

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang mempunyai peran penting dalam menjalankan proses pendidikan yaitu sebagai pengelola pendidikan sekolah dan pemimpin formal pendidikan sekolah. Kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan dan kemajuan dalam membentuk budaya yang mendukung pencapaian tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat menciptakan kondisi yang baik bagi suasana kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting bagi membentuk budaya sekolah.¹ Dalam memimpin dan membentuk budaya sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu model kepemimpinan. Kepemimpinan akan terlihat jika seorang pemimpin mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan menguasai pikiran, perasaan serta tingkah laku orang lain. Seorang pemimpin harus mampu memandang jauh segala kemungkinan, peluang, tantangan, dan bahkan hambatan yang bisa datang setiap saat (visioner).

Model kepemimpinan visioner merupakan model kepemimpinan yang menjadi fokus utama dalam konteks menciptakan budaya sekolah. Model kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kinerja dan usaha yang perlu dilakukan bersamasama oleh para anggota dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha

¹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelola Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 106.

yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.² Menurut Makmun kepemimpinan kepala sekolah dinyatakan efektif apabila adanya kesesuaian antara target yang diharapkan dengan pencapaian hasil (*achievement* atau *observed output*) dalam menjalankan organisasi. Seorang pemimpin yang *visionary* akan mampu memobilisasi setiap anggotanya untuk bergerak mencapai cita-cita bersama.³ Model kepemimpinan visioner akan membantu kepala sekolah untuk memiliki visi sekolah yang kuat dan mampu mengkomunikasikan dengan baik kepada guru, staf, siswa, orang tua siswa, maupun lingkungan sekitar sekolah. Yang akan menciptakan budaya sekolah yang berorientasi pada pencapaian. Kepemimpinan visioner akan sangat berpengaruh dalam membentuk budaya sekolah. Kepemimpinan sekolah dengan budaya sekolah merupakan hubungan yang saling terkait, jika pemimpin sekolah hidup dengan berbagai budaya, maka pemimpin sekolah merupakan instrumen dalam membentuk atau mengelola dan mengembangkan budaya sekolah.

Menurut Deal dan Person budaya sekolah merupakan gabungan nilai nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian, serta *symbol symbol* yang di praktekkan oleh seluruh warga sekolah. Budaya sekolah menggambarkan bahwa setiap sekolah memiliki budaya yang diciptakan, tumbuh dan berkembang oleh individu individu yang bekerja di sekolah, serta diterima sebagai nilai nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada anggota baru sekolah.⁴ Budaya sekolah terbentuk berdasarkan visi dan misi seseorang yang dikembangkan sebagai adaptasi terhadap lingkungan

² Suprayitno, 2007. *pemimpin visioner dalam perubahan organisasional*,. Hlm 119

³ Irwana, A. 2015. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Sekolah di Sekolah Dasar*. hlm 104- 119.

⁴ Muhammad Afifullah Nizary dan Tasman Hamami. 2020. *Budaya Sekolah* .hlm.169-171

internal maupun eksternal sekolah. Setiap sekolah akan menciptakan budaya sekolah sebagai identitas, cirikhas dan kebanggaan sekolah. Penerapan budaya sekolah yang baik dan tepat akan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap aktifitas belajar siswa, pekerjaan guru dan staf, dan pembelajaran sekolah yang efektif dan efisien.

Dalam membentuk budaya sekolah dengan model kepemimpinan visioner tidaklah mudah, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh kepala sekolah, seperti kesulitan dalam mengkomunikasikan visi, resistensi terhadap perubahan budaya, kurangnya dukungan dari warga sekolah, dan sumber daya yang terbatas. Dalam membentuk budaya sekolah pemimpin visioner juga harus memiliki beberapa kompetensi yaitu : visualisasi, perencanaan proaktif, berorientasi masa depan dan berfikir kreatif .⁵

Berdasarkan observasi awal peneliti, MAN 3 Kediri yang beralamatkan di Jl. Jombang No.80 Dsn. Ngelembung, Desa Kasreman, Kecamatan Kandangan Kabupaten Kediri, merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berakreditasi A. MAN 3 Kediri merupakan lembaga pendidikan yang berbasis keagamaan. MAN 3 Kediri berdiri pada tahun 1997 yang pada saat itu dipimpin oleh Drs. H. Djamil Aly. Dan pada saat ini MAN 3 Kediri memiliki 112 guru dan staf serta 1.300+ siswa dan 10.000+ alumni.

