

Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah: Studi Kasus di SD Negeri

Sapta Isniar Rahman

Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Lampung

E-mail: isniarsapta@gmail.com

Article Info

Received: 27-10-2021
Revision: 25-11-2024
Published: 26-11-2024

Keywords:

Elementary school principal, visionary leadership.

Abstract

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 conclusions. The validity of the data used source triangulation and technique triangulation. The findings of this study are as follows: (1) The role of the school principal as a visionary leader in setting direction has been effectively implemented, as evidenced by strong analytical skills; (2) The role of the school principal as a visionary leader and agent of change has been effectively carried out, demonstrated through innovations in teaching and school management; (3) The role of the school principal as a spokesperson has been effectively fulfilled, as reflected in openness and professionalism in responding to criticism and suggestions, the ability to persuade stakeholders, and recognition as the chair of the Sub-District Principals' Working Group (K3S); (4) The role of the school principal as a coach has been successfully executed, as shown by serving as a role model for staff members. This visionary leadership inspires staff creativity through effective incentives, fostering successful achievement of organizational goals.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam peran kepemimpinan visioner yang dijalankan oleh kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo. Penelitian menggunakan 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 yang ditunjukkan dengan kemampuan analisis yang baik; 2) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai agen perubahan (*agen of change*) sudah dilaksanakan dengan baik yang ditunjukkan dengan inovasi dalam pembelajaran dan inovasi dalam manajemen persekolahan; (3) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai juru bicara (*spokes person*) sudah dilaksanakan dengan baik yang ditunjukkan dengan keterbukaan dan profesionalitas terhadap kritik dan saran, memiliki kemampuan meyakinkan *stakeholder*, dan dipercaya menjadi ketua K3S tingkat kecamatan; (4) peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pelatih (*coach*) sudah dilaksanakan dengan baik yang ditunjukkan dengan menjadi percontohan bagi anggotanya. Kepemimpinan kepala sekolah tersebut menginspirasi kreativitas staff dengan kekuatan insentif agar bekerja dengan sukses mencapai tujuan organisasional.

Kata Kunci: Kepala sekolah dasar, kepemimpinan visioner

©2024 Jurusan Ilmu Pendidikan, FKIP Universitas Lampung

PENDAHULUAN

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) yang menyatakan bahwa kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi organisasi. 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.

Pemimpin yang memiliki visi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi. Sejalan dengan hal tersebut, Mascareño dkk. (2020) pada kesimpulannya menyatakan bahwa baik pemimpin maupun tim, mereka yang membentuk inovasi mereka di masa depan. Senada dengan pendapat di atas, Margolis dan Ziegert (2016) menyatakan bahwa visi yang strategis kolektif terhubung di seluruh tingkat organisasi. Oganisasai 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.

Berdasarkan temuan pra-penelitian di SD Negeri 3 Jatimulyo melalui wawancara tidak terstruktur terhadap kepada kepala sekolah dan pendidik mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang menjabat saat ini, visi dan misi sekolah 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. Dalam kepemimpinan visioner, keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif, yang memiliki visi yang jelas dan dapat dipahami oleh semua anggotanya (Nugraha & Hariri, 2022).

Selain itu, diperoleh data bahwa dalam kurun waktu dua tahun menjabat sebagai kepala sekolah, kepala sekolah 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. Kepala sekolah dinilai profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi

peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yang bermutu (Yanto et al., 2023).

Ditambah lagi, 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. Peran kepala sekolah sebagai penentu arah diwujudkan dengan melibatkan *stakeholders* dalam merumuskan visi dan mengkomunikasikannya kepada seluruh warga sekolah, menetapkan kebijakan-kebijakan dalam mewujudkan budaya sekolah adiwiyata, mengimplementasikan visi ke dalam budaya sekolah (Sugiyanto & Abdullah, 2022). 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.

Sejumlah kajian telah dilakukan terkait dengan implementasi kepemimpinan visioner. Rachman dkk. (2023) menyebutkan langkah-langkahnya meliputi menetapkan visi dan misi sebagai pondasi dalam menyusun tujuan, sasaran, strategi, program, kegiatan dan subkegiatan pada Dinas Pendidikan. Kepemimpinan visioner juga berdampak pada berbagai sector Pendidikan, tak terkecuali mutu Pendidikan suatu sekolah. Kepemimpinan visioner menjadi kunci dalam peningkatan mutu sekolah karena memotivasi kepala sekolah untuk terus berinovasi dan berkembang agar tujuan peningkatan mutu tersebut tercapai (Hermawan, 2024).

