

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Visioner

Visi menggambarkan masa depan yang ideal, visi merupakan sebuah impian organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat di katakana visi merupakan pernyataan dari “*want to be*” dari organisasi. Visi juga menjamin keberlangsungan dan kesuksesan jangka panjang.

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang mempunyai visi yang kuat. Pemimpin tersebut sering di sebut dengan pemimpin visioner yang menerapkan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran pemikiran yang ideal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi *social* antara anggota organisasi atau *stakeholder* untuk mewujudkan cita cita bersama. Robbins mengemukakan kepemimpinan visioner yaitu usaha penciptaan dan pemaknaan visi yang realistis, dapat diyakini, dan mengajak warga organisasi untuk bertumbuh dan berkembang agar meningkat¹³

menurut haikal kepemimpinan visioner yaitu pola memimpin dimulai dengan penentuan visi secara bersama yang menangkap perubahan di masyarakat, yang kemudian menjadi arah bagi warga sekolah, untuk bekerja selaras dengan visi yang disepakati bersama¹⁴ sedangkan

¹³ W. Fransiska, dkk. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*. vol. 1. hlm. 308–316

¹⁴ Haikal Adriansyaha, dkk. 2022. *Peran pemimpin visioner dalam mewujudkan budaya sekolah berkarakter*. Vol. 3

menurut Rismanto pemimpin visioner merupakan gaya kepemimpinan yang membangun organisasi dengan pengetahuan masa depan yang dilandasi oleh pemaknaan visi dan misi pada budaya organisasi, budaya kerja, dan iklim lembaga.¹⁵

Dari pendapat pendapat yang telah dipaparkan dapat diartikan kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran pemikiran yang ideal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi social antara anggota organisasi atau *stakeholders* yang dimulai dengan penentuan visi secara bersama dan menangkap perubahan di masyarakat untuk mewujudkan cita cita bersama. Seorang pemimpin visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara yang tepat.¹⁶

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan kepemimpinan visioner. Kepala sekolah visioer memiliki empat peran yaitu:

a. Penentu Arah (*Direction Setter*)

Peran ini merupakan peran kepala sekolah dalam menyajikan visi, meyakinkan gambaran atau target sekolah dalam meraih masa depan, yang melibatkan guru, staf, dan pegawai lainnya.

¹⁵ R. Rasmianto.2008.*Kepemimpinan kepala sekolah berwawasan visioner-transformatif dalam otonomi pendidikan*. vol. 5. hlm.14–22

¹⁶ Widodo, Sri. 2022. *Kepemimpinan: konsep, teori, dan fenomena*. PT Nasya Expanding management. Pekalongan.

b. Agen Perubahan (*Agen Of Change*)

Agen perubahan merupakan peran penting kepala sekolah visioner. Kepala sekolah yang efektif harus secara konstan dalam menyesuaikan tahap perubahan potensial.

c. Juru Bicara (*Spokes Person*)

Kepala sekolah sebagai juru bicara visi, harus mengkomunikasikan dengan baik kepada semua guru, staf, dan pegawai lainnya dapat meraih visi organisasi.

d. Pelatih (*Coach*)

Kepala sekolah visioner harus menjadi pelatih yang baik. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah harus bekerjasama dengan kelompok untuk mencapai visi. Seorang kepala sekolah mengoptimalkan kemampuan seluruh sumberdaya sekolah untuk bekerja sama dan mengkoordinir aktivitas untuk menuju pencapaian visi sekolah.¹⁷

Kepemimpinan visioner selalu melibatkan serangkaian tindakan yang diambil oleh pemimpin untuk merancang, mengkomunikasikan, dan mewujudkan visi jangka panjang untuk organisasi atau tim. Berikut merupakan langkah untuk menjadi pemimpin visioner yaitu:

a. Penciptaan Visi

Visi akan tercipta dari hasil kreativitas pikir seorang pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil kolaborasi pemikiran dari anggota organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan cita cita bersama.