Man 3 Kediri mempunyai citra moral yang menggambarkan madrasah masa depan yang di wujudkan dalam visi madrasah yaitu “Berakhlaq Mulia, Berprestasi Dan Mandiri Berbasis Lingkungan Sehat Dan Islami”. Dalam mengkomunikasikan visi sekolah, kepala sekolah man 3 Kediri memberikan

⁵ Mukiti, Nur. 2018. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. vol.6 hlm 86-87

gambaran visi yang jelas kepada warga sekolah sehingga warga sekolah mengerti apa yang menjadi tujuan sekolah. Terkadang dalam mengkomunikasikan visi disaat pertemuan, rapat, dan lain sebagainya. Dalam mengkomunikasikan visi kekhlayak umum kepala sekolah MAN 3 Kediri menggunakan sosial media. Dalam mewujudkan visi sekolah man 3 kediri membentuk budaya yang mendukung terwujudnya visi sekolah yaitu menumbuhkan sikap penghayatan dan pengalaman terhadap agama islam, meningkatkan kualitas partisipasi peserta didik dalam event adu prestasi dan lain sebagainya.

Hal demikian menjadi bukti bahwa peran kepala sekolah telah melaksanakan kepemimpinan yang visioner dalam membentuk dan melaksanakan budaya sekolah.

Berdasarkan uraian diatas penulis membuat rancangan tiga fokus penelitian yang menjadi fokus penelitian ini.

B. Fokus Penelitian

Dari uraian singkat di atas dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diteliti yaitu:

- A. Bagaimana visualisasi kepala sekolah dalam menyusun visi dan misi untuk membentuk budaya sekolah?
- B. Bagaimana kepala sekolah membuat perencanaan antisipatif dan strategis dalam membentuk budaya sekolah?
- C. Bagaimana kepala sekolah berorientasi pada masa depan dalam membentuk budaya sekolah?

D. Bagaimana kepala sekolah berfikir kreatif dan inovatif dalam membentuk budaya sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat diambil tujuan yang akan diteliti yaitu:

- A. Mengetahui visualisasi kepala sekolah dalam menyusun visi dan misi untuk membentuk budaya sekolah.
- B. Mengetahui langkah kepala sekolah untuk membuat perencanaan antisipatif dan strategis dalam membentuk budaya sekolah.
- C. Mengetahui langkah kepala sekolah yang berorientasi pada masa depan dalam membentuk budaya sekolah.
- D. Mengetahui langkah kepala sekolah dalam berfikir kreatif dan inovatif untuk membentuk budaya sekolah.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Penelitian ini dapat menambah pemahaman tentang kepemimpinan visioner dalam melaksanakan dan membentuk budaya sekolah.
 - b. Penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang kepemimpinan visioner dalam melaksanakan dan membentuk budaya organisasi, hal ini dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor penting dalam kepemimpinan visioner sehingga kepemimpinan visioner dapat diterapkan dalam konteks pendidikan.

2. Secara Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan dan saran praktis bagi kepala sekolah dalam mengembangkan kepemimpinan visioner.
- b. Penelitian ini akan memberikan pemahaman tentang kepemimpinan visioner dalam membentuk budaya sekolah, sehingga kepala sekolah, staf, guru dan siswa dapat bekerja sama untuk menciptakan atau menjalankan budaya sekolah secara efektif dan efisien.

E. Definisi Konsep

1. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan merupakan tentang bagaimana seseorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan atau pengikut guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) kepemimpinan mempunyai arti perihal memimpin atau cara memimpin. Menurut Makawimbang kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Harsey dan blanchad mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.⁶

Kepemimpinan visioner merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang melihat peluang masa depan dan mengambil langkah untuk mewujudkannya. Kepemimpinan visioner berfokus pada visi untuk menggerakkan cita-cita yang ingin diwujudkan. Dalam kepemimpinan visioner visi merupakan pendorong untuk menumbuhkan, pembelajaran serta pengembangan dalam mempertahankan hidup organisasi. Pemimpin visioner

⁶ Wahyudin, Nur Nasution. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah*. 67-68

memiliki kemampuan melihat masa depan, mengidentifikasi tujuan dan memotivasi bawahan untuk mencapai visi atau cita-cita yang diinginkan.