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. Dalam kepemimpinan visioner, keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif, yang memiliki visi yang jelas dan dapat dipahami oleh semua anggotanya (Nugraha & Hariri, 2022). Kepemimpinan yang baik, akan menciptakan suatu sistem yang teratur, tepat sasaran dan mencapai target yang di inginkan.

Berdasarkan data hasil observasi tersebut, penelitian terkait kepemimpinan visioner khususnya oleh kepala sekolah di SD N 3 Jatimulyo

dinilai penting untuk dilakukan. Penelitian ini dapat menggambarkan sejauh mana kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin yang visioner. Selain itu, 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.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hal ini berkaitan dengan pertimbangan data berupa realita yang terjadi di tempat penelitian. Tujuannya adalah untuk menggambarkan lebih rinci tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin visioner. Data penelitian bersifat interaktif yang didapatkan mulai dari mencatat dan merangkum data hingga menyimpulkan, kegiatan tersebut dilakukan terus-menerus sampai mencapai kejenuhan. Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri 3 Jatimulyo Kecamatan Jatiagung Lampung Selatan. Penelitian ini dilaksanakan pada semester akhir tahun pelajaran 2020/2021 sampai selesainya penelitian.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling* yaitu, kepala sekolah sebanyak satu orang, pendidik sebanyak tiga orang, staf tata usaha sebanyak satu orang, komite sekolah sebanyak satu orang, dan wali murid sebanyak satu orang. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan visioner kepala sekolah. Kepemimpinan visioner diteliti berdasarkan peran kepala sekolah sebagai penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agen of change*), juru bicara (*spokesperson*), dan pelatih (*coach*).

Instrumen dan Prosedur Penelitian

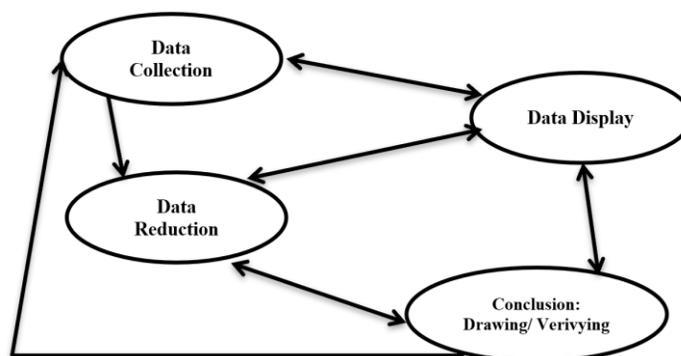
Sumber data primer ini dalam penelitian diperoleh peneliti melalui kata-kata serta tindakan dengan melakukan pengamatan dan wawancara terhadap subjek penelitian di mana instrumen penelitian yang digunakan adalah lembar pengamatan dan pedoman wawancara. Peneliti juga menggunakan data sekunder dalam rangka mendukung data primer. 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 menggunakan pedoman wawancara untuk mengumpulkan data yang sebelumnya telah disusun secara sistematis sehingga akan menghasilkan

wawancara terstruktur dengan baik. Wawancara dilaksanakan secara *snowball* dimulai dari *key informan* yaitu kepala sekolah, dilanjutkan pendidik, staff, sampai wali murid. Alat perekam digunakan selama proses wawancara. Peneliti memilih observasi pasif, di mana peneliti datang untuk mengamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang diamati. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan dan digunakan sebagai refleksi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi berupa gambar atau foto dan dokumentasi administratif yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner.

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. 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 1.



Gambar 1. Komponen dalam analisis data (*Interactive model*) (Sugiyono, 2018: 134)

Triangulasi teknik dan sumber digunakan untuk menjaga kualitas data penelitian. Dalam triangulasi teknik, tiga variasi teknik yang diterapkan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Lebih lanjut, kepala sekolah, pendidik, dan komite sekolah dilibatkan untuk memenuhi kriteria triangulasi sumber. Pemeriksaan pada keabsahan data ini menjadikan data hasil penelitian dapat dipercaya dan teruji kebenarannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penyajian hasil penelitian dibagi ke dalam empat kategori sesuai dengan peran kepala sekolah dalam kepemimpinan visioner yang telah ditentukan. Dalam penyajian temuan, data diawali dengan penyajian

beberapa skrip wawancara yang representatif untuk semua data yang dikumpulkan. Skrip-skrip kemudian dianalisis dan hasilnya disajikan sebagai hasil akhir temuan penelitian.

