

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH
(STUDI KASUS DI SD NEGERI)**

(Skripsi)

**Oleh
SAPTA ISNIAR RAHMAN**



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH (STUDI KASUS DI SD NEGERI)

Oleh

SAPTA ISNIAR RAHMAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam peran kepemimpinan visioner yang dijalankan oleh kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo dengan fokus penelitian kepemimpinan visioner kepala sekolah. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data di analisis mengacu pada data Miles dan Hubberman dengan langkah berikut: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian ini adalah (1) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*) sudah dilaksanakan dengan baik. (2) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai agen perubahan (*agen of change*) sudah dilaksanakan dengan baik. (3) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokes person*) sudah dilaksanakan dengan baik. (4) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pelatih (*coach*) sudah dilaksanakan dengan baik.

Kata kunci: agen perubahan, juru bicara, kepala sekolah, kepemimpinan visioner, pelatih, penentu arah.

ABSTRACT

THE PRINCIPAL'S VISIONARY LEADERSHIP (STUDI CASE AT PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS)

By

SAPTA ISNIAR RAHMAN

This study aims to describe in depth the role of visionary leadership performed by SD N 3 Jatimulyo principals. The research method used is qualitative with a case study approach. Retrieval techniques using interviews, observation, and documentation. Data analysis using Miles and Hubberman with the following steps: data collection, data reduction, data presentation, and drawing concusions. The validity of the data used source triangulation and technique triangulation. The result of this study are (1) the role of the principal's visionary leadership as a determinant of direction setter has been implemented properly. (2) the role of the principal's visionary leadership as a determinant of agen of change has been implemented properly. (3) the role of the principal's visionary leadership as a determinant of spokes person has been implemented properly. (4) the role of the principal's visionary leadership as a determinant of coach has been implemented properly.

Keyword: Agen of Change, Coach, Direction Setter, Principal, Spokes Person, Visionary Leadership.

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH
(STUDI KASUS DI SD NEGERI)**

Oleh

SAPTA ISNIAR RAHMAN

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PENDIDIKAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH (STUDI KASUS DI SD NEGERI)**

Nama Mahasiswa : *Sapta Isniar Rahman*

No. Pokok Mahasiswa : 1753053024

Program Studi : S-1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dosen Pembimbing I

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002

Dosen Pembimbing II

Ismu Sukamto, M.Pd.
NIK 231804890311101

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP 19760808 200912 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Riswanti Rini, M.Si.



.....

Sekretaris : Ismu Sukamto, M.Pd.



.....

**Penguji
Bukan Pembimbing : Drs. Muncarno, M.Pd.**



.....



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Prof. Dr. Batuan Raja, M.Pd.
NIP 19620804 198905 1 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 12 Agustus 2021

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sapta Isniar Rahman
NPM : 1753053024
Program Studi : S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)
Jurusan : Ilmu Pendidikan
Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Negeri)” tersebut adalah asli hasil penelitian saya kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup dituntut berdasarkan Undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 12 Agustus 2021

Yang membuat Pernyataan,



Sapta Isniar Rahman

NPM 1753053024

RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama Sapta Isnar Rahman dilahirkan di Kaliwungu, Kecamatan Kalirejo, Kabupaten Lampung Tengah. Provinsi Lampung pada hari Senin, 17 Mei 1999. Peneliti merupakan anak ke-empat dari pasangan Bapak Waidi dan Ibu Tarliyah.

Pendidikan peneliti:

1. SD Negeri 2 Kaliwungu diselesaikan tahun 2011.
2. SMP Negeri 1 Kalirejo diselesaikan pada tahun 2014.
3. SMA Negeri 1 Kalirejo diselesaikan pada tahun 2017.

Tahun 2017 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1 PGSD FKIP Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Masuk Perguruan Tinggi Negeri Barat (SMMPTN). Tahun 2020, peneliti melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Pekon Karang Rejo, Kecamatan Ulu Belu, Kabupaten Tanggamus dan Praktik mengajar melalui Pengenalan Lapangan Persekolahan (PLP) di Sd N 3 Jatimulyo, Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan.

Peneliti aktif mengikuti organisasi di program studi PGSD sejak 2018 dengan bergabung dalam Forum Komunikasi PGSD dan menjabat sebagai Wakil Ketua Umum Periode 2019-2020

MOTTO

“Kegagalan hanya terjadi bila kita menyerah”
(Bacharuddin Jusuf Habibie)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirohim

Alhamdulillah Rabbi 'Alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, kupersembahkan karya kecilku ini untuk:

Kedua orang tuaku tercinta,

Bapak Waidi dan ibu Tarliyah

Yang telah membesarkan dengan kasih sayang, mendidik dengan ketulusan, bekerja keras dan selalu memberikan motivasi juga semangat agar aku dapat mencapai cita-cita. Terimakasih telah memberikan untaian doa untuk kebaikanmu.

Kakak-kakakku,

Haryadi, Septiani dan Yana Amanto

Yang telah membimbing adik kalian ini sampai bisa bertahan dan berjuang sejauh ini,

keponakanku,

Naila, Ukail, Ruby

Yang selalu memberikan keceriaan dan semangat dikeluarga selama ini.

Alamamater Tercinta Universitas Lampung.

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur peneliti sampaikan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Negeri)” sebagai syarat meraih gelar sarjana pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.

Dengan kerendahan hati yang tulus, peneliti mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si., Rektor Universitas Lampung yang telah memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd., Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., Wakil Dekan bidang kemahasiswaan dan alumni FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi sekaligus Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan motivasi kepada peneliti.
4. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Rapani, M.Pd., selaku Ketua Program Studi S1 PGSD Universitas Lampung yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan surat guna syarat skripsi.
6. Bapak Ismu Sukamto, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang tak pernah lelah memberikan motivasi, memberikan saran yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan skripsi ini.
7. Bapak Muncarno, M.Pd., selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat bermanfaat untuk penyempurnaan skripsi ini.

8. Ibu Dra. Erni Mustakim, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang memberikan banyak motivasi dan saran yang membangun agar menjadi lebih baik lagi.
9. Bapak Ibu Dosen serta Staff Karyawan PGSD FKIP Universitas Lampung.
10. Ibu Eliyatullaila, M.Pd., selaku Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo yang telah memfasilitasi dan memberikan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian.
11. Ibu Desy Novia Sari, S.Pd., selaku guru kelas kelas I SD N 3 Jatimulyo, Ibu Erlina, S.Pd., selaku guru kelas V SD N 3 Jatimulyo, Ibu Riska Amelia, S.Pd., selaku guru kelas III SD N 3 Jatimulyo, Ibu Fitri Andani, A.Md dan Ibu Ernyla Nita, S.Sos., selaku staff SD N 3 Jatimulyo, Bapak Nurdiyanto, selaku ketua komite dan Ibu Yuli, selaku wali murid yang telah sangat membantu dan memenuhi segala kebutuhan data peneliti terkait penelitian sekaligus menjadi informan dalam penelitian ini.
12. Sahabat-sahabatku Imay, Gito, Viki, Prima, Avif, Komang, Andre, Wira, Reza, Angga, Faisal, Iqbal, Dedis, Wahyu, Feni, Delia, Intan, Ana, Maran, Ulfah, Mulyati, Indah, Diah, Alia, dan sahabatku yang tidak bisa aku sebutkan satu-persatu, terimakasih telah membantu setiap kesulitanku dan mau membagi kisah kalian bersamaku. Terimakasih atas kebersamaanya selama ini.
13. Sahabat seperjuanganku, Beni dan Afi yang telah menjadi teman yang selalu ada, selalu memotivasi dan bersedia berbagi kisah selama ini.
14. Kakak tingkat sekaligus panutan dalam mengerjakan skripsi ini, Kak Resti dan Kak Habib yang selalu memotivasi dan memberikan saran dalam menyusun skripsi ini.
15. Keluarga besar Forkom PGSD kabinet Harmonis dalam Karya yang telah menjadi rumah keduku.
16. Keluarga besar BEM FKIP Unila Kabinet Siap Bergerak Hebat terima kasih telah memberikan pengalaman yang luar biasa.
17. Keluarga Pansus XX FKIP Unila, yang telah memberikan pengalaman dan pelajaran yang sangat berharga.