2. Budaya Sekolah

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi, adat istiadat, dan sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah.⁷ Budaya dalam Bahasa Sanskerta berasal dari *budh* yang mempunyai arti akal, kemudian menjadi *budhi* atau *bhudaya* yang memiliki arti hasil pemikiran manusia atau akal manusia.

Menurut Zamroni kata budaya berasal dari kata *budi* dan *daya*. *Budi* adalah akal yang merupakan unsur rohani dalam kebudayaan dan *daya* merupakan perbuatan sebagai unsur jasmani. Budaya dapat dilihat sebagai sebuah perilaku, nilai-nilai, sikap hidup atau cara hidup untuk menyesuaikan dengan lingkungan dan cara untuk memandang suatu masalah dan cara untuk menyelesaikannya.⁸

Budaya sekolah merupakan identitas sekolah, budaya sekolah sangat penting karena budaya sekolah menjadi ciri khas dari sekolah tersebut. Menurut Dewi Nurpuspitasari dan Sumardi dkk, budaya sekolah merupakan suatu sistem nilai, kebiasaan sekolah yang terbangun dari hasil kolaborasi antara nilai-nilai yang dimiliki oleh kepala sekolah dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh guru serta tenaga kependidikan dalam sekolah tersebut.⁹

Budaya sekolah merupakan pondasi sekolah, karena dengan adanya

⁷ Kamus KBBI Daring. *Budaya*. Diambil 30 Oktober 2023, dari <https://kbbi.web.id/budaya>

⁸ Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing

⁹ Dewi Nurpuspitasari, dkk. 2019. *Efektivitas Pembelajaran Ditinjau Dari Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah*. Vol.7

budaya sekolah di terapkan di sekolah menjadi suatu ciri yang membedakan dengan sekolah lain.

F. Penelitian Terdahulu

Dalam kajian terdahulu yang relevan dan telah diteliti para peneliti yang terdahulu mencakup isi dari bab dan materi yang telah dihasilkan oleh peneliti dan bahasan yang ringkas hasil penelitian dari penemuan para peneliti terdahulu yang dapat digunakan untuk perbandingan terhadap penelitian para penulis. Dan berikut ini perbedaan perbandingan yang didapat dari para penulis penelitian

1. Haikal Adriansyaha, Ika Fitri Handayania, Maftuhah dalam *Jurnal of islamic education and innovation (JIEI)* Vol. 3, No. 1, Juni 2022 pada penelitian yang berjudul Peran pemimpin visioner dalam mewujudkan budaya sekolah berkarakter. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Pendekatan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui aplikasi *Open Knowledge Maps* yang dikumpulkan dengan kata kunci “Kepemimpinan visioner sekolah” berbasis data yang diindeks oleh BASE. Berdasarkan pencarian yang dilakukan, ditemukan data sejumlah 66 dokumen yang relevan dengan kata kunci tersebut. Dalam jurnal ini peneliti menjelaskan tentang Peran kepemimpinan visioner akan mendorong menciptakan budaya sekolah yang berkarakter dengan peranan memberikan arah organisasi. Pada saat organisasi menghadapi dinamika yang melingkupinya dari berbagai aspek, kepemimpinan visioner menjadi pelopor dengan pemikiran-pemikiran yang rasional, cerdas, dan solutif terhadap sasaran yang menjadi target capaian. Selain daripada itu,

membentuk perilaku-perilaku warga organisasi agar mengarah pada tujuan yang disepakati bersama.¹⁰