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Penentu Arah (Direction Setter)

Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner tentunya tidak terlepas dari peran ia sebagai penentu arah (*direction setter*) di sebuah sekolah. Keberhasilan sebuah sekolah didasari oleh bagaimana kepala sekolah membawa arah sekolah menuju sekolah yang lebih baik. Guna mengetahui bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya sebagai penentu arah di SD N 3 Jatimulyo, maka peneliti menggali informasi akan hal tersebut dan diperoleh informasi bahwa sebagai penentu arah, seorang pemimpin harus dapat menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

Ada keadaan dimana 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. Bagian yang juga penting adalah bagaimana kepala sekolah menyampaikan ide yang ia punya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan kepala sekolah berikut ini.

“Biasanya jika saya ada ide saya sampaikan dalam forum rapat bersama dewan guru dan staff, saya akan sampaikan rencana saya, ketika dewan guru ataupun warga sekolah menyetujui, maka saya akan jalankan program tersebut.” (W/DS/KS/24-03-2021)

Hal tersebut diperkuat dengan salah satu pendidik yang menyatakan bahwa dalam menyampaikan ide atau gagasan, kepala sekolah biasa menyampaikannya dalam forum rapat. Namun terkadang ketika kepala sekolah mendapatkan ide, spontan menyampaikannya kepada orang yang ada di dekatnya. Hal tersebut membuktikan bahwa kepala sekolah selalu memiliki ide atau gagasan baru untuk sekolah, jika ada rapat yang rutin dilakukan, maka bisa dipastikan akan ada ide-ide baru yang akan kepala sekolah sampaikan untuk kemajuan sekolah. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pendidik sebagai berikut.

“Kepala sekolah itu sangat *lowprofile*, kalo menyampaikan ide itu di forum rapat, kadang-kadang juga sebelum terjadwal rapat, beliau juga sering ngajak ngobrol guru, gimana tentang idenya, gitu, kaya sekarang terlaksana yaa ginilah, sudah tercapai” (W/P/PD3/01-04-2021)

Ide tersebut tentunya berisi rencana kepala sekolah yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat maupun dalam dilaksanakan di waktu yang masih lama. Rencana jangka pendek Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo yaitu fokus dalam pembelajaran daring baik dalam pelaksanaan maupun

evaluasi, membenahi lingkungan sekolah. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut.

“Kalo jangka pendek, karena keadaan masih pandemi, kita masih fokus pada pelaksanaan pembelajaran daring itu sendiri, sehingga seluruh siswa dapat menjalankan pembelajaran daring dengan baik, dan disana kami akan terus mengevaluasi apa kekurangan, apakah ini terkait kepemilikan HP, kuota dan yang lain akan terus kita evaluasi”. (W/DS/KS/24-03-2021)

Selain program yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat, kepala sekolah juga memiliki program jangka panjang, antara lain menjadi sekolah adiwiyata, pengadaan ruang laboratorium komputer, pengadaan RKB (Ruang Kelas Baru). Seperti yang tertuang dalam wawancara dengan kepala sekolah berikut ini.

“Yaaa kalo kegiatan jangka panjang yaa, terutama program eksternal, selain kami fokus pada proses pembelajaran juga kami ditunjuk menjadi sekolah rujukan, sekolah adiwiyata, kami bersiap tahap demi tahap, karena itu masih tertunda, mungkin jika nanti sudah kembali normal, itu yang akan kita jalankan, sekolah adiwiyata itu. Jadi di kecamatan jadi agung ada 44 sekolah dasar, dan yang ditunjuk mewakili kecamatan jati agung kebetulan itu sekolah kami, sebagai perwakilan sekolah adiwiyata tingkat kabupaten”. (W/DS/KS/24-03-2021)

Kepala sekolah dalam memotivasi pekerja dan rekan diperkuat dengan cara menjadikan diri kepala sekolah menjadi panutan yang dapat dilihat dalam hasil wawancara dengan salah satu pendidik berikut ini.

“Yaaa yaa, ibu itu memberikan kami tidak hanya nyuruh, tapi mencontohkan juga apa yang beliau perintahkan seperti disiplin, beliau sangat menekankan kedisiplinan”. (W/DS/PD3/01-04-2021)

Selain itu, kepala sekolah juga memiliki kemampuan menganalisis kelemahan dan kelebihan sekolah yang dapat diketahui dari hasil wawancara dengan staf tata usaha berikut ini.