¹⁷ Mukiti, Nur. 2018. *Kepemimpinan visioner kepala sekolah*. Vol. 6 hlm. 80-82

Menurut Mulyadi ada dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu:

1. *Trandwatching* merupakan kemampuan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dimasa depan.
2. *Evisioning* merupakan kemampuan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

b. Perumusan Visi

Visi perlu dirumuskan dalam *statement* yang jelas dan tegas dalam perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan vase kegiatan yaitu pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan, selanjutnya merumuskan strategi secara konsensus kemudian membulatkan sikap dan tekad sebagai total *commitment* untuk mewujudkan visi menjadi suatu kenyataan.

c. Transformasi Visi

Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya menciptakan visi bersama, hingga memperoleh rasa memiliki.

d. Implementasi Misi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi kedalam tindakan.¹⁸

Kepemimpinan visioner ditandai dengan kecakapan menyusun perencanaan yang baik, yang menggambarkan sasaran yang akan di capai.

¹⁸ Mukiti, Nur. 2018. *Kepemimpinan visioner kepala sekolah*. Vol. 6 hlm. 86-87

Menurut Barba Brown kompetensi yang harus dimiliki oleh kepemimpinan visioner yaitu:

a. Visualisasi

Visualisasi dalam kepemimpinan visioner merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk membayangkan dan menggambarkan dengan jelas gambaran masa depan yang diinginkan. Ini melibatkan kemampuan untuk membentuk gambar mental yang kuat tentang tujuan dan arah yang diinginkan untuk organisasi atau tim. Pemimpin visioner menggunakan visualisasi untuk menginspirasi, membimbing, dan memotivasi orang-orang di sekitarnya menuju pencapaian visi tersebut. Visualisasi dalam kepemimpinan visioner membantu menciptakan fokus, kohesi, dan semangat di seluruh organisasi.

Berikut adalah beberapa aspek visualisasi dalam kepemimpinan visioner:

1) Membuat Gambaran Masa Depan

Dalam hal ini pemimpin visioner harus mampu menciptakan gambaran yang kaya dan jelas tentang masa depan organisasi. Dan pemimpin visioner harus mampu membayangkan bagaimana organisasi akan berkembang, beradaptasi, dan mencapai tujuan jangka panjang.

2) Merinci Rencana Aksi

Pemimpin visioner tidak hanya memiliki gambaran umum, tetapi juga merinci langkah langkah konkret yang diperlukan untuk

mencapai visi tersebut. Pemimpin visioner harus menyajikan rencana aksi yang jelas untuk membimbing organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi.

3) Mengkomunikasi Visi Dengan Kekuatan Visual

Pemimpin visioner dapat menggunakan kekuatan visual, seperti presentasi, gambar atau video untuk mengkomunikasikan visi mereka dengan cara lebih menarik dan mudah difahami.

b. Perencanaan Yang Pro Aktif

Perencanaan proaktif dalam kepemimpinan visioner melibatkan sikap dan tindakan yang bersifat antisipatif, strategis, dan inovatif untuk mencapai tujuan visi jangka panjang. Pemimpin visioner tidak hanya menanggapi perubahan dan tantangan yang ada, tetapi juga secara aktif menciptakan perubahan dan mengarahkan organisasi menuju visi yang diinginkan. Adapun aspek perencanaan pro aktif dalam kepemimpinan visioner yaitu:

1) Pengidentifikasian Peluang Masa Depan

Pemimpin visioner yang pro aktif akan selalu mencari peluang baru untuk mengembangkan dan meningkatkan organisasi.

2) Pengembangan Strategi Jangka Panjang

Pemimpin visioner harus mampu membangun rencana strategis jangka panjang yang mencakup visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin visioner dapat menggabungkan pemikiran kreatif dan inovatif untuk merancang strategi yang dapat menanggapi perubahan lingkungan.

3) Kesadaran Terhadap Perubahan Lingkungan

Pemimpin visioner akan selalu mengamati dan memahami perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Pemimpin visioner selalu menggunakan informasi ini untuk menyesuaikan rencana dan taktik yang mendukung visi jangka panjang.

4) Mendorong Kreativitas dan Inovasi

Pemimpin visioner akan menciptakan budaya yang mendorong kreativitas dan inovasi di antara anggota tim dan Memberikan ruang untuk ide-ide baru.

5) Respons Terhadap Tantangan dengan Solusi

Pemimpin visioner menghadapi tantangan dengan sikap solutif dan mencari solusi yang inovatif dan pemimpin visioner Menggunakan setiap hambatan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.

c. Berorientasi Masa Depan

Berorientasi pada masa depan dalam kepemimpinan visioner menunjukkan fokus pemimpin pada pengembangan dan pencapaian tujuan jangka panjang yang diarahkan ke arah visi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berorientasi pada masa depan memiliki pandangan strategis yang kuat, mampu mengidentifikasi peluang, serta merancang dan menerapkan langkah-langkah untuk mencapai hasil jangka panjang. Adapun beberapa aspek dari kepemimpinan visioner yang berorientasi masa depan yaitu:

1) Inovasi sebagai Pendorong Perubahan

Pemimpin visioner akan melibatkan budaya *inovasi* yang mendorong perubahan positif dan pembaruan terus-menerus dan Mendukung penelitian serta pengembangan untuk memelopori ide-ide baru.

