapat kita lakukan untuk memberikan penghormatan dan perhatian pada perilaku: Kebijakan menentukan apa yang dapat kita lakukan dan apa yang tidak dapat dilakukan untuk mencapai suatu pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan tersebut kemungkinan besar bahwa karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan dari mereka, dengan demikian meningkatkan keberhasilan pelaksanaannya.⁸

Dari pendapat di atas, dapat kita ambil kesimpulan bahwa kebijakan yaitu berupa keputusan yang substansinya berupa tujuan, prinsip dan aturan-aturan.

Kebijakan pendidikan "kebijakan pendidikan" adalah kombinasi dari kata pendidikan dan kebijakan. Kebijakan adalah seperangkat aturan, sedangkan pendidikan menunjukkan di lapangan. Dengan demikian, kebijakan pendidikan tidak terlalu berbeda dengan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.⁹

H.A.R. Tilar dan Riamt Nugroho berpendapat, kebijakan pendidikan merupakan seluruhan dari proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategi pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangka untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan dalam waktu tertentu. Kebijakan ialah aturan-aturan tertulis yang berupa keputusan pormal organisasi, yang bersifat mengikat, yang dapat mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan

⁸ Yusuf Hadijaya, *Menyusun strategi berbuah kinerja pendidikan efektif* (Medan: perdana publishing, 2017), hal. 42-43

⁹ Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 37.

suatunilai baru dalam organisasi, dalam hal ini yang terkait dengan kebijakan pendidikan di madrasah.¹⁰

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan adalah hasil keputusan manajemen puncak yang dibuat dengan hati-hati yang berarti berupa tujuan, prinsip dan 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:¹¹

- a. Mempunyai tujuan pendidikan: kebijakan pendidikan harus mempunyai tujuan pendidikan yang jelas dan bisa terarah kepada suatu pendidikan.
- b. Mempunyai aspek formal: kebijakan pendidikan harus memenuhi syarat konstitusional sesuai dengan konstitusi yang berlaku di wilayah tersebut.
- c. Mempunyai konsep operasional: kebijakan pendidikan sebagai panduan yang sifatnya umum dan mempunyai manfaat operasional yang diimplementasikan. Adapun konsep operasional dalam suatu bidang pendidikan ialah sebagai berikut.
 - 1) Dibuat oleh aparat, kebijakan pendidikan harus dibuat oleh para ahli di bidang pendidikan agar tidak menimbulkan kerusakan pendidikan dan lingkungan. Penyelenggara pendidikan, pengelola lembaga pendidikan,

¹⁰*Ibid.* hal. 37.

¹¹Ali Imron. 2015. “*Kebijakan Pendidikan Indonesia*”, dalam Ahmad Rusdiana. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 38.

yang terkait langsung dengan pendidikan merupakan unsur minimal pembuat kebijakan pendidikan.

- 2) Dapat dievaluasi, kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan dan dievaluasi untuk ditindaklanjuti. Kebijakan dipertahankan dan dikembangkan. Jika mengandung kesalahan, maka kebijakan tersebut harus diperbaiki.
- 3) Memiliki sistematika, kebijakan pendidikan harus memiliki sistematika yang sangat jelas, menyangkut semua aspek yang ingin diatur. Sistematika dituntut memiliki efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Dari kutipan di atas dapatlah disimpulkan bahwa karakteristik kebijakan pendidikan merupakan tujuan pendidikan, memiliki aspek pormal, memiliki konsep operasional yang jelas gunanya untuk dapat meningkatkan kebijakan pendidikan.

3. Tujuan Kebijakan Pendidikan

Dalam merumuskan kebijakan pendidikan perlu pemahaman tentang pandangan terhadap tujuan kebijakan yaitu:¹²

- a. Arah kebijakan berdasarkan tingkatan masyarakat

Arah kebijakan berdasarkan lapisan masyarakat, dapat kita telusuri dari hakikat tujuan pendidikan universal. Pendidikan pada awalnya merupakan proses pemurnian harkat dan martabat manusia yang diupayakan secara terus menerus.

- b. Arah kebijakan berdasarkan tingkatan politisi

¹²Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 39.

Arah 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. Arah kebijakan berdasarkan tingkatan ekonomi

Arah kebijakan berdasarkan tingkat ekonomi dapat ditelusuri dari kesadaran akan pentingnya pendidikan sebagai investasi jangka panjang karena alasan berikut:

- 1) Pendidikan merupakan alat yang dikembangkan oleh suatu ekonomi, pendidikan dapat membantu siswa memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Secara umum terbukti bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin baik tingkat penghasilannya. Ini karena orang yang berpendidikan lebih produktif daripada orang yang tidak berpendidikan.
- 2) Investasi di bidang pendidikan memberikan keuntungan yang lebih tinggi daripada investasi fisik di bidang lain. Nilai balik pendidikan merupakan perbandingan antara total biaya yang dikeluarkan untuk

membayai pendidikan dengan total pendapatan yang akan didapat setelah seseorang memasuki dunia kerja.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan ini dapat dilihat dan ditelusuri dari kesadaran akan pentingnya pendidikan sebagai penyajian jangka panjang berdasarkan beberapa alasan yaitu pendidikan untuk pembangunan ekonomi dan bukan sekedar pertumbuhan ekonomi. investasi pendidikan memberikan nilai baik yang lebih tinggi, daripada persediaan fisik di bidang lain.

4. Model-model kebijakan pendidikan

a. Model Deskriptif

Model deskriptif menurut Suryadi dan Tilaar merupakan suatu prosedur atau metode yang digunakan untuk penelitian dalam sains baik murni maupun terapan untuk menjelaskan suatu fenomena yang terjadi di masyarakat. Sedangkan menurut Cohn, model deskriptif merupakan pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmiah untuk menyajikan suatu “state of the art” atau keadaan fenomena yang sedang diteliti dan perlu diketahui pengguna. Sehingga model deskriptif ini dapat menjelaskan apakah fasilitas pembelajaran memadai, kualifikasi pendidikan guru memenuhi persyaratan, anggaran untuk pembelajaran dan lain sebagainya.¹³

¹³Syaiful Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. hal. 104.

b. Model Normatif

Menurut Suryadi dan Tilaar, model normatif merupakan upaya ilmiah untuk menawarkan suatu norma, kaidah atau resep yang dapat digunakan oleh pengguna untuk menyelesaikan suatu masalah. Model normatif membantu menentukan tingkat kapasitas layanan yang optimal, volume dan manajemen waktu yang optimal, dan pengembalian investasi publik yang optimal. Karena permasalahan keputusan normatif adalah menemukan nilai-nilai variabel yang dikontrol (kebijakan) akan menghasilkan manfaat (nilai) terbesar, yang diukur dalam variabel keluaran yang coba diubah oleh pembuat kebijakan.¹⁴

c. Model verbal

Model verbal dalam kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukan bahasa logika simbolik dan matematika sebagai masalah substantif. Dalam menggunakan model verbal, analisis mengandalkan penilaian rasional untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Penilaian penalaran menghasilkan argumen kebijakan, bukan dalam bentuk nilai numerik tetap.¹⁵

d. Model simbolis

Model simbolik adalah model yang menggunakan simbol matematika untuk menjelaskan hubungan variabel kunci yang diyakini akan mencari suatu masalah. Prediksi atau solusi optimal suatu masalah kebijakan diperoleh dari

¹⁴Ibid.hal. 105.

¹⁵Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 48.

model simbolik dengan meminjam dan menggunakan matematika, statistik, dan logika.¹⁶

e. Model prosedural

Model prosedural menampilkan hubungan dinamis antar variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi dan solusi optimal diperoleh dengan mensimulasikan dan memeriksa serangkaian kemungkinan hubungan.¹⁷

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.¹⁸

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.

¹⁶Syaiful Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. hal. 106.

¹⁷*Ibid.* hal. 107

¹⁸*Ibid.* hal. 107.

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 karena menyangkut hakikat, sudut pandang, sikap, dan perilaku yang tersembunyi ataupun yang nyata dari aktor yang bertanggung jawab.¹⁹

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.²⁰

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.

¹⁹Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 23.

²⁰William N Dunn. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. hal. 22.

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.²¹

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, 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:

²¹Syafaruddin. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: PT Grafindo Anggota Ikapi. hal. 45.

- a. Mendefinisikan masalah
- b. Menganalisis masalah
- c. Mengembangkan alternatif solusi
- d. Merumuskan solusi terbaik
- e. Memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif.²²

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:²³

- 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)
- 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

²²Engkoswara. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 107.

²³*Ibid*.hal. 47.

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 dalam Rusdiana, 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.²⁴

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:²⁵

²⁴Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. hal. 132.

²⁵*Ibid.* hal. 132.

- 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 beberapa 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 pengaturan struktural tertentu, tanggapan terhadap masalah-masalah tertentu, dan kebutuhan serta aspirasi yang berkembang. Adapun aspek-aspek tersebut ialah: kehampaan, tetapi dikembangkan dalam konteks seperangkat nilai, tekanan, kendala.²⁶

²⁶Ahmad Rusdiana. 2015. *Kebijakan Pendidikan..* 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:²⁷

- a Keseluruhan hakikat manusia sebagai makhluk yang menjadi manusia dilingkungan kemanusiaan.
- b Penjabaran visi dan misi dari pendidikan dalam masyarakat tertentu.
- c Kesatuan antara teori dan praktik pendidikan. Kebijakan pendidikan meliputi proses analisis kebijakan, perumusan kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasi.

²⁷ *Ibid.* hal. 43.

- 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.²⁸

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.²⁹

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.

²⁸Syaiful Sagala. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. hal. 100.

²⁹ *Ibid.* hal. 101.

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 Priansa menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu sehingga memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai tujuan bersama.³⁰

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.³¹

Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.³²

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kualitas diri yang baik tercermin dari sifat-sifat

³⁰Donny Juni Priansa. 2018. *Manajemen & Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia. hal. 184.