“Kalo masalah potensi sekolah ini yaa, sarpras itu dah bagus bener yaa, waktu saya masuk yaa, tanaman itu masih belum terisi, sekarang kan dah bagus, terus bu ela itu mau berkorban uang dulu gt, kelemahan nya itu apa yaaa sudah di tutupi ama kelebihan bu ela sih yaa, kalo sekarang kekurangan yaa daring itu kali yaaa, jadi ekstrakurikuler ga jalan samsa sekali, drum band juga tuh kan, lumayan modal nya, belum pelatihnya khusus juga”. (W/DS/TU/27-03-2021)

Hasil wawancara tersebut juga didukung oleh dokumentasi yang peneliti dapatkan berupa dokumentasi kegiatan rapat bulanan, RKB, penghijauan lingkungan sekolah menuju sekolah adiwiyata. Temuan penelitian mengenai peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sebagai penentu arah (*direction setter*) disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Penentu Arah

| Indikator | Realisasi |
|---------------------------------------|---|
| Mengomunikasikan visi | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah selalu mengkomunikasikan visi atau ide, baik dalam rapat juga terkadang secara personal. • SD N 3 Jatimulyo memiliki jadwal rapat bulanan ditambah dengan agenda rapat yang lain, kepala sekolah menggunakan momen tersebut dengan baik untuk menyampaikan ide atau gagasan. • Tidak hanya pihak pendidik dan staff yang dilibatkan, namun wali murid selaku <i>stakeholders</i> eksternal juga mendapatkan penjelasan tentang visi atau ide yang kepala sekolah miliki di dalam forum rapat. |
| Memiliki langkah kerja yang jelas | Program-program yang direncanakan kepala sekolah baik untuk jangka pendek dan jangka panjang diketahui oleh warga sekolah, seperti fokus pada teknis pelaksanaan pembelajaran daring saat ini, pengadaan RKB, pengadaan laboratorium komputer, dan mewujudkan sekolah sebagai sekolah adiwiyata juga di pahami betul oleh pendidik dan staff sekolah. |
| Memotivasi pekerja dan rekan | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah memotivasi pekerja dan rekan terlihat dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam dua hal, pertama dalam mengarahkan anggota menuju hal yang ingin dicapai dan menjadikan diri kepala sekolah sebagai panutan yang dapat memotivasi anggotanya. • Kepala sekolah mengarahkan anggota yang terlihat dalam setiap rapat melakukan evaluasi, apa yang sudah berjalan, apa yang belum lalu apa solusinya, selain itu kepala sekolah juga membuat kelompok kerja atau paguyuban dalam setiap kelas dalam rangka memudahkan kepala sekolah untuk berkomunikasi. • Kepala sekolah menjadi panutan ada beberapa sikap pada diri kepala sekolah yang dijadikan panutan bagi anggotanya seperti semangat kepala sekolah dalam membangun sekolah dan disiplin kepala sekolah. |
| Memiliki kemampuan analisis yang baik | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah memahami apa yang menjadi kelemahan dan kelebihan sekolah. • Kepala sekolah memahami bagaimana menyikapi kelemahan dan kelebihan sekolah. • Kekurangan sekolah meliputi 1) kurangnya kelas yang dapat digunakan yang diatasi dengan mengajukan pengadaan ruang kelas baru. • Kelebihan sekolah ini memiliki potensi yang baik dari segi pendidik dan kondisi sekolah. Potensi pendidik dimaksimalkan dengan pemberian amanah guna memacu pendidik memaksimalkan kemampuannya dan kondisi sekolah dimaksimalkan dengan perawatan taman dan perbaikan pada sarana dan prasarana sekolah. |

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan (Agen 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*. Kepala sekolah memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya dalam agenda-agenda kerja keras dan rasional. Oleh karena itu, inovasi perlu dilakukan baik dalam bidang pembelajaran maupun dalam bidang manajemen persekolahan. Berikut ini adalah hasil wawancara terkait inovasi kepala sekolah dalam bidang manajemen persekolahan.

“Kalo bidang manajemen persekolahan ya, seperti penghijauan sekolah mapun tempat bersantai ketika beristirahat, dan saya sangat kagum dengan ide ide beliau, dan itu buat saya sangat nyaman seperti rumah kedua saya”. (W/AOC/PD1/25-03-2021)

Inovasi yang dilakukan kepala sekolah membutuhkan keberanian serta resiko. Peneliti melakukan wawancara terkait keberanian kepala sekolah mengambil resiko, dengan hasil wawancara sebagai berikut.

“Saya mengalami sendiri, beliau kepala sekolah yang luar biasa, bertanggung jawab, dengan syarat ada pelaporan pada beliau. Pengalaman saya selama 11 tahun menjadi guru, dengan berganti ganti kepala sekolah, bu ela ini kepala sekolah yang sangat berani mengambil resiko, kita tau dari mana, dari hasil yang kita lihat sekarang, tidak mungkin sekolah yang baik tanpa ada pengorbanan dair kepala sekolah”. (W/AOC/PD1/25-03-2021)

Kepala sekolah sebagai agen perubahan tidak hanya bisa memberikan gagasan baru, namun juga harus bisa menjadi pelopor pergerakan di setiap idenya. Seperti dari hasil wawancara berikut.

