

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan dalam dunia kependidikan sebenarnya mengandung dua pengertian, dimana kata “pendidikan” menerangkan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau cirri-ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik, membimbing dan *mengemong*. Sebagaimana kata pendidikan yang menunjukkan arti yang dapat dilihat dari dua segi, yaitu (1) pendidikan sebagai usaha atau proses mendidik dan mengajar seperti yang dikenal sehari-hari (2) pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakekat dan kegiatan mendidik mengajar dari zaman ke zaman atau yang membahas prinsip-prinsip dan praktik-praktik mendidik dan mengajar dengan segala cabang-cabangnya yang telah berkembang begitu luas dan mendalam. Dengan demikian sebagaimana dalam Marno dikatakan :

Kepemimpinan pendidikan pada dasarnya terdapat dan berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan pendidikan sebagai satu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu-ilmu pembantunya.¹

¹Marno dan Supriyatno, Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam.* (Bandung : Rafika Aditama, 2008), h 32.

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Sedang kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya. Menurut Stoner, dalam Nanang Fatah dijelaskan, bahwa : Semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.²

Setiap organisasi dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin dan pimpinan tertinggi atau manajer tertinggi yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan atau manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin tersebut merupakan orang pertama, ibarat nakhoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal, dalam sebuah wadah yang disebut organisasi.

Sejumlah manusia lainnya yang ada di dalam kapal tersebut adalah sumber daya penggerak kapal ke arah yang diinginkan nakhoda kapal. Dengan kata lain ke arah mana kapal itu akan berlayar, dalam menggerakkan haluan kapal nakhoda tidak dapat sendirian, melainkan dibantu oleh sejumlah anak buah kapal lainnya.

Agar perjalanan lancar sampai di tujuan yang ingin dicapai. Kiasan itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh Churchill, yang mengatakan kepemimpinan adalah : kemampuan dan ketrampilan

²Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan.*(Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2006) h. 88.

mengarahkan, merupakan factor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin (*Nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness*).³

Menurut George Terry di dalam bukunya "*Principles of Management*" mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.⁴

Pengertian yang lebih luas diungkapkan oleh Carter V. Good bahwa :

kepemimpinan tidak lain adalah kesiapan mental yang terwujudkan dalam bentuk kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta menguasai orang lain agar mereka berbuat sesuatu, kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir atau pembagi penjelasan tentang kepentingan, minat, kemauan, cita-cita atau tujuan-tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh kelompok atau individu.⁵

Sementara Muhammad Al-Suaidan, Thariq memahami kepemimpinan adalah: usaha untuk menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu baik yang bersifat duniawi maupun ukhrowi sesuai dengan nilai dan syariat Islam.⁶ Sedang Keating memberi pengertian bahwa : Kepemimpinan adalah

³Wahab, Abdu Azisl. *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*.(Bandung : Alfabeta, 2008) h.81.

⁴George R. Terry..*Asas-Asas Manajemen*, Terj. Winardi.(Bandung : Alumni,1986), h. 343

⁵Siswadi..*Budaya Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia*, dalam Mujamil Qamar, et.al. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*.(Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2003.) h. 251

⁶Muhammad Al-Suaidan, Thariq. *Shina'atu Al-Qoid*, Trj:Najib Junadi, (Surabaya: Pustaka Yasir, 2005), h. 42.

suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi kelompok orang untuk tujuan bersama.⁷

Sebagaimana Stephen P. Robbins, mengartikan bahwa : *“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals”* (Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan).⁸ Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan , sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Lebih jelas lagi Gary Yukl mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah :

“Leadership is defined as influence process affecting the interpretation of event for follower, the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and teamwork , and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or oeganization”(Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi orang-orang dalam hal : penginterpretasian peristiwa (aspirasi) pengikutnya, pemilihan tujuan-tujuan organisasi, pengorganisasian kegiatan kerja untuk mencapai tujuan, pemberian motivasi ke arah pencapaian tujuan, dan pengerahan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi).⁹

Dalam rangka memperoleh gambaran yang sederhana tentang kepemimpinan, perlu didistribusikan dengan pengalaman praktis yang pernah dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok. Proses kepemimpinan

⁷J.Keating, Carles,*The Leadership Book*.s. trj. A.M. Mangun Hardjana.(Yogyakarta,: Kanisius,2003), h.9.