³¹*Ibid.* hal. 184.

³² Syafaruddin, 2015. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media. Hal. 55.

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 اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ
 نَنْزَعْنٰمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ
 ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

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

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

³⁴Al-Qur'an surah An-Nisa ayat.59.

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 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 memelih/memiliki visi, misi, strategi dan implementasi. Jadi visi adalah mimpi tentang masa depan.³⁷

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

³⁶*Ibid.* hal. 239.

³⁷Syafaruddin. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media. hal. 96.

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.³⁸

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

³⁸*Ibid.* hal. 99.

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.³⁹

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

³⁹*Ibid.* hal. 97.

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

- f. Visi pendidikan dalam madrasah kompetitif merefleksikan perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan.⁴⁰

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.

3. Kebijakan Kepala Madrasah

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata kebijakan berarti “Kepandaian, Kemahiran, Kebijaksanaan”.

Kebijakan kepala sekolah merupakan pedoman atau panduan membimbing dan menyalurkan tindakan dalam pengambilan suatu keputusan. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab bagi berlangsungnya kegiatan di sekolah berhak merumuskan kebijakan yang menjadi prioritas sekolah terutama yang berkaitan dengan kualitas dari sekolah. Dalam hal tersebut setiap personil yang ada tidak diperbolehkan berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan-kebijakan dan standart yang di tetapkan oleh kepala sekolah. Artinya sebagai seorang individu harus bisa bekerja sama dengan peminpinnya, dalam sekolah yang berhak

⁴⁰Mohammad Ali. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama. hal. 241.

memimpin adalah kepala sekolah. Dalam suatu lembaga tanpa adanya seorang pemimpin maka bisa menimbulkan konflik antar sesama.⁴¹

Dalam al-quran pun ada mengatakan bahwa hendaklah ada diantara seorang kamu yang bisa dijadikan seorang pemimpin yang beriman, untuk lebih jelas dapat dilihat pada ayat di bawah ini:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya :

“Dan hendaklah di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebijakan, menyeru kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung”. (Al-imran: 104)

Tugas Kepala Sekolah adalah melaksanakan dan menerapkan kegiatan manajemen sehingga sistem yang ada bekerja berdasarkan aturan-aturan yang telah disepakati bersama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka penetapan kebijakan kepala sekolah sebagai penanggungjawab pendidikan perlu menetapkan kebijakan-kebijakan secara konsisten. Artinya setiap kebaikan diambil bertujuan untuk memperbaiki kualitas kerja dengan cara menindak lanjuti aspek-aspek yang kurang relevan dengan pekerjaan.

⁴¹ Departemen pendidikan dan kebudayaan , *Kamus Besar Bahasa Indonesia* , (Jakarta : Balai Pustaka 2001), hal, 149.

Selain dari itu ada beberapa pakar mendefenisikan kebijakan yaitu diantaranya adalah :

a. Thomas Dye

Thomas Dye menyebutkan kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (whatever government chooses to do or not to do).

b. Harold D. Lasswell dan Abraham Kaplan

Kebijakan adalah” a projected program of goals, values and practices” (suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah.⁴²

c. H. Hugh Heglo

Menyatakan kebijakan sebagai “a course of action intended to accomplish some end,” atau sebagai suatu tindakan yang bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu.

d. James E. Anderson

Menurutnya kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan yang di ikuti dan dilaksanakan oleh seseorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.⁴³

⁴² Wang Muba, *Psikologi Industri dan Organisasi*, [http://www.Anneahira.com/motivasi/motivasi kerja.htm](http://www.Anneahira.com/motivasi/motivasi_kerja.htm)

⁴³ *Ibid* hal 16

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa kebijakan berisi tentang apa yang harus dilakukan atau apa yang harus diterapkan dan apa yang tidak harus diterapkan dalam pemerintahan.

a) Faktor-faktor dalam implementasi kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan salah satu komponen dalam proses kebijaksanaan. Melaksanakan suatu kebijakan yang berarti melaksanakan pilihan yang telah ditetapkan berbagai alternatif dalam perumusan dan perundangan yang berlaku, didukung oleh personil yang profesional, serta sarana dan prasarana yang tersedia, umum menjadi tujuan khusus yang lebih spesifik. Sebelum melaksanakan kebijakan ada beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan seperti, manusia, struktur, proses administrasi dan manajemen, dana, daya.⁴⁴

b) Hakikat Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴⁵

Wahjosomidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu

⁴⁴Slameto, *Belajar dan faktor yang mempengaruhinya*. (Proyek pembinaan pendidikan dan latihan, Bogor: 2003), hal, 77.

⁴⁵ *Ibid.* hal, 78.

sekolah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar, atau dimana tempat menjadi intraksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Sementara Rahman dan kawan- kawan (2006:106) mengungkapkan bahwa “Kepala Sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (Kepala Sekolah) disekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat di daya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kependidikan kepemimpinan kepala sekolah bertugas meningkatkan kinerja yang tinggi menjalankan kebijakan pemerintah. Karena itu menurut Adair sebagaimana dikutip Lawdan Glover (2000:20) bahwa karakteristik kepemimpinan efektif yaitu:⁴⁶

- a. Memberikan pengarahan
- b. Menciptakan inspirasi
- c. Membangun tim kerja
- d. Menjadi teladan/ model
- e. Menciptakan penerimaan dikalangan personil

Manajemen tenaga kependidikan di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efesien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen pendidikan disekolah

⁴⁶ Syafaruddin , *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat Press: 2005) hal, 20

yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah menarik, menguji, dan memotivasi tenaga kependidikan mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir, serta menyelaraskan individu, kelompok dan organisasi.⁴⁷

Dapat diambil kesimpulan bahwa kebijakan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh para bawahannya yaitu: guru, staf administrasi dan para siswa, serta orang tua siswa untuk terlaksananya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Manajer Kependidikan

Oleh karena itu ada beberapa macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer :

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai personil
4. Berpikir secara realistis dan konseptual
5. Adalah juru penengah
6. Adalah seorang politisi
7. Adalah seseorang diplomat
8. Pengambil keputusan yang sulit.

⁴⁷ Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung Remaja Rosda Karya: 2005). hal. 151.

Fungsi menejer yang dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap menejer dari organisasi apa pun, termasuk kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari.

- a. Kepala sekolah bekerja dan melalui orang lain.

Pengertian orang lain tidak hanya guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain, serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerja sama.

- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan

Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala sekolah bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya.

Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.

- a. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seseorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai personal.

Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

b. Kepala sekolah harus berfikir secara analisis dan konseptual

Fungsi ini berarti menurut setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis yang fleksibel. Demikian pula dengan kepala sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu, keseluruhan yang saling berkaitan. Memandang personal yang timbul sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari satu keseluruhan.

c. Kepala sekolah sebagai juru penengah

Dalam lingkungan sekolah sebagai salah satu organisasi, di dalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tak terhindar tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain.

d. Kepala sekolah sebagai politisi

Yaitu kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh kedepan. Untuk itu sebagai seorang politis kepala sekolah harus dapat membangun kerja sama melalui pendekatan persuasive dan kesepakatan.

e. Kepala sekolah adalah seorang diplomat

Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang pimpinnya.

a. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambilan keputusan / kebijakan yang sulit

Tidak ada satu organisasi pun berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari personal, kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan masih banyak lagi. Adapun terjadi kesulitan-kesulitan seperti di atas kepala sekolah diharapkan berperan sebagai yang dapat menyelesaikan persoalan yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam pengambilan keputusan/ kebijakan kepala sekolah harus memperhatikan kepentingan orang lain bukan kepentingan dirinya sendiri. Oleh karena itu, dalam pembuatan keputusan kepala sekolah harus memperhatikan faktor-faktor yang

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pembuatan keputusan atau kebijakan yaitu:⁴⁸

- a. Adanya pengaruh tekanan-tekanan di luar.

Seringkali administrasi harus membuat keputusan karena adanya tekanan-tekanan dari luar. Walaupun ada pendekatan pembuatan keputusan dengan nama “Rational Comprehensive” yang berarti administrasi sebagai pembuatan keputusan harus mempertimbangkan alternatif-alternatif yang akan di pilih berdasarkan penilaian “Rasional” semata, tetapi proses prosedur pembuatan keputusan itu tidak dapat di sahkan dari dunia nyata. Sehingga adanya tekanan-tekanan dari luar itu ikut berpengaruh terhadap proses pembuatan keputusan.

⁴⁸*Ibid.* hal. 25-26.

b. Adanya pengaruh kebiasaan lama (konseruatisme)

Kebiasaan lama organisme (nigro menyebutkan dengan istilah “sunucostis”) seperti kebiasaan muestasi modal, sumber-sumber dan waktu sekali dipergunakan untuk membiayai program-program tertentu. Cendrung akan selalu di ikuti kebiasaan itu oleh para administrator kendati pun mulainya keputusan-keputusan yang berkenan dengan itu telah di kritik sebagai salah dan perlu di ubah, kebiasaan lama itu akan terus di ikuti lebih-lebih kalau suatu kebijaksanaan yang telah ada di pandang memuaskan.