18. Teman KKN pekon Karang Rejo yang sudah mau berbagi suka cita selama 40 hari.
19. Teman-teman seperjuangan PGSD angkatan 2017 terima kasih atas kebersamaan dan dukungan yang telah diberikan selama ini.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa skripsi inilah hasil terbaik yang mampu peneliti berikan. Peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 12 Agustus 2021

Peneliti



Sapta Isniar Rahman

NPM 1753053024

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Pertanyaan Penelitian	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	7
F. Definisi Istilah	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah	9
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	9
2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	10
B. Kepemimpinan Visioner	12
1. Hakikat Kepemimpinan Visioner	12
2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner	13
3. Peran Kepemimpinan Visioner	15
C. Penelitian Relevan	22
D. Kerangka Pikir Penelitian	24
III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	26
B. Deskripsi Subjek dan Objek Penelitian	27
C. <i>Setting</i> Penelitian.....	27
D. Sumber Data Penelitian	27
E. Teknik Pengumpulan data	28
F. Instrumen Penelitian	30
G. Teknik Analisis Data	33
H. Keabsahan Data.....	35
I. Prosedur Penelitian.....	37
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	39
1. Gambaran Umum SD Negeri 3 Jatimulyo	39

	Halaman
2. Pelaksanaan penelitian	42
3. Paparan Data Penelitian	43
B. Pembahasan Hasil Penelitian	76
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	85
B. Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	91

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pendapat Ahli Mengenai Karakteristik Kepemimpinan Visioner	13
2. Kisi-Kisi Metode Wawancara, Observasi dan Dokumentasi Penelitian Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah	32
3. Sumber Data dan Pengkodean	33
4. Sarana dan Prasarana SD Negeri 3 Jatimulyo	40
5. Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD Negeri 3 Jatimulyo	41
6. Data Peserta Didik SD N 3 Jatimulyo	41
7. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Penentu Arah (<i>Direction Setter</i>).....	50
8. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan (<i>Agen of Change</i>)	57
9. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Juru Bicara (<i>Spokes Person</i>)	65
10. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pelatih (<i>Coach</i>).....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Peran Kepemimpinan	22
2. Kerangka Pikir Penelitian	25
3. Komponen dalam Analisis Data <i>Interactive Model</i>	34
4. Triangulasi Teknik	36
5. Triangulasi Sumber Data	37
6. Diagram Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Penentu Arah (<i>Direction Setter</i>)	52
7. Diagram Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan (<i>Agen of Change</i>).....	60
8. Diagram Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Juru Biacara (<i>Spokes Person</i>)	67
9. Diagram Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pelatih (<i>Coach</i>).....	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat izin Penelitian pendahuluan	92
2. Surat Balasan Izin Penelitian Pendahuluan	93
3. Surat Izin Penelitian	94
4. Surat Balasan Izin Penelitian	95
5. Kode Penelitian	96
6. Pedoman Wawancara, Observasi Dan Dokumentasi Tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah.....	97
7. Pedoman Wawancara Kepala Sekolah (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	100
8. Pedoman Wawancara Pendidik (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	102
9. Pedoman Wawancara Staf Tata Usaha (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	104
10. Pedoman Wawancara Komite Sekolah (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	106
11. Pedoman Wawancara Wali Murid (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	108
12. Pedoman Observasi (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	110
13. Pedoman Dokumentasi (Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah)	111
14. Transkrip Wawancara Kepala Sekolah.....	112
15. Transkrip Wawancara Pendidik 1	117
16. Transkrip Wawancara Pendidik 2	121
17. Transkrip Wawancara Pendidik 3	124
18. Transkrip Wawancara Staf Tata Usaha	128
19. Transkrip Wawancara Komite Sekolah	131
20. Transkrip Wawancara Wali Murid	134

	Halaman
21. Penyampaian Rencana Kepala Sekolah.....	137
22. Rencana Jangka Panjang (Sekolah Adiwiyata).....	138
23. Inovasi Dalam Pembelajaran (RKB)	140
24. Inovasi Dalam Manajemen Persekolahan (Alat Ekstrakurikuler Baru)	141
25. Kata-Kata Motivasi/Slogan.....	142
26. Perbaikan Sarana Dan Prasarana Sekolah	143
27. Rapat Dan Sumbang Saran Kepala Sekolah Bersama Wali Murid Beserta Komite Sekolah.....	144
28. Memimpin Rapat Pada Forum K3S Tingkat Kecamatan	145
29. Diskusi Dan Pertemuan Kepala Sekolah Dengan <i>Stakeholder</i> Eskternal ...	146
30. Peran Sebagai Pelatih Dengan Memberikan Contoh Langsung Berupa Tindakan	147
31. Kemampuan Kepala Sekolah Dapat Bekerja Sama Dengan Anggota	148
32. Dokumentasi Foto Wawancara	149

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan kebutuhan bagi setiap manusia. Pendidikan yang bermutu adalah harapan kita bersama. Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan membutuhkan kepala sekolah yang mampu memimpin dan mengelola sekolah dengan profesional.

Kita semua berharap proses pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan baik, dan mencapai tujuannya, maka diperlukan tenaga-tenaga pengajar yang memadai, berkualitas dan memiliki efektivitas kerja dan terus diupayakan secara maksimal agar menacapai tujuan yang diharapkan. Untuk mewujudkan efektivitas kerja pegawai di sekolah maka diperlukan peran kepemimpinan kepala sekolah. Pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan atau biasa disebut visi suatu organisasi. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Mukti (2018: 88), yang menyatakan bahwa kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi organisasi.

Sebuah organisasi maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dalam hal ini kepala sekolah berperan dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengomunikasikan dan menyegarkan visi sekolah agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi sekolah.

Kejelasan terkait visi akan berpengaruh terhadap cara anggota atau bawahan menyikapi visi tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Ulfatin (2020: 102) pada kesimpulannya mengatakan peran pemimpin tidak hanya berusaha

menyesuaikan organisasi terhadap pegerakkan inovasi diluar, akan tetapi pemimpin yang berhasil apabila mampu membawa organisasi sebagai referensi bagi isntitusi lainnya. Hal ini akan menunjang kemampuan warga sekolah dalam menstimulus lingkungan yang saling bekerja sama untuk mencapai keunggulan sekolah.

Seorang kepala sekolah selain harus memiliki visi yang jelas juga harus memperhatikan bagaimana cara orang-orang di lingkungan sekitar kepala sekolah merespon. Hasil penelitian di atas menyebutkan bahwa kemampuan warga sekolah dalam merespon visi dan menstimulus lingkungan untuk saling bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah atau visi berkaitan dengan suasana kompetitif dan harmonis yang kepala sekolah ciptakan. Kompetisi adalah wadah mengukur kreativitas pendidik agar dapat mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki guna mendorong perubahan dan pengembangan sekolah dan tentunya diikuti dengan suasana yang harmonis sebagai satu tubuh organisasi.

Pemimpin yang memiliki visi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, Sejalan dengan hal tersebut, Mascerano (2019) pada kesimpulannya menyatakan bahwa baik pemimpin maupun tim, mereka yang membentuk inovasi mereka di masa depan. Senada dengan pendapat di atas, Margolis (2016) menyimpulkan bahwa visi yang strategis kolektif terhubung di seluruh tingkat organisasi. Oganisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan. Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Pemimpin tersebut sering disebut dengan pemimpin yang visioner yang menerapkan kepemimpinan visioner.

Kepala sekolah dalam mewujudkan suatu lembaga yang berkualitas harus memahami visi dan misi sekolah. Sebaik apa pun rumusan visi lembaga pendidikan, apabila tidak ditindaklanjuti melalui misi yang konkret maka hanyalah sia-sia belaka. Itulah mengapa kepala sekolah harus memahami

betul apa visi dan misi yang diusung agar tercapainya visi dan dalam rangka menjadi pemimpin yang visioner.

Peneliti melakukan kegiatan pra penelitian di SD Negeri 3 Jatimulyo dalam rangka mendapatkan informasi awal terkait penelitian yang peneliti lakukan. Peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur kepada kepala sekolah dan pendidik mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang menjabat saat ini. Peneliti memfokuskan pertanyaan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan visi yang diusung kepala sekolah serta hasil kerja dari kepala sekolah dalam kurun waktu dua tahun terakhir.

Visi dari SD Negeri 3 Jatimulyo adalah "Menjadikan Sekolah Dasar Negeri 3 Jatimulyo yang unggul dalam prestasi dan berakar pada nilai-nilai budaya bangsa yang dilandasi iman dan taqwa serta menghasilkan lulusan yang bermutu". Visi tersebut ditunjang oleh misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan guru yang profesional melalui peningkatan pendidikan dan pelatihan serta seminar-seminar /program penyetaraan
2. Mewujudkan perangkat pembelajaran sesuai standar kurikulum dan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi seni dan olahraga.
3. Mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan sekolah

Visi dan misi tersebut diimplementasikan dalam langkah kerja sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan seperti: menjadi tuan rumah rapat bulanan kepala sekolah se-kecamatan Jati Agung, menjadi tuan rumah sosialisasi kurikulum dari dinas pendidikan yang diikuti oleh perwakilan masing-masing sekolah di kecamatan Jati Agung dan tuan rumah kelompok kerja guru (KKG) se-kecamatan Jati Agung.