⁸Wuradji,*The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. (Yogyakarta : Gama Media,2008), h. 2

⁹*Ibid*, h. 3

seseorang dapat muncul dalam bentuk usaha mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan. Sebagai mana sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bafadal, bahwa :

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hakikat kepemimpinan adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya.¹⁰

Senada dengan pendapat Sondang P. Siagian, yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktikkan orang-orang atasan (pemimpin-pemimpin itu).¹¹

Oleh karenanya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya untuk dibawa bekerja ke dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerja sama institusional yang bergantung pada keahlian pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus betul-betul direncanakan, diorganisir, dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesional para guru, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dengan menekankan perbaikan pada proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya. Maka kepala

¹⁰ Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju desentralisasi*.(Jakarta : PT Bumi Aksara,2006) h. 44.

¹¹ *Op.Chit*, h. 83.

sekolah, sebagai seorang pemimpin pendidikan, hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh Departemen Pendidikan Nasional harus tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah pembantunya, tahu nama-nama pembantunya, tahu tugas masing-masing pembantunya, memperhatikan kehadiran pembantunya, memperhatikan peralatan pembantunya, menilai pembantunya, mengambil tindakan-tindakan, memperhatikan karier pembantunya, memperhatikan kesejahteraan pembantunya, memperhatikan suasana kekeluargaan, memberikan laporan kepada atasannya.

B. Konsep Kepemimpinan Visioner

1. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kata kepemimpinan sebagai terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *to lead* yang berarti memimpin atau menunjukkan, dan *leader* adalah pemimpin.¹² Menurut George R. Terry *leadership is relationship in which one person, the leader influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires.*¹³

Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan

¹² Purwono Sastro Amijoyo dan Robert K. Cunningham, *Kamus Inggris – Indonesia*, (Semarang: PT. Widya Karsa, 2009), h. 224.

¹³ George R. Terry, *Principles of Management*, (INC, Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977), h. 410.

yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁴ Sedangkan dalam Al Qur'an istilah kepemimpinan dikenal dengan sebutan khalifah, sebagaimana dalam surat Al Baqarah ayat 30:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S. Al Baqarah/02:30)¹⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai tanggung jawab dan tugas masing-masing sebagai pemimpin (khalifah) di muka bumi. Namun setiap manusia akan mempertanggungjawabkan atas perbuatannya di muka bumi selaku khalifah yang memiliki tugas membangun dan memakmurkan bumi.¹⁶ Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu: *Kesatu* Kepemimpinan melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut. *Kedua* kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena

¹⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.204.

¹⁵ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang:PT Toha Putra, 1998) h. 13.

¹⁶ Ahzami Sami'un Jazuli, *Kehidupan dalam Pandangan Al Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani, 2006), hlm. 41.

anggota kelompok bukanlah tanpa daya. *Ketiga* adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.¹⁷

Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dalam organisasi memegang peran yang sangat penting agar organisasi dapat berkembang dan kegiatan yang dilaksanakan lebih terarah, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat terwujud.

Visionaris adalah orang yang telah mengalami *personal victory*, dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam fikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*put first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renerwal*)¹⁸.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan / mensosialisasikan / mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota

¹⁷ Nurkolis, *Manajemen Berbasis sekolah*, (Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003) h.153.

¹⁸ Stephn R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, (Mind Garden Inc,1989), h.168.

organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.¹⁹

Kepemimpinan visioner adalah sebuah model/pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas.²⁰

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas.²¹

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.²²

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan visioner adalah sebuah pola memimpin dengan cara menentukan visi bersama sesuai dengan tuntutan perubahan di masyarakat kemudian memberi petunjuk kepada orang-orang di dalam organisasi untuk bekerja sesuai dengan visi yang

¹⁹ Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara. Year, 2008)h. 82.

²⁰ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Eduka, 2010), h. 107.

²¹ Daniel Goleman, *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, ter. Susi Purwoko (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002) h. 65.

²² Diana Kartanegara, "Strategi Membangun Eksekutif" dalam <http://duniamis.co.id>, diakses 5 Juli 2012.

telah ditetapkan bersama-sama sehingga hasil kerja yang diwujudkan akan sesuai dengan visi.