Kebiasaan-kebiasaan lama tersebut sering kali oleh para administrator yang baru dan mereka sering segan secara terang-terangan mengkritik/menyalahkan kebiasaan-kebiasaan lama yang telah berlaku atau yang dijalankan oleh para pendahulunya. Apabila para administrator baru itu ingin segera menduduki jabatan karirnya.

c. Adanya pengaruh sifat-sifat pribadi

Berbagai macam keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan banyak di pengaruhi oleh sifat-sifat pribadinya, misalnya dalam proses penerimaan / pengangkatan pegawai baru. Sering kali faktor sifat-sifat pribadi membuat keputusan berperan besar sekali.

d. Adanya pengaruh dari kelompok luar

Lingkungan sosial dan para pembuat keputusan juga berpengaruh terhadap pembuatan keputusan. Seperti contoh mengenai masalah pertikaian kerja, pihak-pihak yang bertikai kurang menaruh aspek pada upaya penyelesaian

oleh orang dalam, tetapi keputusan-keputusan yang di ambil oleh pihak-pihak yang di anggap dari luar dapat memuaskan mereka. Sering kali juga pembuatan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman-pengalaman dari orang lain yang sebelumnya berada di luar bidang pemerintahan.

e. Adanya pengaruh keadaan masa lalu

Pengalaman latihan dan pengalaman (sejarah) pekerjaan yang terdahulu berpengaruh pada pembuatan keputusan. Seperti misalnya orang sering membuat keputusan untuk tidak melimpahkan sebagian dari wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain karena khawatir kalau wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan itu disalah gunakan atau juga orang-orang yang bekerja di kantor pusat sering membuat keputusan yang tidak sesuai dengan keadaan di lapangan dan sebagainya.

Dapat diambil kesimpulan bahwa, setiap kepala sekolah dalam menentukan suatu kebijakan harus diperhatikan dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, agar kebijakan tersebut dapat menjadi suatu alat pencapaian tujuan.

4. 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.⁴⁹

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

1. Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Memiliki inteligensi yang tinggi
3. Memiliki fisik yang kuat
4. Berpengetahuan luas
5. Percaya diri
6. Dapat menjadi anggota kelompok
7. Adil dan bijaksana
8. Tegas dan berinisiatif
9. Berkapasitas membuat keputusan
10. Memiliki kestabilan emosi
11. Sehat jasmani dan rohani
12. Bersifat prospektif

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

⁴⁹Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. hal. 205.

5. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi kepala madrasah merupakan salah satu komponen dari standar kepala madrasah selain kualifikasi pendidikan yang harus S1 atau D1V dengan pengalaman menjadi guru pada jenjang yang dipimpinnya 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).

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

2.	Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tindakan perencanaan. b. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. c. Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan. d. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. e. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. f. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
3.	Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah. b. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah. c. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah

		<p>sebagai sumber belajar peserta didik.</p> <p>d. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi belajar yang efektif.</p> <p>e. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.</p>
4.	Supervisi	<p>a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>b. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.</p> <p>c. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p>
5.	Sosial	<p>a. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>b. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p> <p>c. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah.</p>

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:⁵⁰

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala madrasah merupakan salah satu komponen dari standar kepala madrasah selain kualifikasi pendidikan yang harus S1 atau D4 dengan pengalaman menjadi guru pada jenjang yang dipimpinya antara 3 sampai 5 tahun. Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

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.

⁵⁰Uhar Suharsaputra. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. hal. 143.

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.⁵¹

Visi pada intinya adalah pandangan jauh ke depan. 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.⁵²

Cortada, mendefinisikan visi sebagai kesuksesan yang bermaksa pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang dalam memandang lingkungan secara cermat. Faktor lingkungan itu amat menentukan kesuksesan menggapai masa depan itu.⁵³

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.⁵⁴

⁵¹Connie Chairunnisa. 2016. *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 128.

⁵²Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Madrasah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 82.

⁵³*Ibid.* hal. 82.

⁵⁴Aan Komariah. 2005. *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 82.

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.⁵⁵

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. (Kotler dalam Connie Chairunnisa).⁵⁶

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

⁵⁵*Ibid.* hal. 87.

⁵⁶*Ibid.* hal. 128.

- 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.⁵⁷

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 peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab.”⁵⁸

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

⁵⁷*Ibid.* hal. 129-130.

⁵⁸UU Nomor 20 Tahun 2003. Pasal 3 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

dan bertaqwa 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.⁵⁹ 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 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.⁶⁰

⁵⁹Jejen Musfah. 2015. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, Jakarta: Prenada Media Group. hal. 254.

⁶⁰Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. hal. 142-143.

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.⁶¹

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.

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.

⁶¹Jamaluddin. 2012. “*Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah dengan Pendekatan Visioner di MAN Binamo Kab. Jeneponto*”, Skripsi (Makassar: Fak Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin. hal. 38.

- 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.⁶²

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

⁶²Aan Komariah. 2005. *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 92.

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, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.⁶³

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol yang tidak banyak berpengaruh

⁶³*Ibid.* hal. 93.

terhadap kinerja, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan bahwa tanpa implemetasi, 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 komperhensif. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar yaitu: (1) penentu arah, (2) agen perubahan, (3) juru bicara, (4) pelatih dan komunikator.⁶⁴ 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, merupakan langkah khusus menuju masa depan sehingga pemimpin memiliki tugas menemukan atau membuat strategi yang cocok untuk mengimplementasikan visi dan misi madrasah.

⁶⁴Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 145.

4. Mengembangkan Visi Dan Misi

Campbell dan Yeung dalam Hadijaya (2017) menekankan bahwa proses mengembangkan pernyataan misi harus menciptakan “ikatan emosional” dan “sensasi misi” antara organisasi dan karyawan. Komitmen terhadap strategi organisasi dan persetujuan intelektual terhadap strategi yang akan dijalankan tidak selalu diartikan sebagai ikatan emosional; dengan demikian, strategi yang telah diformulasikan mungkin tidak diimplementasikan. Peneliti ini menekankan bahwa ikatan emosional terbentuk ketika individu secara personal menghayati nilai-nilai dasar dan perilaku organisasi, sehingga persetujuan intelektual dan komitmen terhadap strategi berubah menjadi sensasi misi. Campbell dan Yeung juga membedakan antara visi dan misi, mengatakan bahwa visi adalah “keadaan dimasa depan yang mungkin dan diinginkan oleh sebuah organisasi” yang mencakup tujuan spesifik, sedangkan misi lebih diasosiasikan dengan perilaku dan kondisi saat ini.⁶⁵

Dalam praktik sebenarnya, terdapat berbagai variasi, komposisi, dan menggunakan kedua pernyataan visi dan misi. King dan Cleland dalam Hadijaya (2017) merekomendasikan organisasi untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis secara hati-hati karena alasan-alasan berikut⁶⁶ :

1. Untuk memastikan tujuan dasar organisasi

⁶⁵ Yusuf Hadijaya, *menyusun strategi berbuah kinerja pendidikan efektif* (Medan : perdana publishing, 2017), hal. 36

⁶⁶*Ibid* , hal. 36-37

2. Untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya manusia
3. Untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum
4. Untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah mereka yang tidak sejalan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi.
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi.
6. Untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

5. 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 mendekatkan 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.⁶⁷

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.

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:

⁶⁷Uhar Suharsaputra. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama. hal. 181.

- 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.⁶⁸

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, menghayati, dan berkomitmen agar visi organisasi yang telah dinyatakan, untuk itu perlibatan 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. Penelitian yang Relevan

1. Mahasiswa Di Fakultas Tarbiyah, Khususnya Jurusan MPI, “ Peran Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Visi Misi Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung”.

⁶⁸*Ibid.* hal. 182.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan di Madrasah Aliyah Swasta Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang?. Tujuan penelitiannya adalah Mengetahui mekanisme pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Pondok Pesantren Modern Nurul Hakim Tembung Kabupaten Deli Serdang.

2. Penelitian yang relevan telah dilakukan oleh Naziha taqwa yang berjudul "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 kebijakan dan fungsi sebagai implementasi visi dan misi madrasah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Latar Waktu dan Tempat Penelitian

1. Latar Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan. Tempat penelitian ini didasarkan oleh pertimbangan kemudahan dalam memperoleh data, telah terjalin keakraban antara penelitian dengan informal, peneliti mengenal situasi dan kondisi Madrasah, Madrasah 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 Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan, tersebut merupakan salah satu Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yang terletak di Jalan Melati 13 blok X Helvetia Provinsi Sumatera Utara. Sebagai salah satu Rintisan Madrasah yang mengutamakan mutu Pendidikan / keagamaan, sehingga penulis tertarik untuk meneliti apakah ada peran kebijakan pendidikan dalam implementasi visi misi yang terdapat di Madrasah 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 Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan.

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 :

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

- a. 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

b. 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 Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

a) Kepala Urusan/Bagian Tata Usaha Madrasah

Kepala urusan/bagian tata usaha madrasah mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan madrasah dan bertanggung jawab 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.

b) 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

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.⁶⁹

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 MTsN 3 MEDAN 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 psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan

⁶⁹Cholid Narbuko & Abu Achmadi. 2013. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Bumi Aksara. hal. 84-85.

dan ingatan.⁷⁰

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 Dokumentasi

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

⁷⁰Sugiono. 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.⁷¹

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 Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan dapat dilakukan dengan baik dalam ruangan atau luar ruangan madrasah. Data yang akan di kumpulkan melalui teknik wawancara terpinpin/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 Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan.

⁷¹Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. hal. 300-308.