2) Pengembangan Keterampilan Masa Depan

Pemimpin visioner akan mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk masa depan industri atau lingkungan operasional.

3) Pelibatan dan Pemberdayaan Anggota Tim

Pemimpin visioner akan mempersiapkan anggota tim untuk masa depan dengan memberikan tanggung jawab dan pelibatan yang sesuai. Dan pemimpin visioner memberdayakan anggotanya untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada pencapaian visi jangka panjang.

d. Melihat Dengan Kedalaman

Melihat dengan kedalaman yaitu mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, menganalisis, dan meresapi situasi atau isu dengan cermat dan mendalam. Pemimpin visioner yang melihat dengan kedalaman mampu melampaui sekadar pemahaman permukaan dan menggali aspek-aspek yang lebih kompleks dan substansial. Berikut adalah beberapa aspek dari melihat dengan kedalaman dalam kepemimpinan visioner :

1) Pemahaman yang Komprehensif terhadap Visi

Pemimpin visioner mampu menguji dan menggali makna lebih dalam dari visi organisasi. Serta Memahami dampak visi terhadap seluruh organisasi dan cara visi tersebut mencerminkan nilai-nilai inti.

2) Kemampuan Merancang dan Mengeksekusi Strategi

Pemimpin visioner mampu Mengembangkan strategi yang mendalam dan terperinci untuk mencapai visi. Dan Mampu mengeksekusi strategi dengan cara yang terkoordinasi dan efektif.

3) Pemahaman terhadap Dampak Budaya

Pemimpin visioner Memahami bagaimana perubahan yang diusulkan dapat mempengaruhi budaya organisasi. Pemimpin visioner juga mampu Mengakomodasi dan memperkuat nilai-nilai budaya yang positif

e. Berfikir Kreatif

Berfikir kreatif dalam kepemimpinan visioner mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menghasilkan ide-ide baru, solusi inovatif, dan pandangan yang segar untuk mencapai visi jangka panjang. Pemimpin yang berfikir kreatif tidak hanya melibatkan diri dalam pemecahan masalah rutin, tetapi juga mendorong keberanian dalam menghadapi tantangan dengan cara yang baru dan orisinal. Berikut adalah beberapa aspek dari berfikir kreatif dalam konteks kepemimpinan visioner :

1) Terbuka terhadap Ide-ide Baru

Pemimpin visioner mampu Bersikap terbuka terhadap ide-ide yang mungkin berbeda atau kontras dengan pandangan yang ada. Dan Mendorong anggota tim untuk berbagi perspektif dan ide-ide inovatif.

2) Penerapan Pendekatan *Out-of-the-Box*

Pemimpin visioner mampu Mendorong tim untuk berpikir di luar batas dan mampu mengajukan pertanyaan yang mendorong pemikiran kreatif dan solusi yang inovatif.

3) Eksplorasi Ide Secara Terus-Menerus

Pemimpin visioner Menganggap bahwa kreativitas bukanlah proses yang bersifat satu kali, melainkan suatu perjalanan terus-menerus.

f. Akrab Dengan Perubahan

Dalam kepemimpinan visioner mencerminkan sikap pemimpin yang tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga mampu mengintegrasikannya secara proaktif ke dalam strategi dan budaya organisasi.¹⁹

Adapun ciri utama kepepemimpinan visioner yaitu :

- 1) Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada the best performance untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk membersihkan arahan konkret yang sistematis.
- 2) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu dan selalu siap mengambil resiko.

¹⁹ E. H. Sukriadi. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. vol.8

- 3) Mampu memotivasi orang lain untuk bekerja keras dan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas. Inspirasional dan mengunggah, mengelola “mimpi” menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah, bergerak ke “*new place*”.²⁰

B. Budaya Sekolah

Sekolah sebagai sistem memiliki tiga aspek pokok yakni: proses belajar mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta budaya sekolah. Budaya merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat, yang mencakup cara berfikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak. Budaya dapat dilihat sebagai perilaku, nilai-nilai, sikap hidup dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, dan sekaligus untuk memandang persoalan dan memecahkannya. Oleh karena itu suatu budaya secara alami akan diwariskan oleh satu generasi kegenerasi berikutnya.