“Yaa itu tadi, tidak hanya memerintah tapi juga memberi contoh misalnya.” (W/AOC/KS/24-03 2021)

Hasil wawancara tersebut juga didukung oleh dokumentasi yang peneliti dapatkan berupa UKS, tugu UKS, fasilitas MCK, dan penghijauan lingkungan sekolah. Temuan penelitian mengenai peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sebagai agen perubahan disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan

| Indikator | Realisasi |
|--------------------------|---|
| Mempunyai banyak inovasi | <ul style="list-style-type: none">• Inovasi yang sudah kepala sekolah berikan dalam bidang pembelajaran adalah mengupayakan para pendidik untuk dapat melanjutkan hingga lulus kualifikasi minimal pengajar, yaitu S1.• Inovasi dalam pengadaan kelas dan ekskul baru. |

| | |
|------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Inovasi dalam melakukan penghijauan lingkungan sekolah dengan penanaman tumbuhan hijau, pengadaan fasilitas MCK, ruang kelas yang baru. |
| Menyukai tantangan | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah berani menggunakan terlebih dahulu uang pribadi ketika dana BOS belum turun agar segera mencapai apa yang direncanakan. • Kepala sekolah memaksimalkan peran teknologi dalam belajar di masa pandemi, dan jika ada kendala ia akan segera mencari solusi. |
| Tidak puas dengan keadaan yang ada | Kepala sekolah berani menjadi pelopor dalam setiap gagasan yang dibuat. |

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

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. Sebagai seroang juru bicara, kepala sekolah juga harus dapat bisa menerima saran dan kritik yang datang dari berbagai pihak. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan salah satu pendidik.

“Kalo saya melihatnya kan di forum rapat yaa, beliau sangat terbuka dan sangat meng apresiasi guru-guru yang mau berpendapat, sangat menekankan atau berdebat silahkan di rapat. Jadi, sangat terbuka”. (W/SP/PD3/01-04-2021)

Usaha kepala sekolah dalam menyampaikan dan meyakinkan orang lain ketika rapat terlihat dalam wawancara berikut.

“Iyaaa, yaaa jelas, jadi bagaimana meyakinkan bahwa untuk saling berkerja sama, atau saling membutuhkan”. (W/SP/KS/24-03-2021)

Kepala sekolah sebagai juru bicara juga dapat bernegosiasi kepada *stakeholders*, khususnya komite sekolah dan wali murid. Berikut hasil wawancara peneliti dengan staf tata usaha tentang kemampuan beliau bernegosiasi untuk meyakinkan orang lain.

“Pasti percaya ya, karena sebagai pemimpin kita yaa harus kita percaya, gaya bicaranya juga buat kita percaya kan meyakinkan, cara ibu terjun langsung juga meyakinkan”. (W/SP/TU/27-03-2021)

Kepala sekolah adalah perwajahan sekolah ketika berada pada lingkungan luar sekolah, apa yang kepala sekolah lakukan mewakili seluruh warga sekolah. Oleh sebab itu pentingnya warga sekolah percaya kepada pemimpinnya. Hasil wawancara peneliti terhadap informan sebagai berikut.

“Banget yaa, sangat, saya sangat senang ketika kepala sekolah saya ketua K3S, dan itu sangat membantu kami sebagai guru, dalam mengurus apa bisa di

bantu oleh kepala sekolah. Itu salah satu hal yang buat kami percaya terhadap kepala sekolah”. (W/SP/PD1/25-03-2021)

Hasil wawancara tersebut juga didukung oleh dokumentasi yang peneliti dapatkan berupa kegiatan rapat pada forum K3S tingkat kecamatan. Temuan penelitian mengenai peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sebagai agen perubahan disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Juru Bicara

| Indikator | Realisasi |
|-------------------------------------|---|
| Menghargai segala bentuk komunikasi | Kepala sekolah bersikap terbuka terhadap pendapat anggota, seperti siap berdiskusi bahkan berdebat jika ada dirasa ada yang harus diselesaikan dengan catatan berada dalam forum rapat dan memiliki dasar serta solusi. |
| Kemampuan menyakinkan orang lain | Kepala sekolah yang menggunakan berbagai usaha guna meyakinkan apa yang menjadi keinginannya. |
| Pandai bernegosiasi | Ini ditunjukkan dengan keaktifan kepala sekolah dalam rapat baik dalam lingkup internal maupun eksternal. |
| Memiliki banyak relasi | Kepala sekolah menjabat sebagai ketua K3S tingkat kecamatan, dan wakil K3S tingkat kabupaten yang membuat kepala sekolah selalu berinteraksi dengan pihak eksternal sekolah. |

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai 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 anggota 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). Secara umum ada beberapa sikap dari kepala sekolah yang menjadi contoh bagi anggota, sebagaimana dikutip dari hasil wawancara dengan wali murid berikut.