Peneliti juga mendapatkan data yaitu dalam kurun waktu dua tahun menjabat sebagai kepala sekolah, ia mendapatkan beberapa penghargaan dan juga prestasi, seperti: juara dua pada ajang Festival Lomba Seni Siswa Nasional (FLS2N) tingkat sekolah dasar, menjuarai Kompetisi Olahraga Siswa

Nasional jenjang sekolah dasar, dan sekitar 20 jenis perlombaan lainnya yang dapat dimenangkan oleh SD N 3 Jatimulyo terhitung sejak beliau memimpin pada tahun 2018 yang lalu.

SD N 3 Jatimulyo juga merupakan sekolah dengan nilai akreditasi tertinggi se-kecamatan Jati Agung, dengan nilai akreditasi tertinggi diantara sekitar 50 sekolah yang ada di kecamatan Jati Agung, dan saat ini SD N 3 Jatimulyo sedang berbenah untuk menuju sekolah Adiwiyata atau sekolah yang berbasis lingkungan hidup. Selain itu, ia juga diamanahkan sebagai Ketua Kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S) pada tingkat kecamatan dan diamanahkan sebagai wakil ketua (K3S) pada tingkat kabupaten. Hal senada juga dibenarkan oleh pendidik di SD N 3 Jatimulyo, banyak perkembangan positif yang terjadi selama ia menjadi kepala sekolah terutama dalam hal sarana prasarana, dan juga lebih aktifnya ekstrakurikuler di SD tersebut.

Segala prestasi yang diraih tentunya sebagai wujud nyata dari visi dan misi sekolah. Prestasi yang diraih peserta didik dalam berbagai cabang lomba menjadi bukti nyata bahwa sekolah dapat menciptakan lulusan yang unggul, mendapat akreditasi dengan nilai tertinggi menjadi gambaran pendidik yang professional serta mempersiapkan sekolah untuk menjadi sekolah Adiwiyata menjadikan sekolah memiliki lingkungan yang kondusif dan nyaman dalam proses belajar mengajar.

Uraian tersebut juga menggambarkan betapa pentingnya visi dari seorang kepala sekolah dalam dalam setiap langkah kerja kepala sekolah. Visi dari kepala sekolah merupakan sebuah hal yang sangat penting karena dari visi itulah semua berawal, cita-cita dan harapan tentang sekolah ke depan, semua ada dalam visi yang dibuat oleh kepala sekolah dan diusung bersama dengan warga sekolah. Kepemimpinan yang baik, akan menciptakan suatu sistem yang teratur, tepat sasaran dan mencapai target yang di inginkan.

Berdasarkan data hasil observasi tersebut, peneliti melihat bahwa kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo memiliki prestasi yang baik. Oleh karena itu, peneliti tertarik mendalami dengan meneliti lebih lanjut mengenai

kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo. Peneliti berharap dengan penelitian ini, dapat melihat sejauh mana kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin yang visioner.

Peneliti tentu berharap, dengan penelitian ini dapat menjadi sedikit gambaran tentang bagaimana pelaksanaan pendidikan oleh kepala sekolah di sekolah dasar. Selain itu, peneliti berharap dengan penelitian ini dapat memberikan sumbangsih baik secara teoritis yang dapat dijadikan referensi tentang kepemimpinan visioner, menjadi manfaat dari sudut pandang akademik yaitu menjadi bahan kajian terkait kepemimpinan visioner dan manfaat praktis berupa bahan evaluasi dan edukasi untuk kepala sekolah, pendidik juga peneliti terkait kepemimpinan visioner kepala sekolah.

Berdasarkan uraian fenomena di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Negeri)”**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus utama penelitian ini dibatasi pada studi kasus kepemimpinan visioner kepala sekolah.

Adapun sub fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*).
2. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai agen perubahan (*agen of change*).
3. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokesperson*).
4. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pelatih (*coach*).

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian studi kasus kepemimpinan visioner kepala sekolah, maka disusun pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*)?
2. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kapala sekolah sebagai agen perubahan (*agen of change*)?
3. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokesperson*)?
4. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pelatih (*coach*)?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan serta menjelaskan :

1. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*).
2. Peran kepemimpinan visioner kapala sekolah sebagai agen perubahan (*agen of change*).
3. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokesperson*).
4. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pelatih (*coach*).

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan

visioner kepala sekolah dan diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

a) Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan yang positif kepada kepala sekolah untuk dapat melakukan tugasnya mengelola organisasi melalui kepemimpinan yang visioner.

b) Pendidik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan baru mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang visioner.

c) Penulis

Memberikan pengetahuan baru, wawasan yang luas dan pengalaman yang sangat berharga sebagai pertimbangan untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, penelitian ini juga dapat digunakan peneliti lain sebagai referensi untuk melakukan penelitian yang sama.

d) Komite Sekolah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan pengawasan kepada kepala sekolah untuk melakukan tugasnya mengelola organisasi melalui kepemimpinan visioner.

F. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.
3. *Direction setter* (penentu arah) adalah kemampuan untuk menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang ditempuh, jalan-jalan atau teknik

maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

4. *Agen of change* (agen perubahan) adalah kemampuan untuk melakukan perubahan untuk mrncapai tujuan atau kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memacu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.
5. *Spokesperson* (juru bicara) adalah kemampuan mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.
6. *Coach* (pelatih) adalah seseorang yang mampu mengoptimalkan kemampuan seluruh anggota untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah pencapaian suatu visi organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Upaya peningkatan kualitas dan produktivitas dalam bidang apapun, tidak terlepas dari sistem manajemen yang dikembangkan, sehingga faktor kepemimpinan sangat memainkan peranan penting dan menentukan. Menurut Andang (2014: 39) Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja bersama tanpa paksaan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Kepemimpinan sendiri menurut Djafri (2016: 1) tidak lain adalah kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Selanjutnya menurut Wahjosumidjo (2013:83) menjelaskan bahwa:

secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga atau sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pendapat lain mengenai kepemimpinan kepala sekolah dari Hardono (2017: 29) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah peranan kepala sekolah dalam mengatur dan mengelola segala sumber daya dan dana yang ada di sekolah yang menjadi tempatnya bertugas

Berdasarkan pendapat di atas mengenai kepemimpinan kepala sekolah, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah

kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, melakukan koordinasi atau mempengaruhi para anggotanya terutama dalam pengambilan keputusan dari segala sumber daya yang ada sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan mennetukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai usaha melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, akan berlangsung aktivitas-aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, akan terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan pola masing-masing oleh pemimpin. Menurut Djafri (2016: 43) gaya kepemimpinan tersebut antara lain sebagai berikut:

- a) Gaya pemimpin berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan hanya pada bagaimana pelaksanaan tugas organisasi dapat diselesaikan.
- b) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan kerja sama. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pelaksanaan hubungan kerja sama, semakin baik hubungan kerja sama yang dilakukan, baik secara internal maupun eksternal maka semakin efektif tujuan organisasi yang dicapai.
- c) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya menggunakan gaya kepemimpinan yang didasarkan pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola tersebut, terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan.

- a) Tipe kepemimpinan otoriter. Tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal.

Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.

- b) Tipe kepemimpinan kendali bebas. Tipe ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.
- c) Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Seorang pemimpin, dalam melakukan tugas kepemimpinan dengan menggunakan gaya dan tipe tertentu mempunyai karakteristik tersendiri. Seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya dan tipe kepemimpinan tersebut pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinan. Mulayasa (2017:49) menjelaskan pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. Kepala sekolah juga mempunyai standar kerja, tetapi bedanya standar kerja ini bersifat dinamis yang selalu bisa di tingkatkan, sehingga memungkinkan terjadi peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Memperhatikan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik dari setiap gaya yang ada. Akan tetapi, yang ada adalah kepemimpinan paling efektif.

B. Kepemimpinan Visioner

1. Hakikat kepemimpinan visioner

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan atau kekalahan, kegemilangan atau kelesuan diantara orang-orang dalam organisasi atau negara-negara. Menurut Depdiknas (2012: 10) menyebutkan visioner adalah orang yang memiliki wawasan ke depan. Pendapat yang lebih lengkap datang dari Nanus (1992: 179), ia menjelaskan bahwa “*at the same time, visionary leadership, while crucial at the top, is also becoming necessary at lower levels in the organization*”, yang memiliki arti kepemimpinan visioner krusial bagi *top management* juga sangat mendesak bagi *lower management*. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa organisasi modern membutuhkan kepemimpinan visioner di seluruh organisasi.