Budaya sekolah merupakan sesuatu yang di bangun dari hasil pencampuran antara nilai nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah tersebut. Nilai nilai dibangun oleh pemikiran orang yang berada di sekolah tersebut. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan pemikiran organisasi. Dari pemikiran itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai nilai yang akan menjadi bahan utama dalam membentuk budaya sekolah.²¹

²⁰ Widodo, Sri. 2022. *Kepemimpinan : konsep, teori, dan fenomena*. PT Nasya Expanding management. Pekalongan.

²¹ Eva Maryamah. 2016. *Pengembangan Budaya Sekolah*. Vol. 2

Adapun budaya sekolah menurut para ahli :

- a) Menurut Uteach mengatakan “*school culture is the behind the scenes context that values, beliefs, norms, traditions, and rituals build up over time as people in shhool work toghether*” dikatakan bahwa budaya sekolah adalah konteks di balik layar dimana nilai-nilai, keyakinan, norma, tradisi, dan ritual dibangun seiring waktu ketika orang-orang di sekolah bekerja sama.
- b) Terrence and Kent D. Petersen mengatakan “*school have a culture that’s is definitely theur own. There are, in the school, complex ritual of personal relationship, a set of folkways. Mores, and irrational sanctions, a moral code based upon them*” dikatakan bahwa Sekolah mempunyai budaya yang pastinya milik mereka sendiri. Di sekolah, ada ritual hubungan pribadi yang rumit, serangkaian adat istiadat. Adat istiadat, dan sanksi yang tidak masuk akal, sebuah kode moral yang berdasarkan pada hal tersebut.
- c) Zamroni mengatakan kultur sekolah merupakan nilai nilai, keyakinan keyakinan, slogan slogan atau motto, kebiasaan kebiasaan , produk produk baik materi ataupun in materi, dan upacara upacara yang telah dikembangkan dalam waktu yang lama dan dipegang teguh oleh seluruh warga sekolah dan di turunkan kepada generasi baru sebagai pemegang untuk mengelola dan menghadapi berbagai persoalan dalam perjalanan sekolah.²²

²² Furkan, Nuril. 2013. *Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah*.Magnum Pustaka Utama. Yogyakarta

d) McBrien dan Brandt menggambarkan “*School culture and climate refers to the sum of the values, cultures, safety practices, and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular ways.*” Pandangan ini menggambarkan budaya sekolah dan iklim di lingkungan sekolah berhubungan dengan nilai-nilai, budaya, kegiatan-kegiatan sekolah, struktur organisasi yang dapat memungkinkan terlaksananya setiap fungsi yang ada sesuai caranya masing-masing.

Budaya sekolah sangat berperan penting dalam memperbaiki kinerja sekolah, membangun komitmen warga sekolah, serta membuat suasana kekeluargaan. Kekuatan yang bisa diraih dari budaya sekolah adalah membangun sekolah menjadi lebih hidup, semangat kooperatif, dan penghayatan akan identitas sekolah. Adapun interaksi antara siswa, orang tua, guru, atau anggota komunitas adalah inti nilai pemberdayaan sekolah.

Budaya sekolah yang kondusif dibangun oleh seluruh warga sekolah mulai dari kepala sekolah, guru, siswa, pegawai, hingga penjaga sekolah. Pola komunikasi antar warga sekolah sangat mempengaruhi kondisi budaya sekolah. Seluruh warga sekolah harus menempatkan diri sesuai dengan peran masing masing dan saling bekerja sama dalam membangun budaya sekolah yang baik. Cakupan budaya sekolah sangat luas. Pada umumnya budaya sekolah mencakup ritual, harapan, hubungan, demografi, kegiatan kulikurel, kegiatan ekstra kulikurer, proses pengambil keputusan, kebijakan maupun interaksi social antar komponen di sekolah.