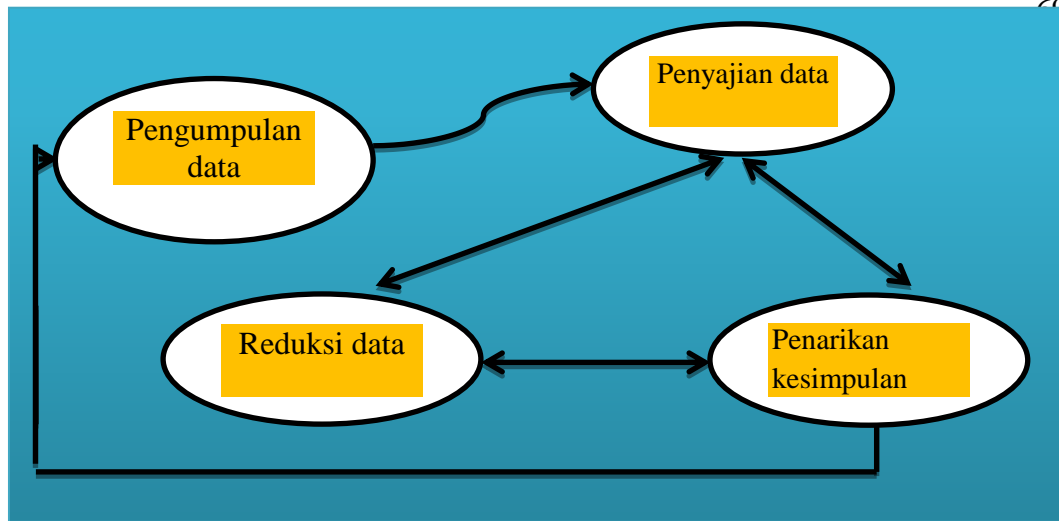
E. Teknik Analisis Data

Analisis data memiliki posisi strategis dalam suatu penelitian. Namun perlu dipahami bahwa dengan melakukan analisis tidak mungkin langsung menginterpretasikan hasil analisis sendiri. Menafsirkan artinya kita menggunakan hasil analisis untuk memperoleh makna. Sedangkan tafsir memiliki dua arti yaitu sempit dan luas. Arti sempitnya adalah interpretasi data yang dilakukan terbatas pada masalah penelitian yang diteliti berdasarkan data yang dikumpulkan dan diolah untuk kepentingan penelitian. Sedangkan interpretasi dalam arti luas adalah menemukan makna dan hasil penelitian dengan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data penelitian, tetapi juga mengintervensi data yang diperoleh dengan teori yang relevan dengan penelitian.

Menurut Milles dan Huberman, analisis data menekankan bahwa kolom-kolom dalam matriks timeframe disusun dengan periode waktu, dalam urutan tahapan, sehingga dapat diketahui kapan gejala tertentu muncul. Prinsip dasarnya adalah kronologi. Tahapan berikut dalam analisis data diatur.⁷²

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Model Interaktif dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data menjadi beberapa bagian yaitu pengumpulan data, reduksi data (data reduksi), penyajian data (tampilan data), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (simpulan).

⁷²Miles, 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, pengumpulan data dari wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen dilakukan berdasarkan kategorisasi sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan dengan penajaman data melalui penelusuran data lebih lanjut.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, mengklasifikasikan, mengarahkan, menghilangkan data yang tidak perlu dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat ditarik dan diverifikasi.

Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian belum berakhir. Produk reduksi data merupakan rangkuman catatan lapangan, baik dari catatan awal, perpanjangan, maupun penambahan.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan penelitian dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola yang bermakna dan memberikan kemungkinan untuk menarik

kesimpulan dan mengambil tindakan. Menyatakan bahwa penyajian data berupa kalimat naratif, gambar / skema, jejaring dan tabel sebagai penuturan.

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.⁷³

F. 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 sahkan. Bila mereka bertemu-bertumpang tindih, berkorelasi dengan kuat butir atau uji baru tersebut memiliki “kesahihan bersama”, yang baik.⁷⁴

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 cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Misalnya untuk menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang, maka data yang

⁷³Salim. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka. hal. 147.

⁷⁴*Ibid. hal. 148.*

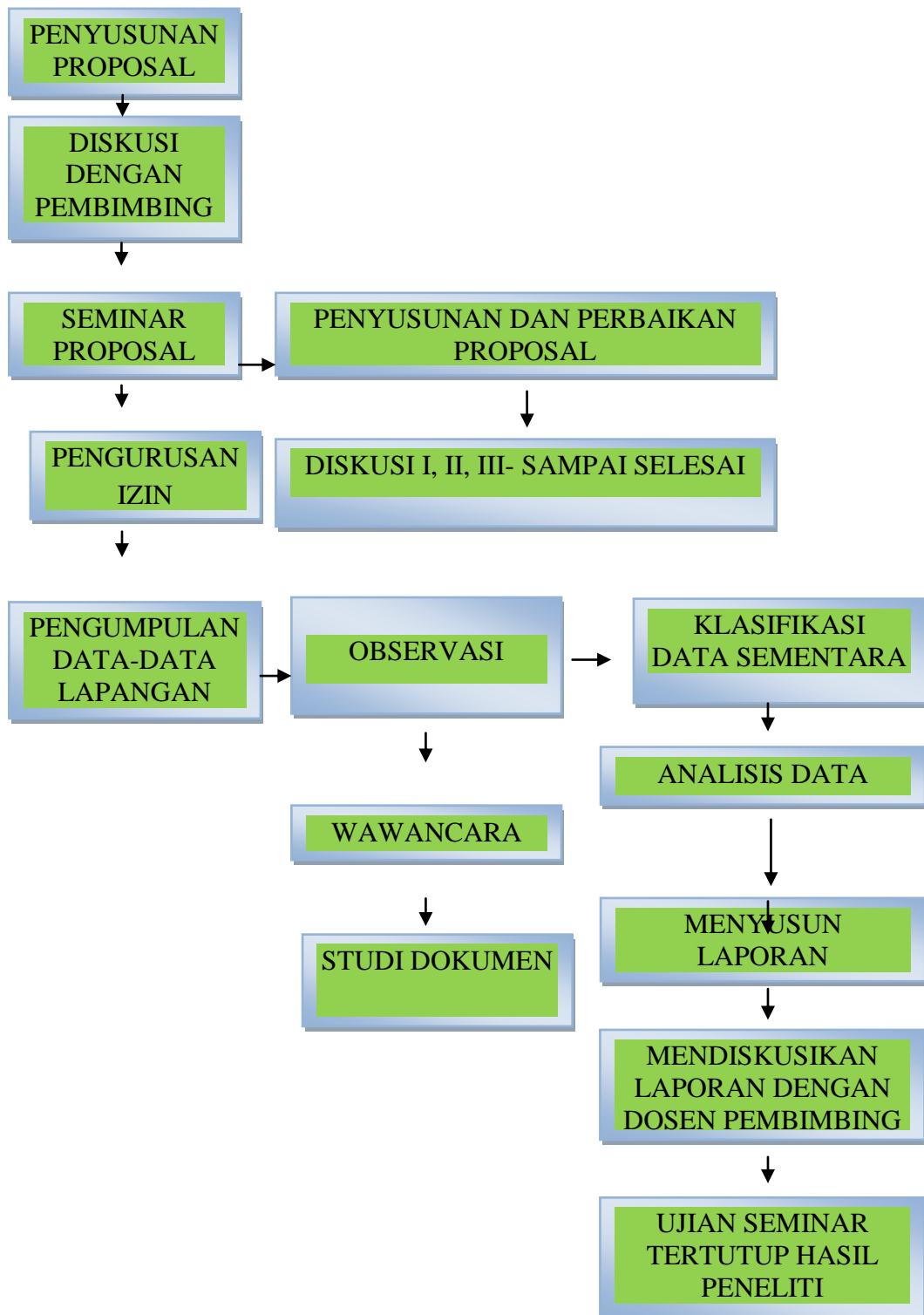
dikumpulkan dan diuji dilakukan di bawah kepemimpinannya, batasan penugasan, dan hasil kerja yang merupakan kelompok kooperatif. Data dari ketiga sumber ini biasanya tidak dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, dilihat dari sudut pandang yang sama, berbeda, dan spesifik dari ketiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan kemudian diminta untuk setuju dengan ketiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek dengan observasi, dokumentasi, atau angket dengan tiga teknik untuk menguji kredibilitas data sehingga menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang relevan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dipertimbangkan. atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda.⁷⁵

⁷⁵Sugiyono. *Ibid.* hal. 373.

G. Alur Penelitian



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. TEMUAN UMUM

1. Sejarah dan Latar Belakang MTs Negeri 3 Medan

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 3 Medan, merupakan salah satu Madrasah Tsanawiyah Negeri yang ada di Provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Sama dengan MTs pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di MTsN 3 Medan ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari kelas VII sampai Kelas IX.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan berdiri pada tahun 1997 dengan No. Statistik 12.2.11.12.70.003 dan telah mengalami perubahan sampai sekarang. Status sekolah ini adalah Negeri yang terletak di Kecamatan Helvetia Tengah Kabupaten kota medan.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan beralamat di Jl. Melati XIII Blok X Perumnas Helvetia Kecamatan Helvetia Tengah Kabupaten Kota Medan Kode Pos 20124 dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan memiliki Akreditasi A.

Sekolah ini didirikan oleh pemerintah penerbit surat keputusan ditanda tangani oleh menteri agama dan berkembang sangat baik sampai sekarang jumlah murid yang diterima dari tahun ketahun semakin bertambah. Kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada pagi hari sampai selesai.

2. Visi dan Misi

a. Visi :

- a.** Mempersiapkan generasih MTs N 3 Medan yang unggul dalam prestasi yang berdasarkan kepada Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) Serta Iman dan Taqwa (IMTAQ).
- b.** Menjadikan Madrasah yang unggul dan kualitas berdasarkan Imtaq, Menjadikan kebanggaan Ummat, Nilai-nilaidan Karakter Bangsa.

b. Misi

1. Agar peserta didik cerdas, Terampil, Religius, beriman dan taqwa (IMTAQ) serta dapat menjadi pelopor di Tengah-tengah masyarakat.
2. Agar peserta didik berhasil dan memiliki kemampuan ilmu umum dan ilmu agama serta berdaya guna di Tengah-tengah kehidupan masyarakat.
3. Mempersiapkan peserta didik yang dapat melanjutkan pendidikan kepada jenjang yang lebih tinggi.
4. Disiplin dalam bekerja dapat mewujudkan manajemen kekeluargaan, akhlakul karimah, kerjasama, pelayanan prima dengan meningkatkan profesionalisme guru dan mengeratkan silaturahmi.