Kepemimpinan juga penting untuk membantu organisasi-organisasi dalam mengembangkan visi baru yang menggambarkan apa yang diinginkan oleh organisasi, kemudian menggerakkan perubahan organisasi menuju visi baru tersebut. Hidayah (2016: 60) mengungkapkan bahwa aspek terpenting dari pemimpin sekolah bahwa dia harus memiliki kemampuan menggiring visi sekolah kepada semua anggota komunitas sekolah. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh dunia pendidikan, khususnya perkembangan meningkatnya mutu pendidikan ke arah yang lebih baik, kepemimpinan visioner dianggap mampu mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian menuju mutu pendidikan masa depan yang lebih baik.

Orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja pemimpinnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan dunia pendidikan dalam rangka peningkatan kualitas adalah kepemimpinan visioner. Hidayah (2016: 61) menjelaskan:

kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kemudian menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Menurut Hambali (2012: 11) menjelaskan kepemimpinan visioner adalah memfokuskan diri pada masalah-masalah yang bernilai tinggi, yaitu berkarya dan berinovasi untuk sekolah. Untuk menunjangnya adalah adanya standar ideal yang dapat menggambarkan masa depan sekolah.

Menurut berbagai pendapat di atas tentang pengertian kepemimpinan visioner maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan, mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya dan dapat mempengaruhi anggota organisasi serta menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat di banding saat ini.

2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Ada beberapa pendapat para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Berikut pendapat ahli mengenai karakteristik kepemimpinan visioner:

Tabel 1. Pendapat Ahli Mengenai Karakteristik Kepemimpinan Visioner

NO	NAMA AHLI DAN TAHUN	TEMUAN
1	Sashkin (1998)	(1) berpikir ke masa depan (2) membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut (3) Terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi

NO	NAMA AHLI DAN TAHUN	TEMUAN
2	Nanus (1992)	(1) Selalu mempunyai rencana (2) Berorientasi penuh pada hasil (3) Mengadopsi visi-visi baru yang menantang, dibutuhkan dan bisa dijangkau (4) Mengomunikasikan visi (5) Mempengaruhi orang lain untuk mendapat dukungan (6) Bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi
3	Adeyemi (Hidayah: 2016)	(1) Imajinatif dan berpengalaman: intuitif dan analitik (2) Mencari keunggulan (3) Berorientasi pada aksi (4) Pemberdayan (5) Cerman mengambil resiko (6) Independen (7) Semangat untuk berprestasi (8) Berorientasi pada <i>reward</i> (9) Optimis (10) <i>Powerful</i>

Sumber : Hidayah (2016: 72)

Sinamo dalam Hidayah (2016:74) mensyaratkan seorang pemimpin visioner haruslah memiliki kredibilitas mencakup tiga pilar, yaitu integritas, otoritas, dan kapabilitas. Integritas dimaknai sebagai seorang pemimpin yang memiliki karakter dan perilaku positif. Otoritas berarti seorang pemimpin mampu memaknai kekuasaannya secara etik-adil, benar, dan baik bagi komunitasnya, kapabilitas berarti ia sanggup dan cakap memimpin secara profesional.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, ada beberapa titik kesamaan dan ada yang saling melengkapi. Oleh karena itu, penulis menarik kesimpulan mengenai karakteristik kepemimpinan visioner yaitu sebagai berikut:

- a) Berwawasan Visioner (*future oriented*) dan mampu menyoalasi masa depan.

Wawasan yang (*future oriented*) karena pemimpin visioner sellau memimpin dengan visi pada keseluruhan kehidupan organisasi yang dipimpinya visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

b) Pemikir dan perencana yang strategis.

Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah.

c) Inovatif dan berani mengambil resiko.

Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta mental tua paradig, dan kemampuan untuk berfikir *put of the box* (berfikir diluar kotak). Mereka memiliki kemampuan untuk berfikir cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dann mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan resiko untuk mweujudkan visi.

d) Imajinatif.

Pemimpin visioner mampu mmebuat “lompatan mental” yang mengambil “apa yang sekarang” menjadi “apa yang bisa atau apa yang seharusnya”.

e) Optimis dan antusias.

Pemimpin visioner bekerja pada keyakinan bahwa ini adalah saat yang terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan kebanyakan hal itu mungkin.

f) Komunikator yang baik

Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas seluruh *stakeholder* gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi.

3. Peran Kepemimpinan Visioner.

Peran (*role*) merupakan aspek dinamis dari kedudukan (*status*). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya,

berarti dia menjalankan suatu peran. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan visioner, maka ada beberapa peran yang harus dilakukan seorang pemimpin agar dapat dikatakan pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang visioner.

Menurut Nanus (1992: 12-14) berpendapat kepemimpinan bervisi bekerja dalam empat peran sebagai berikut:

a) Penentu arah (*direction setter*)

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikirna rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang di inginkan.

Nanus (1992: 12) berpendapat bahwa sebagai penentu arah, pemimpin mesti menyeleksi menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi. Ia harus mampu menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai kemajuan riil oleh semua orang dalam organisasi. Sebab, pemimpin merupakan faktor penentu dalam meraih kesuksesan dalam sebuah organisasi. Secara bersasma-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumberdaya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan dimasa depan.

Seorang penentu arah yang tepat, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang banyak menggunakan analisis SWOT guna menemukan organisasi dan selanjutnya atas upaya *sharing* dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan terhadap pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk membimbing pengikut dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam mengimplementasikan visi sekolah.

Winardi dalam Hidayah (2016: 82) mengungkapkan bahwa:

pemimpin dalam perannya sebagai penentu arah, bukan saja berarti menyatakan kepada orang-orang apa yang harus dilakukan, melainkan harus mampu: (1) memastikan bahwa mereka (para pengikut) mengetahui apa yang di harapkan bagi mereka dalam setiap situasi; (2) membantu mereka mengembangkan ketrampilan mereka.

Ia juga menambahkan bahwa peran penentu arah juga mencakup upaya untuk mengembangkan moril, baik agar bawahan bersedia memberikan segala-galanya dan bukan bekerja asal bekerja. Melalui pendapat di atas, peran penentu arah bagi pemimpin yang visioner adalah ketika seorang pemimpin mampu hadir sebagai pemecah kebuntuan, menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

b) Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Pemimpin visioner dalam menjalankan perannya sebagai agen perubahan bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di

lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi yang statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya dalam agenda-agenda kerja keras dan rasional.

Menurut Hidayah (2016: 82) menjelaskan :

Visionary leadership tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berfikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerjasama dengan dunia usaha, dan sebagainya.

Menurut Kahar (2008: 25) menyebutkan sebagai agen perubahan, pemimpin adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengubah sistem dan tingkah laku anggota organisasi. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, menciptakan *sense of agency*, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa pendapat hal diatas, dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi serta bertanggung jawab terhadap segala hal yang terkait dengan perubahan tersebut.

c) Juru Bicara (*spokesperson*)

Seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk visi masa depan.

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang

dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkanlkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyennagkan secara moril maupun materil.

Hidayah (2016: 83) menyatakan bahwa :

Seorang *visionary leadership* adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain atau hirarki yang lebih tinggi, namun bukan tipe penjilat atau *ber-mujamalah* (mencari muka) terhadap orang yang dianggap berkuasa, tetapi justru dekat dengan pemberi amanat (*stakeholders*). Kemampuan berbicaranya yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasinya menarik, bermanfaat, dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung.

Kahar (2008: 25) menjelaskan:

Pemimpin sebagai juru bicara artinya pemimpin berperan sebagai penasihat, juru bicara dan sebagai negosiator terhadap bawahannya. Ia juga membangun hubungan dengan mengguankan sumber-sumber informasi (*super networker*).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

d) Pelatih (*Coach*)

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang diinginkan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan” atau pencapaian visi organisasi. Pemimpin sebagai

pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan pada para pemain yang penting bagi organisasi dan visinya masa depan.

Sebagai pelatih yang baik, pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan /keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan seorang pelatih yang sangat pemaarah dan tidak percaya pada kemampuan pada yang dilatih, tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh., membangun kepercayaan diri menghargai keberhasilan, serta menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih professional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang akan dipimpinya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahnya. Menurut Kahar (2008) menjelaskan bahwa:

Di dalam diri pemimpin telah tertanam sifat membangun regu dan membina orang-orang dalam organisasi, ini merupakan tanggungjawab. selain itu pemimpin juga berperan membangun kepercayaan yang menjadi pegangan prganisasi dan ia juga pemberi semangat serta inspirasi pada setiap individu.