Budaya sekolah mempunyai unsur-unsur budaya sekolah. Djemari Mardapi mengemukakan bahwa unsur unsur budaya sekolah di bagi menjadi dua yaitu kultur sekolah dan nilai nilai. Kultur sekolah terdiri atas: Pertama, Kultur Sekolah yang Positif. Kultur sekolah yang positif adalah kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, misalnya kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan terhadap prestasi, dan komitmen terhadap belajar. Kedua, Kultur Sekolah yang Negatif; Kultur sekolah yang negatif adalah kultur yang kontra terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kultur Sekolah yang Netral, Yaitu kultur yang tidak terfokus pada satu sisi namun dapat memberikan kontribusipositif terhadap perkembangan peningkatan mutu pendidikan. Sedangkan nilai nilai mengandung unsur unsur: nilai, system kepercayaan, norma dan cara berfikir anggota dalam organisasi, serta budaya ilmu. Menurut Amin nilai budaya yaitu kebiasaan hidup yang positif, etika, kejujuran, kasih sayang, dan tanggung jawab.²³

pengembangan budaya yang di sekolah meliputi:

1. Pengembangan Nilai

Pengembangan nilai berkaitan dengan penanaman dan penguatan nilai-nilai inti yang menjadi fondasi budaya sekolah. Nilai-nilai ini bisa mencakup integritas, kejujuran, rasa hormat, kerjasama, dan tanggung jawab. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua anggota komunitas sekolah memahami dan menerapkan nilai-nilai ini dalam interaksi sehari-hari mereka, baik di dalam maupun di luar kelas.

²³ Maryamah, Eva. 2016. *Pengembangan Budaya Sekolah*. Tarbawi. Hlm 90-91. Vol 2.

2. Pengembangan Tataran Teknis.

Pengembangan tataran teknis mengacu pada penerapan teknologi dan metodologi pengajaran yang mendukung budaya belajar yang efektif. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memastikan siswa memiliki keterampilan yang relevan dengan zaman.

3. Pengembangan Tataran Sosial

Pengembangan tataran sosial berkaitan dengan pembentukan hubungan positif antara anggota komunitas sekolah, termasuk siswa, guru, staf, dan orang tua. Ini melibatkan penguatan komunikasi, pembentukan lingkungan yang mendukung dan inklusif. Pengembangan tataran sosial bertujuan untuk menciptakan iklim sekolah yang aman dan nyaman bagi semua.

4. Pengembangan Budaya Sekolah Di Kalangan Siswa.

Pengembangan budaya sekolah di kalangan siswa meliputi upaya-upaya untuk mendorong siswa menjadi peserta aktif dalam menciptakan dan memelihara budaya sekolah yang positif. Ini bisa melalui partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler, proyek layanan komunitas, atau program kepemimpinan siswa. Tujuannya adalah untuk memberdayakan siswa dan memberi mereka peran aktif dalam membentuk identitas sekolah.

5. Evaluasi Budaya Sekolah.

Evaluasi budaya sekolah adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas dan dampak kebijakan, program, dan praktik yang telah diterapkan terhadap budaya sekolah. Hasil evaluasi digunakan untuk

mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan untuk merencanakan strategi pengembangan budaya sekolah lebih lanjut.

Adapun upaya pengembangan budaya sekolah, menurut Akhmad Sudrajat mengacu pada beberapa prinsip yaitu :

- 1) Berfokus pada visi, misi, dan tujuan sekolah.
- 2) Penciptaan komunikasi formal dan informal.
- 3) Inovatif dan bersedia mengambil resiko.
- 4) Memiliki strategi yang jelas.
- 5) Berorientasi kinerja.
- 6) Sistem evaluasi yang jelas.
- 7) Memiliki komitmen yang kuat.
- 8) Evaluasi diri.²⁴

Budaya sekolah budaya dapat berkembang dan bertahan dari waktu ke waktu menunjukkan keseimbangan antara kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru dengan pemeliharaan nilai-nilai inti yang menjadi dasar identitas sekolah.

Adapun menurut Tableman (2004:2) mengatakan bahwa :

As a school district's culture develops over time, it is maintained by several practices: (1) Common beliefs and values that key individuals communicate and enforce; (2) Heroes and heroines whose actions and accomplishment embody these values; (3) Rituals and ceremonies that reinforce these values Stories that reflect hat the

²⁴ Furkan, Nuril. 2013. *Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah*.Magnum Pustaka Utama. Yogyakarta

organization stands for. The following chart shows how these components of school culture can support or impede learning.