“Disiplinya iya, rajin ke sekolah iya, baik sih yaa orangnya”. (W/P/WM/01-04-2021)

Sebagai seorang pelatih, ada kalanya seorang pemimpin bekerja sama dengan anggotanya. Seperti yang ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan komite sekolah berikut ini.

“Yaaa yaaa pastii, missal itu nge-cet pager, itu melibatkab kami “. (W/C/KO/14-04-2021)

Selain bekerja sama dengan anggota, kepala sekolah juga merupakan kepala sekolah yang percaya terhadap anggotanya. Berikut hasil wawancara peneliti dengan pendidik berikut ini.

“Ibu selalu mempercayakan kepada kami, sesuai dengan tupoksi kerjanya, missal ada acara yaa sesuai dengan kemampuan nya gitu” (W/C/PD3/01-04-2021)

Setelah kepala sekolah memberikan amanah, tidak lupa kepala sekolah memberi apresiasi kepada anggota yang telah menyelesaikannya. Seperti pada hasil wawancara dengan staf tata usaha berikut ini.

“Pasti yaaaa, istilahnya ga pelit lah yaaa, ada pengertian dari ibunya, pengertian kok, kadang ikut lembur ibunya kan pas kita lembur itu”. (W/C/TU/27-03-2021)

Sebagai seorang pelatih, pemimpin bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas anggotanya, salah satunya dengan memberikan pelatihan yang berguna bagi anggota kedepannya. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan staf tata usaha.

“Dulu pernah ada rencana yaa, pelatihan IT, missal pengisian nilai itu kan, supaya guru-guur bisa semua gitu, tapi masih pandemi yaaa belum terlaksana”. (W/C/TU/27-03-2021)

Selain memberikan pelatihan kepada anggotanya, sebagai pelatih, pemimpin juga harus terus memberikan semangat kepada anggotanya, hal ini sangat penting karena dalam sebuah pekerjaan pasti seseorang pernah merasakan titik jenuh, bosan, dan distulah semangat atau motivasi dari seorang pemimpin diperlukan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan staf tata usaha.

“Kasih motivasi terus, selalu mengingatkan tujuan awal apa, termasuk kepala sekolah yang selalu memotivasi”. (W/C/TU/27-02-2021)

Hasil wawancara tersebut juga didukung oleh dokumentasi yang peneliti dapatkan berupa hasil pengamatan aktivitas kepala sekolah memberikan contoh langsung yang dapat ditiru. Temuan penelitian mengenai peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sebagai pelatih disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Wawancara dan Dokumentasi Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pelatih

| Indikator | Realisasi |
|----------------------------------|---|
| Menjadi percontohan bagi anggota | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah menunjukkan sikap yang dapat menjadi teladan bagi anggotanya, seperti bagaimana disiplin kepala sekolah, semangat kepala sekolah untuk membangun sekolah, dan ide kreatif dari kepala sekolah yang terus ada. • Kepala sekolah terbiasa untuk bekerja sama dengan orang lain, baik dalam pengambilan keputusan atau |

| | |
|--|---|
| | sekedar ingin merencanakan, biasanya dilakukan dalam sesi rapat. |
| Mengoptimalkan kemampuan anggota | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah menunjukkan rasa percaya terhadap anggotanya dengan memberikan amanah. • Kepala sekolah menghargai keberhasilan dari anggotanya. • Kepala sekolah juga selalu memberikan apresiasi kepada anggota yang berprestasi, maupun telah menyelesaikan tugasnya. |
| Membantu anggota untuk belajar dan bertumbuh | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah mengadakan pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan dari anggota. • Kepala sekolah selalu memberikan semangat kepada anggota dalam menjalankan kegiatannya, terutama ketika seorang sedang merasa bosan atau berada pada titik jenuhnya, maka semangat tersebut sangat dibutuhkan. • Kepala sekolah rutin untuk mengirim beberapa anggotanya dalam pelatihan, dan ada keinginan dari kepala sekolah untuk suatu saat nanti mengadakan pelatihan IT kepada para anggota. |

Pembahasan

Pembahasan peran kepemimpinan visioner Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo disajikan dalam 4 subfokus penelitian, yaitu: 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*).