Ia melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholder* melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama.

Menurut Hidayah (2016: 84):

Pemimpin visioner sebagai pelatih efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.

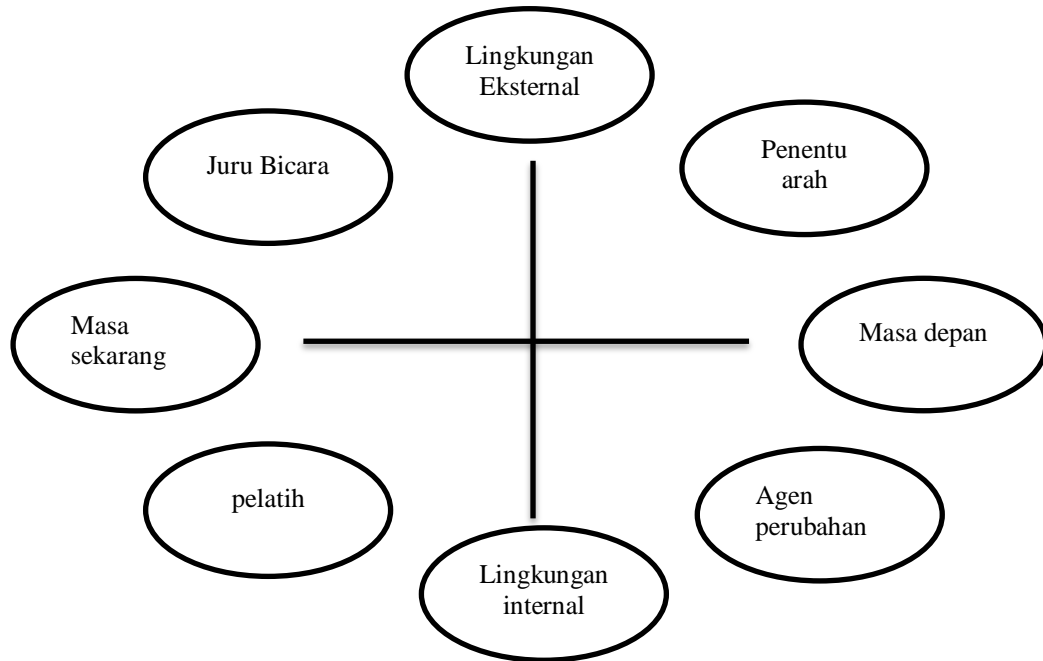
Kesemuanya menuntut pemimpin sebagai pakar/ahli yang bertugas sebagai pelatih yang dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. Peran pemimpin visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.

Peran pemimpin visioner sebagai pelatih profesional juga tampak pada upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengimplementasikan visi ke dalam budaya organisasi atau budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan aspek penting dalam system pendidikan yang memberikan perasaan senang atau sedih, suka atau duka, bergairah atau lesu, bangga atau kecewa dan segala hal yang melibatkan perasaan seseorang.

Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin sebagai seorang pelatih adalah tentang bagaimana seorang pemimpin menularkan apa yang dia bisa, visi yang dia usung kepada *stakeholder* maupun guru dan staf, menjadikan mereka semua sebagai mitra kerja dan selalau menjadi contoh bagaimana cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.

Uraian di atas juga menegaskan tentang karakteristik pemimpin yang visioner dan juga peran yang harus dilakukan seorang pemimpin yang visioner. Peneliti menggunakan peran yang digunakan oleh Nanus sebagai acuan dalam rangka melakukan penelitian yang berkaitan dengan indikator kepemimpinan yang visioner, karena dianggap jelas

dan rinci, sesuai dengan yang akan dijadikan sebagai pedoman wawancara.



Gambar 1. Peran Kepemimpinan
Sumber: Hidayah (2016: 86)

C. Penelitian Relevan

Kajian pustaka perlu di dukung dengan adanya penelitian yang relevan. Penelitian yang relevan digunakan sebagai tolak ukur atau acuan dalam penelitian. Beberapa penelitian yang relevan sebagai pembandingan atau acuan alam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mukti (2018). Penelitian ini dilakukan di Purwokerto. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang visioner sangat dituntut memiliki tujuan atau visi yang jelas yang ingin dicapai oleh organisasinya ataupun dirinya sendiri. Kepemimpinan visioner menekankan bahwa keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif.

2. Gaol (2017). Penelitian ini dilakukan di Medan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hak yang penting dalam dunia pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan peningkatan pengembangan sekolah untuk selanjutnya. Tanpa adanya kemampuan yang memadai dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan, kepala sekolah akan menemukan berbagai kesulitan dalam mewujudkan sekolah yang efektif.
3. Alifiyah (2019). Penelitian ini dilakukan di Malang. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat beberapa tahapan terkait dengan implementasi visi, pertama perumusan visi, kedua proses *shared vision*, ketiga penerapan visi, keempat pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan kelima adalah kaitan visi dengan karakter peserta didik sesuai dengan fokus penelitian.
4. Pio (2015). Penelitian ini dilakukan di Minahasa Tenggara. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan visioner, kompensasi tidak langsung dan penempatan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sekretariat daerah Minahasa Tenggara.
5. Mappaenre (2014). Penelitian ini berlangsung di Makassar. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan visioner kepala SMK Negeri di kota Makassar berpengaruh secara signifikan terhadap sekolah efektif di masing-masing sekolahnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang relevan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan visioner menekankan bahwa keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif.
2. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan peningkatan pengembangan sekolah untuk selanjutnya.
3. Tahapan implementasi visi, pertama perumusan visi, kedua proses *shared vision*, ketiga penerapan visi, keempat pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan kelima adalah kaitan visi dengan karakter peserta didik sesuai dengan fokus penelitian.
4. gaya kepemimpinan visioner memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap sekolah efektif di masing-masing sekolahnya.

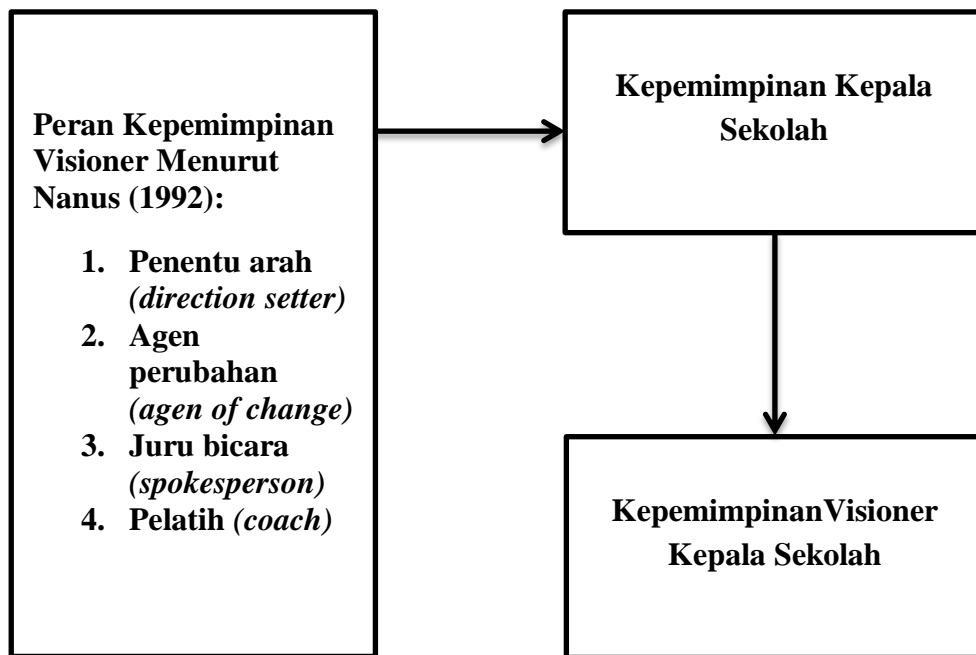
D. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir dalam penelitian ini bertujuan sebagai sebuah arahan terhadap penelitian yang dilakukan terutama pada pemahaman alur pemikiran dan dapat melakukan analisis agar penelitian dapat berjalan dengan sistematis dan sesuai dengan tujuan. Kerangka berpikir juga bertujuan untuk memberikan keterlibatan dan keterpaduaan dengan fokus penelitian mandiri, sehingga akan menghasilkan satu pemahaman yang utuh dan berkesinambungan.

Fokus pada penelitian ini adalah kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 3 Jatimulyo dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang visioner.