Budaya sekolah dapat berkembang dan bertahan dari waktu ke waktu. adapun cara untuk mempertahankan budaya sekolah yaitu: (1) mempertahankan Keyakinan dan nilai-nilai umum yang dikomunikasikan dan ditegakkan oleh individu-individu. (2) mempertahankan jiwa patriotisme dan aksi kepahlawanan yang merupakan cerminan dari nilai-nilai kebajikan. (3) mempertahankan kultur yang memperkuat nilai nilai yang mencerminkan apa yang di perjuangkan oleh organisasi.²⁵

Setiap sekolah mempunyai keunikan budayanya masing masing yang membedakannya dengan sekolah yang lain. Perbedaan ini menunjukkan adanya tinggi rendah, baik-buruk, dan positif-negatif budaya dalam sebuah sekolah. Setiap budaya sekolah pasti memiliki fungsi dan manfaat bagi sekolah tersebut. Menurut Robbins, fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan

²⁵ Setyoni, Eka. Dkk. 2021. *Penguatan Karakter Kebangsaan Melalui Budaya Sekolah*. Jurnal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat UNSIQ. Vol.8 hlm. 178-179

C. Kepemimpinan Visioner Dalam Membentuk Budaya Sekolah

Kepemimpinan visioner dalam membentuk budaya sekolah mengacu pada peran kepala sekolah dalam mengembangkan dan mengartikulasikan visi yang jelas untuk sekolah. Kepemimpinan visioner memiliki dampak yang signifikan dalam membentuk budaya sekolah. Budaya sekolah yang baik dapat memberikan landasan bagi pengalaman belajar yang efektif dan meningkatkan kesejahteraan seluruh komunitas sekolah.

1) Visualisasi Dalam Membentuk Visi Dan Misi

Kepemimpinan visioner dalam membentuk visi dan misi melibatkan proses dalam menciptakan gambaran yang jelas tentang masa depan sekolah yang diinginkan. Hal ini melibatkan kemampuan kepala sekolah untuk memvisualisasikan dengan detail bagaimana budaya sekolah yang ideal terwujud, serta bagaimana visi dan misi dapat membentuk landasan untuk mencapainya.

Menurut Anisa dan Rahmatullah saat merumuskan visi sekolah perlu mempertimbangkan :

- a. Menjelaskan tujuan lembaga pendidikan dimasa yang akan datang.
Visi menggambarkan situasi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang sehingga manager dapat mengantisipasi masalah dan mendukung terwujudnya visi sekolah.
- b. Membutuhkan waktu yang lama dengan batas waktu yang jelas. Visi bertujuan untuk memfokuskan semua kegiatan pendidikan pada satu landasan dan tujuan, sehingga mencapai visi memerlukan kerangka

waktu dan batasan waktu. Hal ini menjadi dasar untuk mengembangkan visi sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan.

- c. Menekankan kualitas kepribadian siswa. Visi sekolah perlu focus dalam penyesuaian antara program pendidikan dan perkembangan zaman. Sikap yang dapat menjawab kebutuhan perkembangan zaman dan tetap bermoral agar dapat berinteraksi dengan baik antara masyarakat dan mengatasi perubahan.
- d. Melibatkan semua anggota lembaga. visi yang berkualitas tinggi adalah visi yang terbentuk dari pandangan yang berbeda dari setiap pemikiran anggota, di bahas dan disepakati sebagai tujuan bersama. Dengan mengikutsertakan seluruh keanggotaan, visi dijadikan sebagai komitmen bersama yang di lakukan bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- e. Pernyataan yang mudah dipahami. Dalam pernyataan visi harus menggunakan teks yang singkat dan jelas sehingga semua anggota dapat memahami visi tersebut dengan mudah.²⁶

sedangkan dalam pembuatan misi harus memperhatikan tugas pokok sekolah dan kepentingan sekolah. Pada dasarnya misi hanyalah cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Misi menggambarkan identitas organisasi, produk, pasar dan metodologi tertentu. Menurut Tanković misi biasanya mencerminkan nilai dan prioritas keputusan strategis serta menguraikan visi dan arah organisasi di masa depan.²⁷

²⁶ Herman, Hafizin,. 2024. *Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan*. hlm 102

²⁷ Tanković, A. Č. 2013. *Defining strategy using vision and mission statements of Croatian organizations in times of crisis*. hlm 26

Adapun kriteria dalam membuat misi menurut nurlela dan solahudin yaitu :

- a) Deskripsi produk dan layanan yang di berikan sangat di butuhkan oleh masyarakat.
- b) Target *audiens* yang jelas di capai.
- c) Kualitas dan layanan produk yang sangat baik dan kompetitif membujuk orang orang
- d) Menjelaskan tujuan yang ingin dicapai di masa depan.²⁸