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Penentu Arah (Direction Setter)

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen yang ada, terlihat bahwa kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sudah menjalankan peran kepemimpinan visioner sebagai penentu arah (*direction setter*) dengan baik. Ketika menjalankan perannya sebagai menjadi penentu arah, kepala sekolah terlihat sudah memiliki kemampuan menganalisis yang baik. Hal tersebut terlihat dari awal kepala sekolah menjabat ada beberapa bagian yang menjadi fokus, pertama adalah kepala sekolah memahami bahwa SD N 3 Jatimulyo memiliki sumber daya manusia yang baik, namun belum dapat dimaksimalkan, begitu juga dengan lingkungan yang dimiliki, masih banyak sekali ruang atau halaman yang kosong. Hasil analisis tersebut yang menjadi tolak ukur kepala sekolah dalam mengambil sebuah kebijakan atau rencana. Rencana operasional merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik perencanaan global maupun perencanaan strategis.

Rencana jangka pendek yang direncanakan oleh kepala sekolah yaitu fokus pada pembelajaran Daring. Rencana tersebut diambil atas keadaan yang mendesak saat ini dimana semua teknis pelaksanaan pembelajaran di

sesuaikan dengan pandemi Covid-19. Terkait bagaimana pendidik menyampaikan materi, memberi tugas, sampai evaluasi terhadap pembelajaran daring terus dilakukan agar mendapat hasil yang terbaik. Ada beberapa rencana jangka panjang yang kepala sekolah siapkan ke depan, seperti pengadaan RKB (ruang kelas baru) dan menjadikan SD N 3 Jatimulyo menjadi sekolah Adiwiyata. Pengadaan RKB diprioritaskan atas dasar analisis kepala sekolah bahwa sekolah masih memiliki halaman yang luas dan masih kurangnya kelas dibandingkan dengan banyaknya rombel yang tersedia. Menjadi sekolah Adiwiyata menjadi prioritas jangka panjang karena kepala sekolah ingin memaksimalkan sumber daya yang ada di sekolah, baik lingkungan, pendidik maupun peserta didik dan menjadi sekolah yang mewakili Kecamatan Jatiagung di tingkat kabupaten bahkan provinsi.

Apa yang menjadi rencana kepala sekolah akan disampaikan saat rapat, baik rapat dengan warga sekolah, maupun rapat dengan *stakeholder*. Cara kepala sekolah mengkomunikasikan visi sangat penting, karena tanpa dukungan orang lain, maka akan sangat sulit kepala sekolah menjalankan rencananya. Mengkomunikasikan rencana yang dipunya juga bertujuan untuk memberi dan menerima saran dalam komunikasi (Pontoh, 2013). Kepala sekolah menyampaikan rencana dalam sesi rapat, baik rapat yang dilakukan secara rutin maupun rapat yang bersifat mendadak. Kepala sekolah sangat memaksimalkan waktu tersebut dengan harapan akan lebih efektif dalam menyampaikan.

Ketika kepala sekolah telah selesai menganalisis tentang sekolah yang dipimpin, kepala sekolah lalu membuat rencana jangka panjang dan jangka pendek, menyampaikannya, maka yang kepala sekolah lakukan sebagai pemimpin yang visioner adalah memotivasi pekerja dan rekan. Motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal (Susanty & Baskoro, 2012). Kinerja anggota ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat dan motivasi kerja anggota itu sendiri (Hamzah & Sarwoko, 2020). Motivasi yang kepala sekolah lakukan dalam dua bentuk, pertama dengan mengarahkan anggota yang ia lakukan dengan terus mengevaluasi keadaan anggota dan ketercapaian program, lalu menjadikan dirinya sendiri sebagai panutan. Professional, disiplin dan semangat adalah beberapa sikap yang warga sekolah contoh dari kepala sekolah.

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan (Agen of Change)

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen yang ada, terlihat bahwa kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sudah menjalankan peran kepemimpinan visioner sebagai agen perubahan dengan baik. Hal tersebut terlihat dalam inovasi yang sudah kepala sekolah berikan kepada sekolah, baik inovasi dalam pembelajaran maupun manajemen persekolahan. Tujuan utama inovasi adalah berusaha meningkatkan kemampuan, yaitu sumber tenaga, uang, sarana dan prasarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi (Rusdiana, 2014). Inovasi pada dalam bidang pembelajaran yang kepala sekolah sudah lakukan adalah re-akreditasi sekolah, linearitas pendidik,

pengadaan RKB, pengadaan ekstrakurikuler baru. Akreditasi sekolah yang sebelum kepala sekolah masuk adalah B, saat kepala sekolah menjabat akreditasi tersebut masih tetap B, namun dengan nilai yang tinggi. Nilai akreditasi sekolah meningkat yang pada akreditasi lalu mendapat skor 86, pada akreditasi saat itu naik menjadi 90, hanya terhalang oleh tiga orang pendidik yang masih belum linear sebagai guru SD. Kepala sekolah kembali memberikan inovasi berupa bantuan kepala tiga pendidik tersebut agar kembali mengambil pendidikan agar linear sehingga nantinya dapat menaikkan akreditasi sekolah menjadi A. Linearitas pendidik sangat disahkan oleh kepala sekolah karena kegiatan belajar mengajar yang dikembangkan melalui proses inovasi pendidikan dan paradigma baru memiliki keunggulan (Kristiawan 2017).