3. Keadaan Tenaga pendidik dan Kependidikan

Tenagan pendidik dan kependidikan merupakan indifidu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satuan situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tabel dibawah merupakan daftar tenaga pendidikan dan kependidikan MTsN 3 Medan, sebagai berikut :

Tabel I
Daftar Guru MTs Negeri 3 Medan
Tahun Ajaran 2019 / 2020⁷⁶

NO	NAMA / NIP	JABATAN
1	Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si NIP. 196407101997032001	KEPALA SEKOLAH
2	Drs. Irhamsyah NIP. 196303031993031005	GURU, WKM Sarpras
3	Irmawati Rangkuti, S.Ag NIP. 197209112000032002	GURU, WKM Kesiswaan
4	Safrizal, S.Pd NIP. 197705112005011003	GURU, WKM Kurikulum
5	Normawati Gultom, S.Pd.I NIP. 196011031994032002	GURU, WKM Humas & Keagamaan
6	Dra. Nining Sari NIP. 196703281993032002	GURU
7	Drs. M. Ridwan NIP. 196112271997031002	GURU
8	Dra. Tuti Eriani Hrp NIP. 196708251998032002	GURU
9	Dra. Khalida Agustina, M.Pd NIP. 196808031997032001	GURU
10	Drs. Hamidi Nst, M.PsI NIP. 196311272001121001	GURU
11	Sariana, S.Pd.I	GURU

⁷⁶ Data dari Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan, 26Februari 2020, Pukul 10:00 WIB.

	NIP. 196006031991032002	
12	Zulfadhly, S.Ag NIP. 197202021991021001	GURU
13	Holan Hotmarito Smtp, S.Pd NIP. 197303141997032001	GURU
14	Drs. Sarip Utoyo NIP. 196803031998031004	GURU
15	Solehuddin, S.Ag NIP. 197001041998031003	GURU
16	Halimah, S.Ag NIP. 19700301199832002	GURU
17	Nurfadhilah, S.Pd.I NIP. 196201051994032002	GURU
18	Raihana Erida, S.Ag NIP. 196006201994032002	GURU
19	Fardiah, S.Pd NIP. 196902151998042002	GURU
20	Mei Eviany Nst, S.Ag NIP. 197205221997032001	GURU
21	Sri Rahayu , S.Ag , M.Pd NIP. 197108291999032005	GURU
22	Khadijah , S.Pd NIP. 196810311997022001	GURU
23	Nursa'adah, S.Ag NIP. 197104201999032003	GURU
24	Masbulan, S.Ag NIP. 195912171997032001	GURU
25	Reni Pertiwi, SE NIP. 197404261993032001	GURU
26	Maisyarah, S.Pd NIP. 197503052005012005	GURU
27	Erniwaty Sinurat, S.Pd	GURU

	NIP. 198006232005012006	
28	Khairani Wirdaningsih Sinaga, S.Pd.I NIP. 198012192005012007	GURU
29	Hariyani, S.Pd.I, M.Psi NIP. 197110102005012006	GURU BK
30	Rosmanetti, S.Pd.I NIP. 196603161995122001	GURU
31	Nurhamidah, S.PdI NIP. 196710011994032000	GURU
32	Khairul Sanayah, S.Pd NIP. 196912272006042003	GURU
33	Susanti, S.Pd NIP. 197304122005012008	GURU
34	Sri Rezeki, S.Pd NIP. 197210222000032004	GURU PJK
35	Yusniwati, S.Pd NIP. 197203232005012005	GURU
36	Siti Juraini Sarumpaet , S.Pd NIP. 198104052006042019	GURU
37	Maimunah , S.Pd.I NIP. 196101221999032001	GURU
38	Dra. Etty Rosanny NIP. 197111142006042003	GURU
39	Deli Astuti, S.Ag NIP. 197306242007012019	GURU
40	Faridah, S.Ag NIP. 196901031998032003	GURU
41	Rabiatul Adawiyah , S.Ag NIP. 197202082007102001	GURU
42	Siti Fatimah Zahra, S.Pd.I NIP. 197803252007102004	GURU
43	Zuraidah Anwar, S.Pd.I	GURU

	NIP. 198010242007102001	
44	Mhd. Ibrahim NIP. 198409052007101000	GURU
45	Sri Wahyuni, S.Ag NIP. 197010082007012031	GURU
46	Fakrizal NIP. 198112192011011007	GURU
47	Laily Safura, S. Psi NIP. 198112012009012002	GURU BK
48	Yayi Gustiati NIP. 198404022014122002	GURU
49	Muhammad Saleh NIP. 197103172014111002	GURU
50	Setia Budi, S.Pd NIP. 198704242019031012	GURU
51	Ulfa Maulida Nur, S.Sos NIP. 198710262019032007	GURU
52	Nur Hapni Oktafiana, S.Pd NIP. 198810052019032022	GURU BK
53	Riska Utami, S.Sos NIP. 198908082019032024	GURU
54	Fadli Affandi, S.Pd NIP. 198910052019031021	GURU
55	Desi Mayanti Angraini, S.Pd NIP. 198912232019032020	GURU
56	Umi Kalsum, S.Pd NIP. 199002232019032013	GURU
57	Anwar Iskandar Nasution, S.Pd NIP. 199004042019031014	GURU
58	Muhammad Yasier Kasim Nasution, S.Pd NIP. 199012092019031010	GURU
59	M. Ghazali, SE	GURU

		HONOR
60	Laila Aprina, S.Pd	GURU HONOR
61	Intan Permata Putri, M.Pd	GURU HONOR
62	Martopo, S.Pd	GURU HONOR
63	Masitthah, Amd. Kom	GURU HONOR
64	Lindaria	GURU HONOR
65	Surya Bayu, SE	GURU HONOR
66	Jono Sudarno	GURU HONOR
67	Salman Al Farizi	GURU HONOR
68	Maryati	GURU HONOR

4. Keadaan Siswa

Tabel II⁷⁷
Rengkap Kelas VII Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		LK	PR	
1	VII 1	11	21	32
2	VII 2	16	16	32
3	VII 3	12	20	32
4	VII 4	12	19	31
5	VII 5	11	21	32
6	VII 6	11	21	32
7	VII 7	17	15	32
TOTAL		90	133	223

Tabel III
Rengkap Kelas VIII Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		LK	PR	
1	VIII 1	13	19	32
2	VIII 2	12	20	32

⁷⁷ Data dari Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan, 26Februari 2020, Pukul 10:00 WIB.

3	VIII 3	13	19	32
4	VIII 4	13	19	32
5	VIII 5	14	18	32
6	VIII 6	13	19	32
7	VIII 7	12	17	29
TOTAL		90	131	221

Tabel IV

Rengkap Kelas IX Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		LK	PR	
1	IX 1	15	21	36
2	IX 2	23	16	36
3	IX 3	20	16	36
4	IX 4	18	18	36
5	IX 5-	20	16	36
6	IX 6	23	22	45
TOTAL		116	109	225

Jumlah siswa di MTsN 3 Medan setiap tahunnya mengalami perubahan jumlah peserta didik dikarenakan tingginya minat masyarakat untuk mensekolahkan anaknya disekolah ini. Untuk ajaran 2019/2020 keseluruhan jumlah siswa disekolah ini sebanyak 669 dari keseluruhan siswa kelas VII, VIII, IX dengan jumlah rangkap kelas berdasarkan jenis kelamin.

5. Keadaan Sarana dan Fasilitas

Salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian utama oleh setiap pengelola pendidikan adalah mengenai fasilitas pendidikan, sarana pendidikan pada umumnya mencakup semua fasilitas yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan. Tabel dibawah merupakan sarana dan fasilitas yang ada di MTsN 3 Medan, sebagai berikut :

Tabel V
Keadaan Fisik Bangunan MTs Negeri 3 Model Medan
Tahun Ajaran 2019 / 2020⁷⁸

No.	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang Menurut Kondisi			
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	14	6	-	-
2.	Ruang Kepala Madrasah	1	-	-	-
3.	Ruang Guru	1	-	-	-
4.	Ruang Tata Usaha	-	1	-	-
5.	Ruang Perpustakaan	1	-	-	-
6.	Ruang UKS	-	1	-	-