Peran yang dimaksud adalah menrapkan empat peran yang ada dalam keberhasilan kepala sekolah yaitu peran kepala sekolah sebagai penentu arah, peran kepala sekolah sebagai agen perubahan, peran kepala sekolah sebagai juru bicara dan peran kepala sekolah sebagai pelatih. Berkaitan dengan terlaksananya peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner, tentunya harus melibatkan banyak pihak seperti pendidik, staff bahkan *stakeholder*. Keterlibatan pihak-pihak tersebut dimaksudkan agar dapat mengawasi dan juga membantu terwujudnya kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan fenomena dan tujuan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hal ini berkaitan dengan pertimbangan data berupa realita yang terjadi di tempat penelitian dan bertujuan untuk menggambarkan lebih rinci tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin visioner.

Data yang dianalisis bersifat interaktif sehingga penelitian ini dilaksanakan mulai dari mencatat dan merangkum data hingga menyimpulkan, kegiatan tersebut dilakukan terus-menerus sampai menjadi hasil penelitian.

Pengambilan sumber data atau teknik pengambilan sampel yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Purposive sampling merupakan pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang peneliti teliti, dalam hal ini peneliti memilih informan sebagai sumber data dengan pertimbangan informan-informan tersebut yang paling mengetahui tentang kinerja dari kepala sekolah. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang awalnya jumlahnya sedikit lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka dicari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Hal ini yang menyebabkan jumlah sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar.

B. Deskripsi Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* yaitu, kepala sekolah, pendidik, staf tata usaha, komite sekolah dan wali murid di SD Negeri 3 Jatimulyo. Kepala sekolah dijadikan kepala sekolah subjek oleh peneliti untuk memperoleh data mengenai peran sebagai pemimpin visioner. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara terhadap pendidik, staf tata usaha, komite, dan wali murid untuk mengkonfirmasi mengenai kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah sudah merujuk pada kepemimpinan yang visioner.

2. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan visioner kepala sekolah yang diamati berdasarkan peran kepemimpinan visioner yaitu kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agen of change*), juru bicara (*spokesperson*), dan pelatih (*coach*).

C. Setting Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri 3 Jatimulyo Kecamatan Jatiagung Lampung Selatan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester akhir tahun pelajaran 2020/2021 sampai selesainya penelitian.

D. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian ini diperoleh dari informan-informan dengan cara membatasi jumlah informan, akan tetapi apabila informan atau data yang diperoleh telah lengkap, maka dengan sendirinya penelitian ini telah selesai.

Data dari informan yang digunakan atau diperlukan dalam penelitian dikaji dari sumber data sebagai berikut.

1. Data primer

Data primer merupakan data utama yang diperoleh dari subjek penelitian. Sumber data primer ini dalam penelitian diperoleh peneliti melalui kata-kata serta tindakan dengan melakukan pengamatan dan wawancara terhadap pihak-pihak yang terkait meliputi kepala sekolah, komite sekolah, pendidik staf, dan wali murid berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang visioner.

2. Data sekunder

Data sekunder digunakan dalam rangka mendukung pembahasan yang terdapat dalam penelitian. Data sekunder meliputi buku-buku literatur, majalah, surat kabar, makalah-makalah penelitian, arsip atau dokumen dan sumber lain yang relevan untuk dijadikan pelengkap informasi dalam penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang visioner.

Peneliti telah menentukan kuantitas dari masing-masing informan. Sumber data dari kepala sekolah sebanyak satu, komite sekolah sebanyak satu pendidik sebanyak satu dengan alasan bahwa pendidik ini direkomendasikan oleh kepala sekolah karena mudah untuk dimintai keterangan, lebih memahami mengenai informasi yang akan ditanyakan dan mudah untuk ditemui, serta staf tata usaha sebanyak satu orang karena staf tersebut dalam keseharian sangat sering bersama kepala sekolah sehingga dianggap memahami informasi yang dibutuhkan peneliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Peneliti menggunakan pedoman wawancara untuk mengumpulkan data yang sebelumnya telah disusun secara sistematis sehingga akan menghasilkan wawancara terstruktur dengan baik dengan sebelumnya peneliti melakukan perjanjian dengan informan agar pelaksanaan wawancara tidak mengganggu kegiatan rutin informan.

Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, pendidik, staf tata usaha, komite sekolah, dan wali murid dengan pertanyaan berdasarkan pedoman wawancara yang digunakan untuk mendapatkan informasi atau pendapat tentang kepemimpinan visioner kepala sekolah. Peneliti menggunakan buku catatan alat perekam dan kamera agar wawancara dapat didokumentasikan dengan baik serta meminimalisir hilangnya data.

Indikator pertanyaan untuk wawancara yang disusun oleh peneliti yaitu mengenai kepemimpinan visioner yang dilakukan oleh kepala sekolah baik dari peran kepala sekolah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih . Pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan yang terdapat pada subfokus penelitian dan peneliti berharap dengan wawancara tentang subfokus tersebut dapat membantu mengumpulkan data yang dicari.

2. Observasi

Observasi merupakan salah satu cara yang dapat kita lakukan untuk mendapatkan data, dan dari data tersebut kita akan mendapatkan sebuah fakta. Sugiyono (2018: 106) mengemukakan bahwa observasi ini dapat digolongkan menjadi empat jenis, yaitu:

- a) Observasi yang pasif
- b) Observasi yang moderat
- c) Observasi yang aktif
- d) Observasi yang lengkap

Melalui pendapat tersebut, peneliti memilih observasi pasif, dimana peneliti datang untuk mengamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang diamati. Observasi dimulai dari observasi umum kondisi sekolah efektif di SD Negeri 3 Jatimulyo. Tahap selanjutnya yaitu melakukan observasi terfokus untuk menemukan indikator-indikator yang sesuai dengan subfokus penelitian. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan dan digunakan sebagai refleksi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan dari sebuah peristiwa yang telah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2018:124). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi berupa gambar atau foto dan dokumentasi administratif yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner.

F. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2018: 101) berpendapat “dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri”. Penelitian membutuhkan alat bantu guna menyimpan data dan informasi yang didapat dari sumber data dalam penelitian. Alat bantu tersebut juga dapat digunakan sebagai bukti atas telah dilakukannya penelitian dan pengambilan data.

Ada beberapa alat bantu yang digunakan untuk mendukung penelitian ini yaitu:

1. Pedoman wawancara digunakan sebagai pedoman untuk melakukan wawancara dengan narasumber mengenai kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner.

2. Lembar observasi digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner
3. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data dan informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner.
4. Media audio visual digunakan untuk memperoleh data dari narasumber agar jelas, peneliti menggunakan alat perekam.

**Tabel 2. Kisi-Kisi Metode Wawancara, Observasi dan Dokumentasi
Penelitian Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah**

No	Sub Fokus	Indikator	Teknik	Sumber				
				KS	PD	TU	K S	WM
1	Penentu arah (<i>direction setter</i>)	- Mengkomunikasikan visi	W, D	✓	✓	✓	✓	✓
		- Memiliki langkah kerja yang jelas	W, D	✓	✓	✓	✓	✓
		- Memotivasi pekerja dan rekan	W, O	✓	✓	✓	✓	✓
		- Memiliki kemampuan menganalisis yang baik	W	✓	✓	✓	✓	✓
2	Agen perubahan (<i>agen of change</i>)	- Mempunyai banyak inovasi	W, D	✓	✓	✓	✓	✓
		- Menyukai tantangan	W	✓	✓	✓	✓	✓
		- Tidak puas dengan keadaan yang ada	W, D	✓	✓	✓	✓	✓
3	Juru bicara (<i>spokes person</i>)	- Menghargai segala bentuk komunikasi	W	✓	✓	✓	✓	✓
		- Memiliki kemampuan meyakinkan <i>stakeholder internal</i> dan <i>eksternal</i> .	W, O	✓	✓	✓	✓	✓
		- Pandai bernegosiasi	W	✓	✓	✓	✓	✓
		- Memiliki banyak relasi	W	✓	✓	✓	✓	✓
		- Menjadi percontohan bagi anggota	W	✓	✓	✓	✓	✓
4	Pelatih (<i>coach</i>)	- Dapat mengoptimalkan kemamuan setiap anggota	W, O	✓	✓	✓	✓	✓
		- Membantu anggota untuk belajar dan tumbuh	W	✓	✓	✓	✓	✓
		- Pandai memotivasi	W, O	✓	✓	✓	✓	✓
		- Pandai memotivasi	W	✓	✓	✓	✓	✓

Sumber: Hidayah (2016: 80)