2. Yuliana Pebristofora Marni Mala , Yatim Riyanto , Bambang Sigit Widodo dalam jurnal Jurnal Ilmiah Mandala Education Vol. 7. No. 3, Agustus 2021 pada penelitian yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mendukung Budaya dan Mutu SMPK Angelus Custos II Surabaya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (*Qualitative research*). Dalam jurnal ini peneliti menjelaskan tentang peranan kepala sekolah dalam mendukung budaya sekolah dan mutu sekolah dalam menciptakan sekolah berkarakter, berbudaya dan bermutu. Peran kepala sekolah di SMPK Angelus Custos II Surabaya yaitu sebagai educator (pendidik) dalam membina kemampuan bawahan. kepala sekolah SMPK Angelus Custos II Surabaya juga bertanggungjawab dalam proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para bawahan serta mendayagunakan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah, dengan komunikasi yang dibangun kepala sekolah pada bawahannya yang membuat bawahannya sering terbuka dan saling memberikan pendapat sehingga adanya ineraktif banyak pihak yang semakin menguatkan suatu perencanaan dan terkadang kepala sekolah melibatkan dirinya dalam kegiatan sebagai bentuk *support* lainya terhadap bawahan. Dalam peran kepemimpinanya untuk meningkatkan budaya sekolah, Kepala sekolah SMPK Angelus Custos II Surabaya mengimplementasikan budaya sekolah

¹⁰ Haikal Adriansyaha,dkk. 2022. *Peran pemimpin visioner dalam mewujudkan budaya sekolah berkarakter*. Vol. 3

dengan penguatan Pendidikan karakter, Dari penelitian yang dilakukan di SMPK Angelus Custos II Surabaya, menunjukkan hasil dimana masyarakat sekolah bertindak sesuai dengan norma-norma yang ada dalam 5 nilai Pendidikan karakter yaitu; Religius, Nasionalis, Mandiri, Gotong Royong, dan integritas. Menurut peneliti dalam meningkatkan pendidikan karakter berbasis budaya dapat dilakukan dengan menginternalisasikan nilai-nilai karakter melalui kegiatan rutin, kegiatan spontan dan keteladanan.¹¹

3. Hilal Mahmud dalam jurnal IJER, 1 (2), 2016. Pada penelitian yang berjudul Membangun Budaya Sekolah Efektif Melalui Kepemimpinan Visioner. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa Kepala SMA Negeri 2 Palopo telah menunjukkan profil pemimpin visioner, meskipun dengan beberapa kelemahan. visi sekolah senantiasa dikomunikasikan, namun pemahaman warga sekolah belum mendalam dan belum mampu mengartikulasikan visi dalam bentuk program dan kegiatan yang realistis. Mekanisme dalam mengimplementasikan visi bersama di SMA Negeri 2 Palopo diawali dengan penetapan misi, sasaran, dan tujuan sekolah sesuai visi. Visi diimplementasikan dalam bentuk rencana program. Rencana program yang dibuat terdiri dari perencanaan strategis (renstra) yang memuat rencana program lima tahun dan rencana operasional (renop) yang memuat rencana program tahunan. Penyusunan Renstra merupakan penjabaran dari Rencana Strategi Sekolah berdasarkan visi dan misi yang dibuat dalam rangka memenuhi suatu upaya dalam peningkatan mutu di sekolah. Dalam

¹¹ Yuliana Pebristofora Marni Mala,dkk. 2021. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mendukung Budaya dan Mutu SMPK Angelus Custos II Surabaya*. Vol. 7

membangun Budaya sekolah di di SMA Negeri 2 Palopo difokuskan pada manajemen, pelaksanaan kegiatan akademik dan non akademik. Budaya efektif yang dibangun berkaitan dengan manajemen sekolah, meliputi: melibatkan partisipasi orangtua siswa dan masyarakat melalui organisasi Komite Sekolah; menerima masukan dan saran orangtua siswa dan masyarakat dalam upaya pengembangan sekolah sesuai visi; supervisi akademik tidak hanya dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah, tetapi juga guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah sebagai Tim Pengembang Kurikulum; Orangtua siswa dan masyarakat mendapat informasi tentang kemajuan sekolah. Adapun strategi yang di gunakan kepala sekolah SMA Negeri 2 Palopo dalam membangun budaya sekolah yaitu : membangun komitmen budaya efektif; memberikan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan sekolah, menentukan arah kebijakan yang jelas, menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi.¹²

¹² Hilal Mahmud. 2016. *Membangun Budaya Sekolah Efektif Melalui Kepemimpinan Visioner*. Hlm. 58