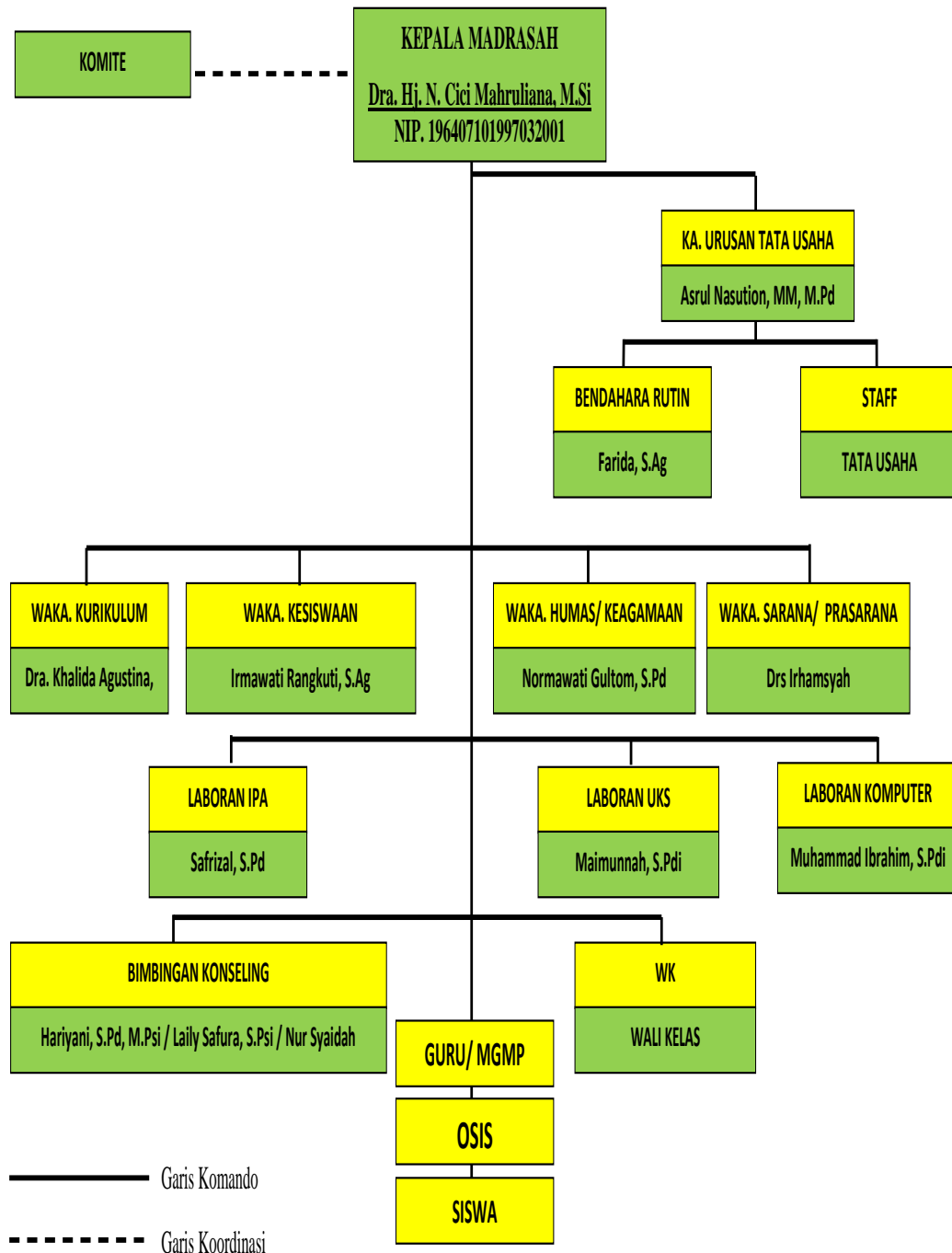
⁷⁸Data dari Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan, 28Februari 2020, Pukul 08:00 WIB.

7.	Toilet Guru	2	-	-	-
8.	Toilet Siswa	1	3	-	-
9.	Ruang Bimbingan Konseling (BK)	1	-	-	-
10.	Ruang OSIS	1	-	-	-
11.	Ruang Pramuka	1	-	-	-
12.	Kantin	-	1	-	-

Dari tabel di atas dapat dilihat sarana dan fasilitas di Madrasah Tasanawiyah Negeri 3 Medan sangat memadai untuk kegiatan belajar dan setiap depan ruangan kelas dilengkapi dengan kata-kata motivasi yang berbasis islami dan kreativitas siswa baik berupa keindahan tanaman maupun seni karya yang kreatif

6. Bagan Struktur

Tabel VII
Bagan Struktur MTs Negeri 3 Medan
Tahun Ajaran 2019⁷⁹



⁷⁹Data dari Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan, 29 Februari 2020, Pukul 09 : 00 WIB

B. Temuan Khusus

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dra Hj N Cici Mahruliana, M.Si selaku kepala sekolah tentang Siapakah menurut Ibu yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 Medan, beliau menjawab:

“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 mendapat dukungan dari semua pihak tanpa adanya penolakan. Dan hasil keputusan itu yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk menjalankan program kerja di MTs N 3 Medan maka melibatkan guru-guru dan pegawai untuk menjalankan dengan baik yang diputuskan dalam program kerja dan membimbing siswa dan siswi dalam proses program kerja yang dibuat, dan guru-guru dan pegawai harus membimbing dengan serius supaya siswa dan siswi aktif didalam program tersebut”⁸⁰

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si selaku kepala sekolah tentang apakah Ibu selaku kepala sekolah yang memutuskan program kerja di MTs N 3 Medan, beliau menjawab:

“ Ya, Program kerja yang ada di MTs N 3 Medan merupakan hasil dari kegiatan yang dilakukan dalam rapat atau musyawarah bersama beberapa guru dan pegawai yang dapat membantu pelaksanaan program kerja. Saya selaku kepala sekolah menerima berbagai macam masukan dari berbagai pihak yang dianggap berkepentingan. Hasil pemikiran bersama sangat membantu dalam memberikan pertimbangan untuk pelaksanaan program kerja”⁸¹

⁸⁰Wawancara dengan Ibu Dra. Hj N Cici Mahruliana, M.Si. pada tanggal 03 Maret 2020, pukul 10: 15 WIB, di Ruangan kepala sekolah MTs N 3 Medan.

⁸¹ Wawancara dengan Ibu Dra. Hj N Cici Mahruliana, M.Si. pada tanggal 27 Februari 2020, pukul 10: 15 WIB, di Ruangan kepala sekolah MTsN 3 Medan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si selaku kepala sekolah tentang apa sajakah menurut Ibu program yang terkait di MTs N 3 Medan, beliau menjawab:

“Program kerja di MTs N 3 Medan, yaitu 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 musik bertujuan agar siswa dan siswi dapat menjadi manusia yang memiliki keterampilan dan dapat membanggakan sekolah terkhususnya membanggakan orang tua siswa itu sendiri”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si selaku kepala sekolah tentang bagaimana menurut Ibu mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 Medan, beliau menjawab:

“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 di MTs N 3 Medan sehingga dari berbagai macam alternatif pilihan yang kemudian diadopsi menjadi kebijakan sesuai mekanisme kesepakatan dalam rapat tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si selaku kepala sekolah tentang Apakah kebijakan yang dilakukan di madrasah ini merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan hasil musyawarah, beliau menjawab:

“Saya melakukan kebijakan merupakan hasil musyawarah dimana saya mekanismekan rapat dengan wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, dan kami bermusyawarah tentang visi misi lembaga MTs N 3 Medan,

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”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 ini, beliau menjawab:

“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 Siswa/siswi dalam melaksanakan program yang kami buat, dan guru-guru, pegawai dapat menjalankan program tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang apakah menurut Bapak keputusan dapat terprogram apa tidak, terkait program kerja di madrasah ini, beliau menjawab:

“Ya. kami dapat memutuskan suatu program kerja di MTs N 3 Medan, 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 MTsN 3 Medan dan hasil program kerja keras kami untuk melatih dan membimbing Siswa/siswi untuk dapat memprestasikan hobi dan bakat Siswa/siswi”.⁸²

⁸² Wawancara dengan Bapak Safrizal S Pd. pada tanggal 27 Februari 2020, pukul 08:30 WIB, di Teras Mesjid MTsN 3 Medan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang bagaimana menurut Bapak mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 ini, beliau menjawab:

“mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja, maka kami sepakat untuk penetapan program kerja, dan kami selalu melaksanakannya tepat waktu dalam menjalankan program kerja, dan kami membuat jadwal program kerja yang putus, dan kami meningkatkan program kerja untuk Siswa/siswi dalam mensukseskan dan mencerdaskan dalam melaksanakan suatu program tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang apakah menurut Bapak kebijakan yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan musyawarah, beliau menjawab:

“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 MTs N 3 Medan, visi misi tersebut dapat berkembang dan prestasi yang di juarai oleh Siswa dan siswi”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini, beliau menjawab:

“Dalam pelaksanaan kebijakan MTs N 3 Medan yang terlibat yaitu Wakil Kepala Madrasah, Kepala T.U dan Guru-guru. Setelah itu guru-guru dan pegawai dalam menjalankan visi misi tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang bagaimana menurut Bapak bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini, beliau menjawab:

“Bentuk sosialisasi kebijakan kepala MTs N 3 Medan 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”.⁸³

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi misi di Madrasah ini Pak, beliau menjawab:

“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 senin 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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Safrizal, S.Pd selaku WKM Kurikulum sekolah tentang apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi misi di Madrasah ini Pak, beliau menjawab:

“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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 Medan ini, beliau menjawab:

⁸³ Wawancara dengan Bapak Safrizal S Pd. pada tanggal 03 Maret 2020, pukul 09:30 WIB, di Teras Mesjid MTsN 3 Medan.

“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 MTs N 3 Medan, untuk mensukseskan Siswa/siswi dalam prestasi”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang apakah menurut Bapak keputusan dapat terprogram apa tidak, terkait program kerja di madrasah ini, beliau menjawab:

“untuk keputusan program kerja di MTs N 3 Medan, dan kami sering rapat membahas program kerja di madrasah 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. Siswa/siswi banyak berminat ikut dalam perlombaan tersebut dan Siswa/siswi banyak memprestasikan dalam perlombaan dan selalu menjuarakan perlombaan. Tingkat sekolah dan madrasah”.⁸⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang bagaimana menurut Bapak mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 ini, beliau menjawab:

“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 putuskan, untuk mensukseskan para Siswa/siswi”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang apakah menurut Bapak kebijakan yang

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi. pada tanggal 27 Februari 2020, pukul 09:30 WIB, di Ruang Guru MTsN 3 Medan.

dilakukan Kepala Madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan musyawarah, beliau menjawab:

“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 MTs N 3 Medan, dan Alhamdulillah visi misi dapat terprogram dan banyak prestasi yang di juarai oleh Siswa dan siswi”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini, beliau menjawab:⁸⁵

“Dalam pelaksanaan kebijakan MTs N 3 Medan yang terlibat yaitu Wakil Kepala Madrasah, Kepala T.U dan Guru-guru. Setelah itu guru-guru dan pegawai dalam menjalankan visi misi tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang bagaimana menurut Bapak bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini, beliau menjawab:

“sosialisasi kebijakan kepala MTs N 3 Medan untuk meningkat 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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi dan misi di Madrasah ini, beliau menjawab:

“Ya. Sumber daya organisasi banyak memberi dukungan, contohnya kami saling bekerjasama dalam hal menerapkan kebijakan yang telah disusun oleh kepala madrasah. Begitu pun dengan para guru, mereka antusias dan

⁸⁵ Wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi. pada tanggal 05 Maret 2020, pukul 09:15 WIB, di Ruangan Guru MTsN 3 Medan.