Sumber data tersebut akan diberikan pengkodean untuk mempermudah penyajian data. Tabel pengkodean sebagai berikut:

Tabel 3. Sumber Data dan Pengkodean

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Jumlah Sumber Data	Kode
Wawancara	W	Kepala Sekolah	1	KS
		Pendidik	3	PD
		Staf Tata Usaha	1	TU
		Komite Sekolah	1	KO
		Wali Murid	1	WM
Observasi	O	Kepala Sekolah	1	KS
Dokumentasi	D	Staf Tata Usaha	1	TU

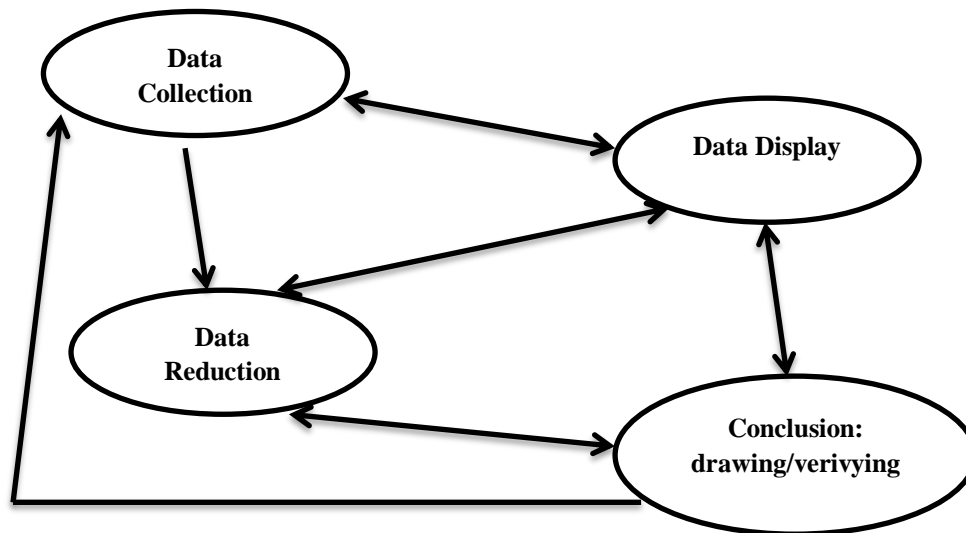
Sumber data : Analisis Penulis

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif yang digunakan dengan mengumpulkan data secara mendalam melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, kemudian menganalisis data hingga proses penyusunan laporan. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018:133) menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018: 133) mengemukakan aktivitas menganalisis data, yaitu *data reduction*, *data*

display dan *conclusion drawing/verification*. Langkah-langkah analisis ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3. Komponen dalam analisis data (*interactive model*)
 Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018 : 134)

1. Pengumpulan data (*data collection*)

Dilaksanakan dengan cara pencarian data yang diperlukan terhadap berbagai jenis data dan bentuk data yang di lapangan, kemudian melaksanakan pencatatan data. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya. (triangulasi).

2. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data pada penelitian ini dilakukan dengan pemilihan data yang berhubungan dengan masalah, memilah fokus pada hal-hal penting, yang sesuai dengan tema yang diteliti dan membuang hal yang tidak diperlukan.

3. Penyajian data (*display data*)

Data yang berhasil didapat dari hasil penelitian dikumpulkan dan dikategorisasikan kemudian disajikan dalam bentuk narasi untuk menginterpretasi data secara sistematis. Selanjutnya, dianalisis dan ditarik kesimpulan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Penyajian dapat dipaparkan dalam teks naratif dan dirancang untuk menggabungkan informasi secara tersusun sehingga lebih mudah dipahami

4. Penarikan kesimpulan (*verification*)

Penarikan kesimpulan didapatkan dari hasil pemaknaan terhadap data yang dikumpulkan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru berupa deskripsi atau gambaran tentang objek yang sebelumnya belum ada atau masih samar sehingga setelah diteliti menjadi lebih jelas. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan oleh peneliti untuk mengecek kebenaran data yang diperoleh di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Pemeriksaan pada keabsahan data merupakan salah satu bagian yang sangat penting di dalam penelitian kualitatif yaitu untuk mengetahui derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang dilakukan.

Menurut Sugiyono (2018: 186) uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validitas interval), *transvelability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Uji *credibility* digunakan oleh peneliti untuk menguji keabsahan data. Uji kredibilitas data

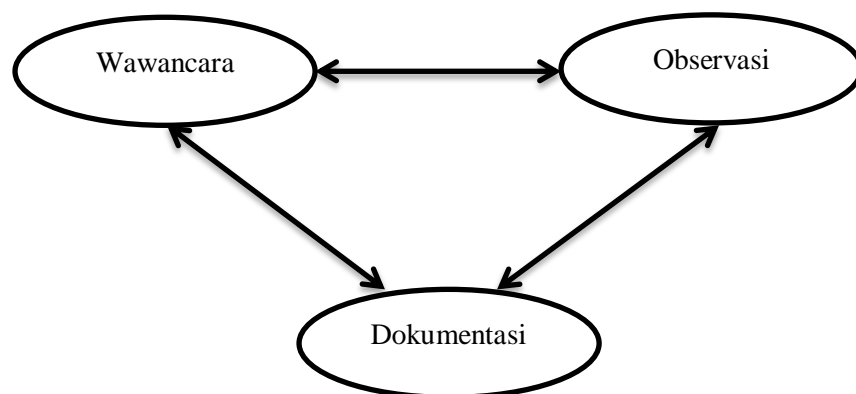
atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan kawan sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*, Sugiyono (2018: 185).

Triangulasi digunakan oleh peneliti untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2018: 189) triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi terbagi menjadi beberapa macam, antara lain triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Penelitian ini menggunakan dua macam triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

1. Triangulasi teknik

Menurut Sugiyono (2018: 191) triangulasi teknik ini untuk menguji data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi lalu dokumentasi.

Hal ini dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini:

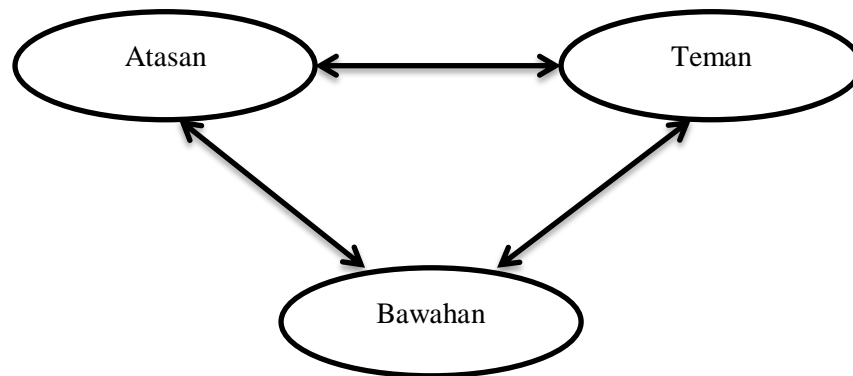


Gambar 4. Triangulasi Teknik

Sumber: Sugiyono (2018: 190)

2. Triangulasi sumber

Menurut Sugiyono (2016: 191) triangulasi sumber untuk menguji data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.



Gambar 5. Triangulasi sumber data

Sumber: Sugiyono (2018: 190)

I. Prosedur Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga tahap yaitu pra penelitian, tahap penelitian dan tahap analisis data. Langkah-langkah dari setiap tahap tersebut sebagai berikut:

1. Tahap pra penelitian

Tahap pra penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober-November 2020 dan memiliki enam langkah, yaitu:

- a) Menyusun rencana penelitian
- b) Melakukan wawancara pendahuluan kepada kepala sekolah dan pendidik SD Negeri 3 Jatimulyo.
- c) Menentukan SD Negeri 3 Jatimulyo untuk dijadikan tempat penelitian dan mengurus perizinan secara formal, peneliti meminta izin kepada kepala sekolah untuk melakukan penelitian di sekolah tersebut.
- d) Peneliti melakukan orientasi lapangan

- e) Memilih informan yang berguna sebagai pemberi informasi tentang situasi dan kondisi penelitian,
- f) Menyiapkan perlengkapan penelitian seperti pedoman wawancara, observasi, alat tulis dan alat dokumentasi.