2. Ciri-Ciri Kepemimpinan Visioner

Syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner (*visionary leadership*) adalah visi sebagai penggerak cita-cita yang ingin diwujudkan.²³

Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan yang mendorong terjadinya proses ledakan kreativitas melalui integrasi dan sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Visi inilah yang senantiasa mendorong organisasi untuk tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan hidupnya.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Merumuskan visi tidak dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan kemampuan kita untuk mencapai sasaran.

Visi juga harus mengandung unsur *basic values, mission, dan objectives*.²⁴ *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pertanyaan, mau menjadi apa

²³ *Op. Chit*, h. 107.

²⁴ *Op. Chit*, h. 85.

organisasi ini dikemudian hari dan akan berperan sebagai apa? Sedangkan *objectives* adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan, mau menghasilkan apa, untuk siapa dan dengan mutu yang bagaimana?

Daniel Goleman mengungkapkan ciri-ciri kepemimpinan visioner menggunakan inspirasi bersama yaitu kepercayaan diri, kesadaran diri dan empati.²⁵ Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Dan karena memang meyakini visi itu, mereka dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas. Kepemimpinan visioner dapat merasakan perubahan orang lain dan memahami sudut pandang mereka berarti bahwa seorang pemimpin dapat mengartikulasikan sebuah visi yang benar-benar menginspirasi.

Visionary leadership melakukan langkah-langkah strategis dalam mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan staf dan penciptaan suatu sistem visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama. Pemimpin visioner yang ideal lebih menekankan adanya kemampuan intelegensi dan emosional yang digabungkan untuk menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

²⁵*Op.Chit*, h. 69.

3. Kompetensi Pemimpin Visioner

Untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu memimpin dengan baik dibutuhkan kompetensi yang mendukung perannya sebagai ujung tombak organisasi. Dengan adanya beberapa kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin diharapkan dalam memimpin sebuah organisasi, pemimpin mampu mengimplementasikan kompetensinya dalam rangka menjalankan perannya

sebagai motor organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum semakin banyak kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka semakin mudah pula seorang pemimpin menjalankan aktivitasnya dalam mengolah organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam menjalankan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin visioner memerlukan kompetensi tertentu.

Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikutip dari Burt Nanus²⁶, yaitu

- a) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Kemampuan berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin, sebab untuk mengetahui segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi perlu adanya proses komunikasi. Selain itu seorang pemimpin yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik akan menumbuhkan iklim organisasi yang baik pula.

²⁶*Op.Chit*, h.10.

- b) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.

Lingkungan luar merupakan pihak yang akan menikmati hasil dari kerja organisasi, sehingga seorang pemimpin visioner dituntut untuk paham dan segera bertindak untuk mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi dengan harapan layanan yang akan diberikan akan sesuai dengan perubahan yang terjadi.

- c) Seorang pemimpin visioner memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Kompetensi yang dimaksud dalam hal ini adalah keterlibatan secara langsung seorang pemimpin dalam segala proses pelaksanaan kegiatan organisasi, sehingga pemimpin akan mengetahui sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

- d) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi masa depan. Pemimpin pasti memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding anggota organisasi yang lain, diharapkan dengan adanya kelebihan itu pemimpin mampu menjadi evaluator rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan sebagai program kerja sesuai dengan pengalaman yang telah dimiliki oleh pemimpin.

Dikutip dari Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner yaitu:²⁷

1. *Visualizing*. Pemimpin visioner hendaknya mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai. Sehingga dalam pelaksanaannya usaha pencapaian tujuan organisasi akan tepat perhitungan awal.
2. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan sejauh mana posisi organisasi pada saat ini, tetapi lebih memikirkan sejauh mana posisi organisasi yang ingin dicapai pada masa yang akan datang.
3. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu sehingga seorang pemimpin haruslah selalu aktif mengikuti sejauh mana rencana dijalankan serta mengetahui apa saja kendala yang dihadapi.
5. *Creative Thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha berfikir kreatif dan inovatif dalam mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.

²⁷*Ibid*, h. 110.