Jansen menyatakan ada beberapa hal penting dalam visi dan misi agar dapat di terapkan:

- 1) Visi dan misi harus sesuai dengan perkembangan zaman.
- 2) Visi dan misi harus mampu harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi.
- 3) Visi dan misi harus mudah dipahami karena dinyatakan secara elegan sebagai panduan taktis dan strategis.
- 4) Visi dan misi harus cukup *persuasif* untuk mengungkapkan harapan, aspirasi, perasaan, dan penderitaan para pemangku kepentingan dalam organisasi.²⁹

Dari penjelasan diatas, berikut adalah cara pemimpin viisioner menggunakan visualisasi secara efektif:

- a) Mengomunikasikan Visi dan misi dengan Jelas: Pemimpin visioner secara rinci menggambarkan visi dan misi mereka

²⁸ Nurlela, E., & Solahudin, D. 2016. *Manajemen Pelatihan Dasar Kepemimpinan Santri dalam Pembentukan Jiwa Kepemimpinan*. Vol. 1. hlm 129

²⁹ Herman, Hafizin,. 2024. *Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan*. hlm 105

kepada tim atau organisasi. Mereka menggunakan kata-kata yang jelas dan gambaran yang kuat untuk menggambarkan keadaan yang diinginkan di masa depan.

- b) **Menciptakan Gambaran yang Menarik:** Pemimpin menciptakan gambaran yang menarik dan inspiratif tentang apa yang dapat dicapai jika visi dan misi tercapai. Ini mencakup menggambarkan keberhasilan, prestasi, dan manfaat positif yang akan dirasakan oleh seluruh tim atau organisasi.
- c) **Mengaitkan Visi dan misi dengan Nilai Bersama:** Pemimpin visioner memastikan bahwa visi dan misi yang mereka gambarkan terkait erat dengan nilai-nilai bersama dan tujuan organisasi. Ini membantu membangun identitas dan komitmen yang kuat.
- d) **Membangun Rasa Urgensi:** Pemimpin visioner menggunakan visualisasi untuk menciptakan rasa urgensi. Mereka menggambarkan mengapa visi dan misi tersebut penting dan bagaimana pencapaiannya dapat memberikan keunggulan atau solusi bagi tantangan yang dihadapi.
- e) **Menggunakan Media Visual:** Selain kata kata, pemimpin visioner dapat menggunakan media visual seperti presentasi, gambar, atau video untuk memperkuat visualisasi. Ini dapat membuat pesan lebih kuat dan mudah dipahami.
- f) **Mengakui dan Menghargai Kontribusi Individu:** Pemimpin visioner memvisualisasikan peran positif yang dimainkan oleh

setiap individu dalam mencapai visi dan misi tersebut. Ini menciptakan rasa makna dan nilai individu dalam perjalanan keseluruhan.

g) Beradaptasi dengan Perkembangan: Pemimpin visioner terbuka terhadap perubahan dan mampu mengadaptasi visualisasi mereka sesuai dengan perkembangan dan tantangan yang muncul. Ini menciptakan keberlanjutan dalam inspirasi dan motivasi.

2) Kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan antisipatif dan strategis dalam membentuk budaya sekolah.

Perencanaan antisipatif dan strategis adalah dua konsep dalam manajemen dan perencanaan yang memiliki tujuan untuk mempersiapkan dan mengarahkan sebuah organisasi atau entitas menuju pencapaian tujuan jangka panjangnya dengan cara yang efektif dan efisien. Kedua jenis perencanaan ini memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan organisasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di masa depan.

Dan dapat dikatakan bahwa Perencanaan antisipatif mengacu pada proses di mana sebuah organisasi secara proaktif memprediksi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan, tantangan, dan peluang yang mungkin terjadi di masa depan. Sedangkan Perencanaan strategis berfokus pada pengembangan visi jangka panjang organisasi dan menetapkan tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapai. Dalam konteks membentuk budaya sekolah, perencanaan antisipatif dan

strategis merujuk pada proses mendesain dan menerapkan langkah-langkah yang dipikirkan secara matang untuk menciptakan dan memelihara lingkungan sekolah yang mendukung, inklusif, dan produktif. Hal ini melibatkan proyeksi ke depan, mempertimbangkan berbagai skenario yang mungkin terjadi, dan merumuskan strategi untuk mengatasi tantangan serta memanfaatkan peluang dalam menciptakan budaya sekolah yang diinginkan.