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Hamidi Nasution, M.PSi, selaku Guru sekolah tentang apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi dan misi di Madrasah ini pak, beliau menjawab:

“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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 ini, beliau menjawab:

“Ya, yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam rapat maka yang dilibatkan yaitu guru-guru dan pengawai 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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang apakah menurut Bapak keputusan dapat terprogram apa tidak, terkait program kerja di madrasah ini, beliau menjawab:

“Program kerja yang diputuskan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru dan pegawai, dan kami selalu rapat membahas tentang program kerja di MTs N 3 Medan, dan kami selalu aktif dalam menjalankan program tersebut demi mensukseskan Siswa/siswi, dan Alhamdulillah hasil keputusan yang kami buat dalam program kerja yang ada di MTs N 3 Medan, dapat terlaksana dengan baik, dan Alhamdulillah

Siswa/siswi dapat disiplin dan mematuhi segala program yang ada di MTs N 3 Medan, dan mereka sangat menyukai program kerja yang kami buat, dan alhamdulillah Siswa/siswi dapat mensukseskan program tersebut di tingkat kecamatan, kabupaten dan provinsi, dan mengharumkan nama MTs N 3 Medan”.⁸⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang bagaimana menurut Bapak mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 Medan ini, beliau menjawab:

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang apakah menurut Bapak kebijakan yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan musyawarah, beliau menjawab:

“Kebijakan yang dilakukan kepala madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri setelah itu kepala madrasah mangajak rapat tentang membahas visi misi MTs N 3 Medan dan Alhamdulillah visi misi tersebut dapat terprogram dan banyak prestasi yang di juarai oleh Siswa/siswi. Dan visi misi dapat menjadikan Siswa/siswi giat dalam belajar”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini, beliau menjawab:

⁸⁶ Wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE pada tanggal 05 Maret 2020, pukul 11:15 WIB, di Ruangan Tata Usaha MTsN 3 Medan.

“Dalam pelaksanaan kebijakan MTs N 3 Medan yang terlibat yaitu Wakil Kepala Madrasah, Kepala T.U dan Guru-guru. Setelah itu guru-guru dan pegawai dalam menjalankan visi misi di lembaga Madrasah”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang bagaimana menurut Bapak bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini, beliau menjawab:

“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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi dan misi di Madrasah ini, beliau menjawab:

“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”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Nur Mhd. Asri Iskandar, SE selaku Pengawai Administrasi sekolah tentang apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi dan misi di Madrasah ini pak, beliau menjawab:

“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”.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

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 MTs N 3 Medan 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, maka dapat disimpulkan bahwa keputusan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan pegawai, dan memutuskan program kerja di lembaga MTs N 3 Medan dan keputusan itu dapat terprogram dan banyak Siswa/i mematuhi keputusan program di MTs N 3 Medan, 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 MTs N 3 Medan 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 dan 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 di MTs N 3 Medan, dan visi misi itu dapat terprogram dan dapat diprestasikan oleh siswa. Dari hasil seluruh wawancara yang dilakukan tentang siapa yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala MTs N 3 Medan, maka kepala MTs N 3 Medan menyampaikan 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 MTs N 3 Medan.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan yang ada di MTs N 3 Medan 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 agar melaksanakan sholat dzuhur 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 MTs N 3 Medan.

3. Kebijakan terkait visi misi MTs N 3 Medan

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 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.

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

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang peran kebijakan kepala sekolah dalam implementasi visi dan misi MTs N 3 Medan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat di ambil kesimpulan:

1. Peran kebijakan kepala sekolah dalam implementasi visi dan misi MTs N 3 Medan adalah kebijakan tersebut menjadi pedoman dalam membuat keputusan dan menjadi dasar untuk menjalankan pendidikan yang muaranya adalah pencapaian dari pada visi dan misi madrasah.
2. Gambaran Kebijakan Kepala MTs N 3 Medan 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.
3. Gambaran visi dan misi di MTs N 3 Medan yaitu visi dan misi MTs N 3 Medan 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 MTs N 3 Medan mencerminkan sebagai madrasah Adiwiyata yang merupakan

program berbudaya lingkungan hidup, berwawasan global yang didasari dengan keimanan dan ketaqwaan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa betapa pentingnya kebijakan kepala sekolah 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 madrasah. Di MTs N 3 Medan visi dan misi sebagai bentuk harapan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Seluruh warga madrasah harus mengetahui apa visi dan misi MTs N 3 Medan. 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

- Ali, Mohammad. (2007). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama.
- Chairunnisa, Connie. (2016). *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dapartemen pendidikan dan kebudayaan , Kamus Besar Bahasa Indonesia , (Jakarta : Balai Pustaka 2001),
- Engkoswara, Aan Komariah. (2012). *Administrasi Pendidikan*. (Cet. III; Bandung: Alfabeta).
- Hadijaya Yusuf. *Menyusun strategi berbuah kinerja pendidikan efektif* (Medan: perdana publishing, 2017).
- Hamdan Yusuf, *Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi*, jurnal pendidikan volume. XVII No. 1 Januari 2001.
- Jamaluddin, “*Efektivitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah dengan Pendekatan Visioner di MAN Binamo Kab. Jeneponto*”, Skripsi (Makassar: Fak Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin, 2012)
- Jejen, Musfah. 2015. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, (Cet. I; Jakarta: Prenadamedia Group)
- Komariah, Aan. 2005 *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- M. Irfan Islamy, *Prinsip-prinsip perumusan kebijaksanaan Negara*, (Jakarta : Bumi aksara: 1991),

- Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung Remaja Rosda Karya: 2005).
- M. Quraish Shihab. 2006. *Menabur Pesan Ilahi; Al-Quran dan Dinamika Kehidupan Masyarakat*. Jakarta: Lentera Hati
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.Nomor 13 tahun 2007.tentang Standar Kepala Sekolah.
- Priansa Juni Donny. 2018. *Manajemen &Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rusdiana, Ahmad. 2015. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Salim. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cita Pustaka Media.
- Slameto, *Belajar dan faktor yang mempengaruhinya*.(Proyek pembinaan pendidikan dan latihan, Bogor: 2003),
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Suharasputra, Uhar. 2006. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Syafaruddin.*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat Press: 2005)
- Syafaruddin. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media.
- 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.

Tim Dosen *Administrasi Pendidikan UPI*. 2010. *Manajemen Pendidikan*.

Bandung: Alfabeta.

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

Bandung: Citra Umbara.

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

Persada.

William N Dunn. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah

Mada University Press.

Wang Muba, *Psikologi Industri dan Organisasi*, [http://www. Anneahira. com /](http://www.Anneahira.com/)

motivasi /motivasi kerja.htm

Lampiran 1

Pedoman Observasi

1. Mengamati implementasi kebijakan yang dapat menjadikan MTs N 3 Medan menjadi Madrasah yang unggul dan berkualitas berdasarkan Iman dan Taqwa.
2. Mengamati implementasi kebijakan menjadi generasi MTs N 3 Medan yang unggul dalam prestasi yang berdasarkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta Iman dan Taqwa.
3. Mengamati implementasi kebijakan Madrasah dalam membina peserta didik menjadi manusia yang beriman dan berbudi pekerti yang luhur di MTs N 3 Medan.
4. Mengamati implementasi kebijakan yang menjadikan MTs N 3 Medan sebagai lembaga yang peduli terhadap lingkungan.
5. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang inovatif.
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 yang dapat mengembangkan kompetensi dan profesional pendidik di MTs N 3 Medan.
9. Mengamati konsep visi dan misi di MTs N 3 Medan.
10. Mengamati implementasi kebijakan madrasah dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang mandiri.

Lampiran 2

Lembar Wawancara (Pertanyaan)

Wawancara Dengan Kepala Madrasah

Tsanawiyah Negeri 3 Medan

- i. Siapakah menurut Ibu yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
- ii. Apakah Ibu yang memutuskan program kerja di MTs N 3 Medan ini. ?
- iii. Apa sajakah menurut Ibu program yang terkait di MTs N 3 Medan ini. ?
- b. Bagaimana menurut Ibu mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
- c. Apakah kebijakan yang dilakukan di madrasah ini merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan hasil musyawarah. ?
- d. Siapakah yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini bu'. ?
- e. Bagaimana bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini bu'. ?
- f. Bagaimana bentuk kebijakan yang ada di Madrasah ini bu'. ?
- g. Kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi misi di Madrasah ini bu'. ?
- h. Apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi misi di Madrasah ini

**Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah
Tsanawiyah Negeri 3 Medan**

1. Siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
2. Apakah Bapak ikut dalam hal memutuskan program kerja di madrasah ini.?
3. Apakah menurut Bapak keputusan dapat terprogram apa tidak, terkait program kerja di madrasah ini. ?
4. Bagaimana menurut Bapak mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
5. Apakah menurut Bapak kebijakan yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan musyawarah. ?
6. Siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini.?
7. Bagaimana menurut Bapak bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini. ?
8. Bagaimana menurut Bapak bentuk kebijakan yang ada di Madrasah ini. ?
9. Kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi misi di Madrasah ini. ?
10. Apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi misi di Madrasah ini bu'. ?