6. *Taking Risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran. Sehingga ketika organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan, pemimpinlah yang akan menjadi motivator bagi anggota organisasi lain untuk tetap semangat.
7. *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
8. *Coalition building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran organisasinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
9. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
10. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan,

pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.²⁸

4. Teori Kepemimpinan Visioner

Visionary Leadership menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang dikomunikasikan dengan *stakeholders* dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global. Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai *comparative* dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus :

1. Memahami Konsep Visi.

Visi merupakan daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas sebagai daya pikir yang memiliki kekuatan dahsyat dan dapat menerobos segala batasbatas fisik, waktu, dan tempat. Gerak dimensi waktu tersebut tergantung daya imajinasi manusia yang

²⁸Sanusi, A, Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif. (Bandung:Prospect, 2009).h.123

didasari alasan melalui argument yang jelas dan rasional. *Visionary leadership* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.

2. Memahami Karakteristik dan Unsur Visi.

Visi merupakan gambaran masa depan yang lebih baik, atraktif dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan organisasi dari posisi sekarang ke masa datang. Visi merupakan jembatan antara masa kini dan masa datang sehingga perumusannya harus didasarkan pada karakteristik yang mapan. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memperjelas arah dan tujuan.
- b. Mudah dimengerti dan diartikulasikan.
- c. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standard of excellence*.
- d. Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen,
- e. Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
- f. Merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi,
- g. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
- h. Kontektual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

3. Memahami Tujuan Visi.

Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu:

- a. Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi.
- b. Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar.
- c. Membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

4. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner

Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh, belajar, serta berkembang dalam mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi.

1. Penciptaan Visi.

Visi- visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Jika sebuah visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengomunikasikan standarkeistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Jika visi tersebut juga unik, hal tersebut mengomunikasikan dan menginspirasi rasa bangga karena berbeda dari organisasi- organisasi yang lain.²⁹

²⁹ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Ali Akbar Y., Ria Cahyani, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) h. 101.

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Seorang kepala sekolah dalam menetapkan Visi, perlu mempunyai pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Dengan demikian, terciptanya visi terbentuk dari perpaduan antar inspirasi, imajinasi *insight*, informasi, pengetahuan dan penilaian (*judgement*).

Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya.

Visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai, informasi, pengetahuan, dan *judgement*. Dikutip dari Mulyadi mencatat dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu *trend watching* dan *envisioning*.³⁰

a) *Trend watching* adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap signal-signal alam dan perubahannya, sekaligus memiliki kekuatan mendekati diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural luar biasa

³⁰*Op.Cit*, h.91.

yang dapat membimbing perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Melalui *trend watching* pimpinan dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

- b. *Envisioning* yaitu kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan *trend* perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan pikiran kita yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.

2) Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga peran pemimpin mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi. Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut:

- a) Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.
- b) Merumuskan strategi secara konsensus.
- c) Membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.

Dikutip dari Danil dan Daniels menyatakan kejelasan perumusan visi melalui tiga fase proses, yaitu *discovery*, *visualization*, *actualization*.³¹

- a) *Discovery* berarti validasi, internalisasi, dan rasionalisasi atas proses globalisasi
- b) *Visualization*, adalah menggambarkan atau penjelasan konsep-konsep dalam membangun visi global.
- c) *Actualization*, adalah sebuah pernyataan visi global yaitu perumusan dan pemasyarakatan visi dalam organisasi.

Adapun visi yang baik mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut:

- a) Harus sesuai dengan semangat zaman dan spirit sekolah / madrasah.
- b) Harus menggambarkan sosok sekolah / madrasah idaman.
- c) Harus mampu menjelaskan arah dan tujuan sekolah/ madrasah.
- d) Harus mampu membangkitkan antusias dan komitmen dalam merealisasikan visi sekolah / madrasah.
- e) Harus mampu jadi panduan strategis sekolah / madrasah dan menjadi sosok sekolah / madrasah idaman masa depan.³²

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan visioner. Tugas dan tanggung jawab kepala

³¹*Ibid*,h. 93.

³² Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, h. 129.

sekolah untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuhkembangkan.

1) Transformasi Visi/Mengkomunikasikan visi

Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Visi harus ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil.

Untuk memaksimalkan hasil pencapaian tujuan yang sudah direncanakan oleh sebuah organisasi, setelah dilakukan penetapan visi sekolah, proses yang harus ditempuh berikutnya adalah transformasi kepada seluruh warga sekolah.