2. Tahap penelitian

Peneliti melakukan penelitian yang akan dilaksanakan yang akan dilaksanakan pada bulan Desember-Januari 2020. Tahap ini terbagi atas tiga langkah yaitu:

- a) Mempersiapkan diri dan memahami latar belakang penelitian.
Memahami latar penelitian dan persiapan diri. Pada tahap ini peneliti melihat dan memahami subjek yang ada pada latar penelitian untuk mengetahui data yang harus dikumpulkan sehingga peneliti dapat mempersiapkan diri dalam menyediakan alat pengumpulan data.
- b) Memasuki lapangan. Sebelum memasuki lapangan tempat penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan permohonan izin kepada kepala sekolah dan pendidik untuk melakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian.
- c) Melakukan pencarian data yang di butuhkan dengan instrument yang sudah disiapkan peneliti. Tahap ini merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah memperoleh data.

3. Tahap analisis data

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif sampai interpretasi data-data yang telah diperoleh. Peneliti melakukan analisis data dengan langkah reduksi data, data display dan kesimpulan/verifikasi. Tahap analisis data dilakukan selama Januari-Februari 2020.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (Studi Kasus di SD Negeri) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*)

Peran kepemimpinan visioner Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo sebagai penentu arah ditunjukkan dengan kemampuan analisis yang baik, yaitu mengetahui kekurangan dan kelebihan sekolah seperti kurangnya kelas, potensi pada pendidik yang belum di maksimalkan, lingkungan sekolah yang belum dimaksimalkan. Memiliki rencana jangka pendek seperti memaksimalkan pembelajaran daring, rencana jangka panjang berupa pengadaan RKB, menjadi sekolah adiwiyata yang di sampaikan dalam forum rapat bersama *stakeholder* serta dapat mengarahkan anggota dengan membentuk kelompok kecil atau paguyuban , menjadikan sifat disiplin, professional dan semangat sebagai percontohan anggota.

2. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan (*agen of change*)

Peran kepemimpinan visioner Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo sebagai agen perubahan ditunjukkan dengan inovasi yang diberikan baik dalam pembelajaran seperti pengadaan RKB, linearitas pendidik, re-akreditasi sekolah yang menuju A. Inovasi dalam manajemen persekolahan seperti pengadaan toilet baru, pengadaan peralatan ekskul baru. Kepala sekolah juga berani mengambil resiko seperti menggunakan dana pribadi dalam pembangunan dengan status sementara, menjadi ketua K3S tingkat kecamatan, menjadi wakil ketua K3S tingkat kabupaten dan sedang

dipromosikan menjadi duta anti narkoba. Kepala sekolah juga adaptif dalam perkembangan zaman dengan pengadaan fasilitas wifi yang berguna khususnya saat pandemi. Kepala sekolah juga bukan orang yang cepat puas dengan keadaan yang ada, senantiasa menjadi pelopor pergerakan dan tak berhenti membangun sekolah.

3. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Juru Bicara (*Spokes Person*)

Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 jatimulyo sebagai juru bicara ditunjukkan dengan keterbukaan kepala sekolah terhadap kritik dan saran yang datang, profesional terhadap orang yang memberikan kritik dan saran. Memiliki kemampuan meyakinkan *stakeholder* baik dalam forum rapat maupun secara personal. Dikauai kepemimpinannya oleh pemimpin lain dengan dipercaya menjadi ketua K3S tingkat kecamatan, memiliki hubungan yang baik dengan atasan seperti diamanahkan menjadi ketua K3S tingkat kabupaten dan dipromosikan menjadi duta anti korupsi. Sebagai negosiator ulung khususnya dalam rapat dan sangat dipercaya oleh warga sekolah.

4. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pelatih (*Coach*).

Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 jatimulyo sebagai pelatih ditunjukkan dengan dapat menjadikan diri sebagai tokoh yang dapat diteladani seperti disiplin kerja, profesional dan kreatif dalam membangun sekolah, melibatkan *stakeholder* sekolah dalam pengambilan keputusan, percaya terhadap anggota dengan memberikan amanah dan selalu mengapresiasi keberhasilan anggota yang sukses menjalankan amanah. Kepala sekolah juga mengadakan pelatihan kepada anggota guna meningkatkan kemampuan dengan pengadaan pelatihan IT, serta tidak lupa selalu memotivasi anggota.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti memberikan saran kepada:

1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah agar dapat konsisten menjalankan perannya sebagai pemimpin yang visioner, karena sedikit hal yang kepala sekolah lakukan akan sangat berdampak kepada kemajuan sekolah. Kemudian, banyaknya amanah memang menggambarkan baiknya kualitas kepemimpinan yang dimiliki, namun hal yang lebih penting dari itu adalah bagaimana bertanggung jawab terhadap amanah tersebut.

2. Pendidik

Pendidik sebagai salah satu orang yang paling sering bertemu dan bekerja sama dengan kepala sekolah agar dapat sepenuhnya mendukung setiap rencana kepala sekolah yang berorientasi memajukan sekolah. Kepala sekolah telah melakukan perencanaan, namun hasil akhir ada andil dari pendidik untuk membantu mewujudkan rencana tersebut.

3. Peneliti Lain

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti lain untuk penelitian selanjutnya, disarankan kepada peneliti lain untuk menyempurnakan segala kekurangan yang ada pada penelitian ini, sehingga penelitian terkait kepemimpinan visioner dapat lebih kompleks.

4. Komite Sekolah

Komite sekolah sebagai *stakeholder* eksternal dapat sepenuhnya mendukung serta mengawasi kinerja kepala sekolah agar tercapai sekolah yang unggul melalui kepemimpinan kepala sekolah yang visioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifiyah, I., Ali, I., & Juharyanto. 2019. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Karakteristik Peserta Didik. 2: 32-39.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Ar-Ruzz Media, Jogjakarta.
- Azhar, S. 2016. Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Perspektif Pendidikan Islam). 5: 127-139.
- Bahri, S., & Hasibuan, S. M. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Megister Manajemen*. 1: 71-80.
- Baskoro, S.W., & Susanty, A. 2012. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). 2: 77-84.
- Budiwibowo, S. & Sudarmiani. 2018. *Manajemen Pendidikan*. CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Danim, S. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku Konsep dan Pelaksanaan*. Dirjen Dikdasmen Depdiknas. Jakarta.
- Djafri, N. 2016. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Krunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Depublis (Grup Penerbitan CV Budi Utama). Yogyakarta.
- Gaol, N. T. L. 2017. Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah.4: 213-219
- Hardono, dkk. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Supervisi Akadameik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Educational Managem ent*. 6: 26-33.
- Hambali. 2012. Kepemimpinan Visisioner (Studi Multi Kasus di SD unggulan Al-Ya'lu Malang dan SD I Alam Bilingual Surya Buana Malang). 5: 9-29

- Hamzah, M.I., & Sarwoko, E. 2020. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 16: 41-53.
- Hidayah, Nurul. 2016. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Kahar. 2008. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organization Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. 4: 21-27.
- Kristiawan, dkk. 2017. *Inovasi Pendidikan*. Wade Group, Ponorogo.
- Mappaenre, A. 2014. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kepemimpinan Diri Guru dan Sekolah Efektif. 12: 217-288.
- Margolis, J.A. dkk. 2016. Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. LEAQUA-01117, No:15.
- Mascerano, J. dkk. 2019. Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. 2020: 33-48
- Moleong. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mukhtar & Iskandar, 2013. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. : Referensi Gaung Persada Press Group, Jakarta.
- Mukti, N. 2018. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah (*Jurnal Kependidikan*). 6: 71-90.
- Mulyasa, 2017. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Mutmainah. 2017. Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Sekolah Efektif. *Jurnal Adminitrasi Pendidikan*. 24: 163-172.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. New York: Jossey-Bass.
- Pio, E.A., & Sendow, G. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kompensasi Tidak Langsung dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. 3: 1140-1150.
- Pontoh, W.P. 2013. Peranan Komunikasi Interpersonal Guru dalam Meningkatkan Pengetahuan Anak. 1: 1-11.

- Priansa, D.J., & Somad, R. 2014 *Manajaemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala sekolah*. Alfabeta, Bandung.
- Ramdoni, R.A. 2020. Optimalisasi Kerjasama Pelatihan Melalui Teknik Negosiasi yang Tepat. 1: 85-91.
- Rohiat, 2012. *Manajemen Sekolah*. Refika Aditama, Bandung.
- Rusdiana. 2014. *Konsep Inovasi Pendidikan*. CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Sarwoko, E., & Hamzah M.I. 2020. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 16: 41-53.
- Sashkin, M. 1998. "The Visionary Leader." In J.A Conger & R.N Kanungo (Eds). *Charismatik Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, Bandung
- Ulfatin, N. dkk. 2020. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekoah Hubungannya dengan Kesiapan Guru Menyongsong Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Supervisi Pendidikan*. 4: 101-112.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta, Jakarta.