Wawancara Dengan Guru Madrasah

Tsanawiyah Negeri 3 Medan

1. Siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
2. Apakah Bapak ikut dalam hal memutuskan program kerja di madrasah ini.?
3. Apakah menurut Bapak keputusan dapat terprogram apa tidak, terkait program kerja di madrasah ini. ?
4. Bagaimana menurut Bapak mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
5. Apakah menurut Bapak kebijakan yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan musyawarah. ?
6. Siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini. ?
7. Bagaimana menurut Bapak bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini. ?
8. Bagaimana menurut Bapak bentuk kebijakan yang ada di Madrasah ini. ?
9. Kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi misi di Madrasah ini. ?
10. Apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi misi di Madrasah ini pak. ?

Wawancara Dengan Pengawai Administrasi Madrasah

Tsanawiyah Negeri 3 Medan

1. Siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pengambilan keputusan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
2. Apakah Bapak ikut serta dalam hal memutuskan program kerja di madrasah ini. ?
3. Apakah menurut Bapak keputusan dapat terprogram apa tidak, terkait program kerja di madrasah ini. ?
4. Bagaimana menurut Bapak mekanisme pengambilan keputusan terkait penetapan program kerja di MTs N 3 Medan ini.?
5. Apakah menurut Bapak kebijakan yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan hasil pemikiran sendiri atau berdasarkan musyawarah. ?
6. Siapakah menurut Bapak yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah ini. ?
7. Bagaimana menurut Bapak bentuk sosialisasi dalam hal kebijakan di Madrasah ini. ?
8. Bagaimana menurut Bapak bentuk kebijakan yang ada di Madrasah ini. ?
9. Kebijakan apa sajakah yang mendukung implementasi visi misi di Madrasah ini. ?
10. Apakah kendala-kendala pelaksanaan kebijakan dalam visi misi di Madrasah ini pak. ?

Lampiran 3

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1. Pintu Masuk MTs N 3 Medan



Gambar 2. Gedung MTs N 3 Medan



Gambar 3. Lapangan Parkir MTs N 3 Medan



Gambar 4. Pondok Tahfidz Qur'an MTs N 3 Medan



Gambar 5. Ruang Kepala MTs N 3 Medan



Gambar 6. Ruang Kepala T.U



Gambar 7. Ruang Bendahara



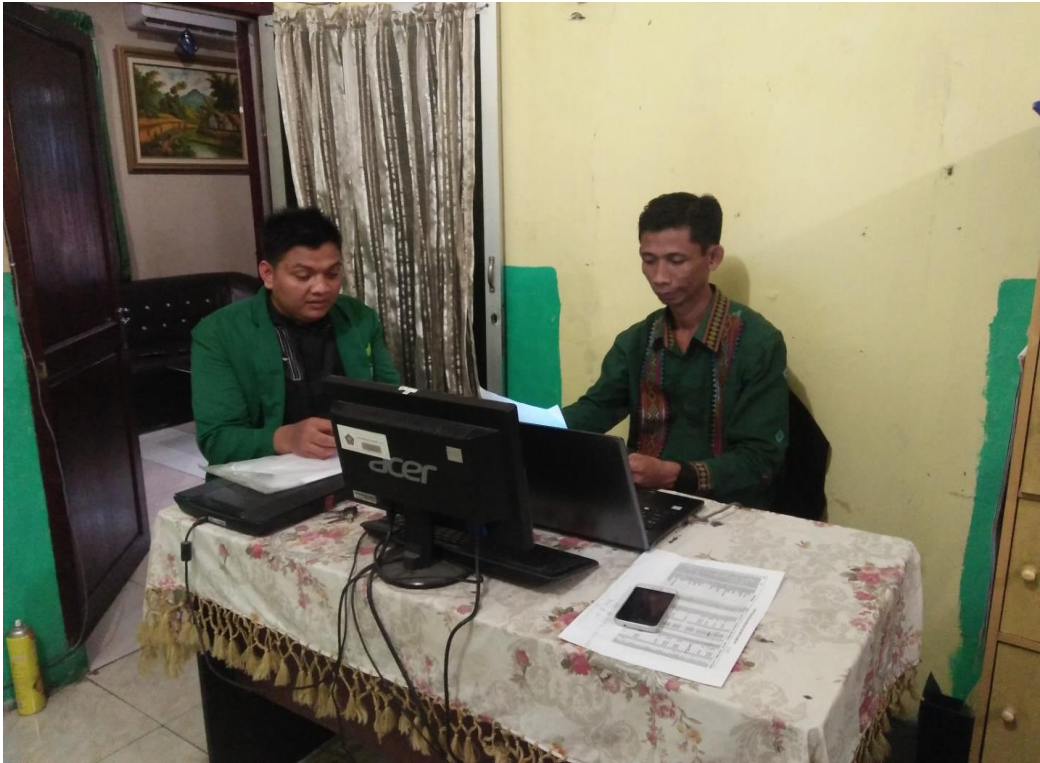
Gambar 8. Ruang Guru



Gambar 9. Wawancara Dengan Ibu Kepala Sekolah



Gambar 10. Wawancara Dengan Bapak WKM Kurikulum



Gambar 11. Wawancara Dengan Bapak Pengawai Administrasi



Gambar 12. Wawancara Dengan Bapak Guru



Gambar 13. Ruang Perpustakaan MTs N 3 Medan



Gambar 14. Ruang Komputer



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Willem Iskandar Pasar V Telp.(061) 6615683-6622925. Fax 6615683 Medan Estate 20731

LEMBAR PERBAIKAN SKRIPSI

Nama : **Ahmad Rozali Hasibuan**
 Nim : 0307162052
 Judul Skripsi : Peran Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Visi dan Misi Di MTs N 3 Medan
 Tanggal Sidang : 29 Agustus 2020

NO	DOSEN PENGUJI	BIDANG	URAIAN PERBAIKAN SKRIPSI	TANDA TANGAN
1	Dr. Yusuf Hadijaya, MA	Hasil	Tidak ada revisi	
2	Dr. Abdillah, M.Pd	Metodologi	Tambahkan lampiran pedoman observasi	
3	Dr. Muhammad Rifa'i, MPd	Pendidikan	Tidak ada revisi	
4	Drs. Syafri Fadillah Marpaung, M.Pd	Agama	Tidak ada revisi	

Medan, 29 Agustus 2020
 Panitia Ujian Munaqasyah
 Ketua

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP. 19680805 1997031002



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

Jl. Willièm 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-3156/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/02/2020

Medan, 24 Februari 2020

Lampiran :-

Hal : Izin Riset

Yth. Ka. MTs Negeri 3 Medan

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:

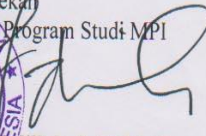
Nama : AHMAD ROZALI HASIBUAN
 Tempat/Tanggal Lahir : Mompang, 30 September 1997
 NIM : 0307162052
 Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
 Semester/Jurusan : VIII (Delapan) / Manajemen Pendidikan Islam
 Alamat : Jl. Pukat 1 No. 1

untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan Riset di **MTs Negeri 3 Medan**, guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul:


“PERAN KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI VISI DAN MISI DI MTS NEGERI 3 MEDAN”

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

Wassalam
 A. A. Dekan
 Ketua Program Studi MPI



Abdillah, S.Ag.M.Pd
 19680805 199703 1 002



Tembusan:
 Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan



KEMENTERIAN AGAMA R.I
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 MEDAN

Jl. Melati 13 Blok X Perumnas Helvetia Medan
 MEDAN - 20124 TEL. (061) 8472306 e-mail : mtsntigamedan@ymail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: B- 092 /MTs/Kp.08.02/05/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan :

N a m a : Dra. Hj. N. Cici Mahruliana, M.Si
 NIP : 196407101997032001
 Pangkat/ Golongan : Pembina, (IV/a)
 Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Ahmad Rozali Hasibuan
 NIM : 0307162052
 Strata : S1
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Adalah benar telah melaksanakan Penelitian dengan Judul Skripsi **“Peran Kebijakan Kepala Sekolah dalam Implementasi Visi dan Misi di MTsN 3 Medan”** pada tanggal 24 Februari s.d 19 Mei 2020 di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.



Medan, 19 Mei 2020

KEPALA,

Dra. Hj. N Cici Mahruliana, M.Si
 NIP. 196407101997032001

BIODATA

A. Data Diri

Nama : **Ahmad Rozali Hasibuan**
 No. Ktp : 1221073009970002
 T. Tanggal Lahir : Mompang, 30 September 1997
 Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Status : Mahasiswa
 Alamat : Jl. Pukat 1 No. 1, Kec Bantan Timur
 Alamat Domisili : Desa Mompang
 Alamat Email : ahmadrozalihasibuan97@gmail.Com
 No.Hp : 082366894867

B. Riwayat pendidikan

SD : SD Negeri 101110 Desa Sigorbus
 SLTP : MTs N 1 Sibuhuan
 SLTA : MAN 1 Sibuhuan

C. .Data Orang Tua

1. Ayah

Nama : **Bisman Hasibuan**
 T. Tanggal Lahir : Sitarolo Julu, 15 Oktober 1968
 Pekerjaan : Petani/Pekebun
 Pendidikan Terakhir : SLTP/Sederajat
 No. Hp : 085362587459
 Suku : Mandailing

2. Ibu

Nama : **Mardiana Nasution**
 T. Tanggal Lahir : Mompang, 13 Desember 1969
 Pekerjaan : Petani/Pekebun
 Pendidikan Terakhir : SLTA/Sederajat
 No. Hp : -
 Suku : Mandailing

D. Data Perkuliahan

Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Stambuk	: 2016
Tahun Keluar	: 2020
Tgl Seminar Proposal	: 24 Februari 2020
Tgl Uji Komprehensif	: 18 Mei 2020

Saya yang bertandatangan

Ahmad Rozali Hasibuan
Nim : 0307162052