Manfaat dari menerapkan perencanaan antisipatif dan strategis dalam membentuk budaya sekolah memungkinkan sekolah untuk:

1. Membangun Lingkungan Belajar yang Adaptif: Menciptakan lingkungan belajar yang dapat beradaptasi dengan perubahan dan memastikan bahwa budaya sekolah tetap relevan dan mendukung semua anggota komunitas sekolah.
 2. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan: Memastikan bahwa budaya sekolah yang dibangun mampu memenuhi kebutuhan dan harapan siswa, guru, dan orang tua, sehingga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka.
 3. Mendorong Keunggulan Pendidikan: Menciptakan fondasi yang kuat bagi keunggulan pendidikan melalui promosi nilai-nilai positif, etika, dan keterampilan hidup yang penting bagi siswa.
- 3) Kepemimpinan Visioner Berorientasi Pada Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Sekolah.

Peran utama seorang pemimpin adalah memperkirakan perkembangan masa depan dan merumuskan kebijakan untuk menjemput masa

depan. pemimpin visioner merupakan pemimpin yang mampu membuat keputusan tepat dalam menjadikan organisasi menjadi lebih baik dimasa depan. Pemimpin visioner akan selalu melihat potensi organisasi yang biasanya tidak dilihat oleh orang lain. Setelah melihat potensi tersebut, pemimpin visioner akan membuat rencana rencana yang memungkinkan organisasi akan menjadi lebih maju.³⁰

Adapun ciri ciri kepemimpinan visioner yang berorientasi pada masa depan yaitu:

1. Pemimpin visioner yang berorientasi pada masa depan akan memiliki visi yang jelas tentang di mana organisasi atau tim tersebut ingin berada dalam jangka panjang. Visi ini tidak hanya bersifat strategis tetapi juga mampu menginspirasi anggota tim untuk bergerak maju.
2. Pemimpin visioner akan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan *responsif* terhadap lingkungan yang terus berubah. Mereka tidak terpaku pada cara-cara lama tetapi bersedia menyesuaikan strategi dan taktik sesuai dengan kebutuhan baru.
3. Pemimpinan visioner akan mendorong inovasi dan kreativitas di seluruh organisasi. Mereka menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pemikiran *out-of-the-box*, eksperimen, dan eksplorasi solusi baru untuk masalah kompleks.

³⁰ Mukiti, Nur. 2018. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. vol.6

4. Pemimpin visioner akan aktif memantau perubahan dalam lingkungan eksternal, termasuk perkembangan dalam industri, tren pasar, dan teknologi. Informasi ini digunakan untuk membimbing pengambilan keputusan yang berorientasi pada masa depan
 5. Pemimpin visioner membantu dalam pemberdayaan dan pembinaan anggota tim untuk mencapai potensi penuh mereka. Mereka menciptakan budaya di mana setiap individu merasa memiliki kontribusi yang berarti terhadap visi bersama.
 6. Pemimpin visioner menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran terus-menerus. Mereka menganggap setiap kegagalan sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan diri.
- 4) Kepemimpinan Visioner Dalam Berfikir Kreatif Dan Inovatif Untuk Membentuk Budaya Sekolah.

Kepemimpinan visioner dalam konteks berfikir kreatif dan inovatif memiliki dampak besar pada membentuk budaya sekolah yang dinamis, progresif, dan responsif terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa cara bagaimana kepemimpinan visioner dapat menerapkan pemikiran kreatif dan inovatif untuk membentuk budaya sekolah:

- A. Menciptakan budaya di mana setiap kontribusi dihargai dan dianggap sebagai potensi inovasi.

- B. Menyelenggarakan sesi *brainstorming* dan dialog terbuka untuk mendorong pihak-pihak yang terlibat (guru, staf, siswa, dan orang tua) untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif.
- C. Memberikan ruang untuk eksperimen dan pengujian ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan.
- D. Memberikan dukungan aktif dan pembinaan kepada staf yang mencoba hal-hal baru atau mengusulkan ide-ide inovatif.
- E. Mengintegrasikan pembelajaran berbasis proyek yang mendorong siswa untuk menggunakan kreativitas mereka dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan produk atau solusi.
- F. Bertanya pada anggota staf dan siswa pertanyaan yang mendorong pemikiran kreatif.