Transformasi merupakan proses menginformasikan dan menjelaskan tentang sesuatu hal. Transformasi tentang visi sekolah berarti menginformasikan dan menjelaskan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan visi bagi seluruh *stakeholders* sekolah yang mencakup makna dan arti serta berbagai upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi. Tentu saja semua proses transformasi ini tidak mungkin dilakukan seorang diri oleh kepala sekolah, tetapi melibatkan berbagai pihak terutama tenaga pendidik.

2) Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Visi sekolah yang tidak diimplementasikan hanya sebatas slogan dan simbol-simbol yang tertera di ruangruang kelas yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja para stakeholders sekolah.

Dengan demikian kemandirian dan pemberdayaan staf tumbuh karena adanya langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam menciptakan, merumuskan, mentransformasikan serta mengimplementasikan visi secara konsisten dan konsekuen. Dan yang terpenting dari langkah tersebut adalah implementasi visi yang menggambarkan adanya kesungguhan dan kontinuitas perencanaan sekolah. Tanpa adanya implementasi visi tinggalah kata-kata mutiara yang dapat dihafal semua orang tanpa memberikan langkah operasional yang dapat diikuti.

c. Peran Pemimpin Visioner

Dikutip dari Burt Nanus mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu: penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.³³

³³ Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, h. 94.

a. Penentu Arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. 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-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan.³⁴

Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

b. Agen Perubahan

Visionary leadership berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Sebagaimana firman Allah S.W.T yang berbunyi:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ
وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

³⁴ Ibid.,h.96

Artinya: Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (AsSunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.

Visionary leadership tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan sebagainya.³⁵

c. Juru Bicara

Visionary leadership berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril maupun materiil.

Kemampuan berbicara yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat, dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung. Peran *visionary leadership* adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan

³⁵ Ibid.,h.97

sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampai berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

d. Pelatih

Visionary leadership berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan ahlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.³⁶

Sebagai pelatih yang 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.

C. Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan

³⁶ Ibid., h.98

Supriadi bahwa: “erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Slamet PH menyebutkan kompetensi yang wajib dimiliki seorang kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal sebagai berikut: kepala sekolah harus memiliki wawasan ke depan (visi) dan lalu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi), memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menserasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang umumnya tidak terbatas, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan terampil, memiliki memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah bawahannya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah.

Sementara Permen Diknas no. 13 tahun 2007 tentang standar kepalasekolah mensyaratkan kompetensi yang dimiliki kepala madaras salah satunya ialah kompetensi manajerial, diantaranya yaitu: mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sekolah secara optimal.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik. Kesuksesan

kepemimpinan kepala sekolah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi. Kepala sekolah adalah pemimpin sekolah.

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dengan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Ali'Imran ayat 118, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ
الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih

*besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.*³⁷

Kepala sekolah adalah jabatan tertinggi yang diemban seseorang dalam organisasi sekolah yang bertanggung jawab atas terwujudnya dan terlaksananya proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai orang yang bertugas membina lembaga yang dipimpinnya, bertanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Dalam mencapai tujuan tersebut kepala sekolah hendaknya mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang ada di dalam lembaga tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwasanya kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki jabatan tertinggi dalam sebuah lembaga organisasi sekolah yang menjadi komponen pendidikan dan berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

D. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

Kepemimpinan Visioner salah satunya ditandai oleh kepemimpinan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, penentuan sasaran dari rumusan visi tersebut dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok. Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan,

³⁷ Departemen Agama RI, 1995, "Mushaf Al-Quran" Jakarta: Pustaka.h.197

dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Menurut Burt Nanus: yang dikutip oleh Ade Irawan Seorang pemimpin visioner harus memahami empat hal, yaitu: sebagai Juru bicara, sebagai agen perubahan, penentu arah, dan pelatih profesional.³⁸

1. Kepemimpinan visioner sebagai juru bicara/pemimpi masa depan

Memperoleh pesan keluar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpin masa depan suatu organisasi. Visi dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. Sinamo mendefinisikan bahwa visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan. Visi adalah adalah daya pandang kedepan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas fisik, waktu, dan tempat. Visi masa depan adalah masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Meskipun demikian, visi masa depan harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepada sekolah karena dimadrasah masa depan itu diperjelas dan diwujudkan.³⁹

2. Kepemimpinan visioner sebagai agen perubahan

³⁸ Ade Irawan, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, vol.XXII. No.2 Oktober 2015

³⁹ Ibid.h.108

Dalam perannya sebagai agen perubahan,⁴⁰ pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan dilingkungan internal. Pemimpin tidak akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

Visionary leadership tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya. Tantangan yang dilontarkan para praktisi maupun akademis pendidikan untuk menjadi sekolah unggulan, dengan cepat direspon lalu menjadi kekuatan terdepan dalam mencobakan dan melaksanakan gagasan keunggulan.

Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

⁴⁰ Ibid.h.108

Hal tersebut sebagaimana firman Allah SWT dalam potongan ayat Q.S Al-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ....

Artinya: ...Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri⁴¹

3. Kepemimpinan visioner sebagai penentu arah yang memahami prioritas

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi.⁴² Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyiapkan visi, mengomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, visionary leadership tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Secara bersama-sama, visionary leadership menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau

⁴¹ Departemen Agama RI, 1995, "Mushaf Al-Quran" Jakarta: Pustaka.h.203

⁴² Ibid.h.108

teknik ataupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan dimasa depan.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang ini banyak digunakan analisis SWOT guna menemukan posisi organisasi dan selanjutnya atas upaya sharing dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberi kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

4. Kepemimpinan visioner sebagai Pelatih Profesional

Visionary leadership berperan sebagai pelatih.⁴³ Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan ahlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

⁴³ Ibid.h.108

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

Pemimpin visioner, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahan. Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi kedalam budaya dan perilaku organisasi.

E. Penelitian yang Relevan

Kajian pustaka merupakan penelitian untuk mempertajam metodologi, memperkuat kajian teoritis dan memperoleh informasi mengenai penelitian sejenis yang telah diteliti oleh peneliti lain. Penulis menggali informasi dari tulisan ilmiah lain yang berkaitan dengan pembahasan proposal ini untuk dijadikan sumber acuan dalam penelitian ini. Adapun karya ilmiah yang

membahas tentang kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah diantaranya:

1. Tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Visioner Untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta.” yang disusun oleh Wuri Setiawan, menyebutkan peran kepemimpinan visioner untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas di FKIP UNS dilakukan sesuai dengan tahapan tindakan manajerial yang meliputi: Pertama, peran kepemimpinan visioner dalam penyusunan visi dan misi FKIP UNS sebagai inspirator, motivator serta konsultan yang mengarahkan visi dan misi agar sesuai dengan konsep awal. Kedua, peran kepemimpinan visioner dalam mensosialisasikan visi dan misi FKIP UNS dilakukan dengan menggunakan berbagai macam media melalui berbagai kesempatan baik secara langsung dan tidak langsung. Ketiga, peran kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dan misi FKIP UNS dilakukan dengan pendelegasian wewenang kepada para pembantu dekan dan pimpinan jurusan, prodi/BKK untuk memaksimalkan bidang masing-masing. Keempat, peran kepemimpinan visioner dalam evaluasi pelaksanaan visi dan misi FKIP UNS dilakukan dengan

menggunakan teknik-teknik evaluasi menurut pelaku dan teknik evaluasi menurut waktu.⁴⁴

2. Tesis yang berjudul “kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Azhar 14 Semarang” yang disusun oleh Uswatun Hasanah yang membahas bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Al Azhar 14 Semarang serta upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Azhar 14 Semarang. Dalam penelitian tersebut penulis mengungkapkan kepemimpinan transformasional di SD Al Azhar cenderung menyerap aspirasi bawahannya dan memperdayakan bawahan untuk bekerja secara maksimal. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya: meningkatkan mutu sumber daya manusia, program pembinaan siswa, guru dan karyawan, serta berusaha memberikan layanan pendidikan.⁴⁵
3. Dari penelitian tersebut penulis belum menemukan suatu pembahasan tentang kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dari peran kepala sekolah dalam hal perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi. Oleh karena itu penulis mencoba

⁴⁴ Wuri Setiawan, “Peran Kepemimpinan Visioner Untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta, *Skripsi*(Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS, 2009), h. 66-72.

⁴⁵ Uswatun hasanah, “Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Al Azhar 14 Semarang”*Skripsi*, (Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, 2012), h. 69-71.

untuk membahas permasalahan tersebut dengan mengambil studi kasus di Ma'arif NU 5 Probolinggo lampung Timur.

F. Kerangka Pikir