Pengadaan RKB terus diadakan karena dirasa masih belum sesuai antara banyaknya ruang kelas dengan Rombel yang ada. Hasilnya Tahun 2020 SD N 3 Jatimulyo mendapatkan RKB. Begitu juga dengan ekstrakurikuler, selama kepala sekolah menjabat terdapat penambahan ekstrakurikuler yang signifikan. Kepala sekolah juga dinilai inovatif dalam manajemen persekolahan, seperti pengadaan fasilitas baru, pembuatan fasilitas toilet baru.

Kepala sekolah juga termasuk orang yang menyukai tantangan, seperti berani mengambil resiko dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang ada. Contoh dari keberanian kepala sekolah mengambil resiko adalah ketika kepala sekolah berani membangun sarana dan prasarana sekolah dengan menggunakan dana pribadi terlebih dahulu, dan ketika dana BOS ada akan diganti uang tersebut. Keberanian kepala sekolah dalam mengambil sebuah resiko terlihat juga ketika ia menyanggupi untuk menjadi Ketua K3S tingkat kecamatan dan Wakil Ketua K3S tingkat kabupaten, tentunya amanah tersebut akan membuat waktu dan tenaga kepala sekolah terbagi, namun ia tetap berani mengambil resiko tersebut.

Hasil penelitian juga menunjukkan kepala sekolah adaptif dalam perkembangan zaman, terlihat disaat kondisi sekolah yang masih daring, kepala sekolah memasang *wifi* sebagai sarana yang mempermudah kerja para anggotanya. Guna mengantisipasi masalah yang bisa timbul dan guna mempersiapkan guru di era revolusi industri 4.0, diperlukan optimalisasi peran kepemimpinan visioner kepala sekolah (Mustiningsih dkk., 2020). Hal yang dibutuhkan antara lain memiliki kegesitan, kecepatan serta mampu beradaptasi dalam jalannya organisasi memiliki peran yang penting dalam menghadapi kondisi organisasi yang senantiasa mengalami perubahan. Terlihat juga ketika kepala sekolah selalu mengikutsertakan anggotanya dalam berbagai macam pelatihan, seperti pelatihan Kurikulum 2013. Hal tersebut penting karena kurikulum merupakan bagaian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar disekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa kurikulum, inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi (Rusdiana, 2014).

Sebagai agen perubahan, kepala sekolah adalah penggerak utama dalam pelaksanaan rencana yang disusun. Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah telah menjadi pelopor pergerakan, seperti selalu memberikan ide baru, memberikan contoh, dan tidak berhenti dalam mengadakan pembangunan serta perbaikan pada sarana dan prasarana yang telah ada.

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Juru Bicara (Spokes Person)

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen yang ada, terlihat bahwa kepala sekolah SD N 3 Jatimulyo sudah menjalankan peran kepemimpinan visioner sebagai juru bicara secara maksimal. Hal tersebut terlihat pada sikap kepala sekolah yang menghargai segala bentuk komunikasi. Kepala sekolah dengan terbuka dapat menerima kritik dari setiap anggota rapat. Kritik dan saran tersebut biasa disampaikan saat rapat. Kepala sekolah merupakan orang yang sangat profesional terhadap orang yang memberikan saran tersebut. Terbuka terhadap kritik dan tidak membedakan siapa yang memberi kritik dan saran, ketika itu hal yang baik maka akan kepala sekolah terima sebagai sebuah masukan yang membangun.

Sikap kepala sekolah sebagai juru bicara selanjutnya adalah ketika kepala sekolah mampu meyakinkan *stakeholder* tentang apa yang akan dilakukan kedepan. Kepala sekolah meyakinkan tentang rencananya dalam forum rapat, atau jika dirasa belum cukup kepala sekolah biasa menggunakan pendekatan personal yang biasa disebut komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) (Pontoh 2013). Sebagai juru bicara, kepala sekolah juga menentukan bagaimana sikap sekolah memandang suatu fenomena, termasuk cara kepala sekolah dalam membangun relasi dengan pihak luar sekolah menjadi penting. Cara kepala sekolah membangun relasi dengan pihak eksternal sekolah terlihat pada bagaimana kepala sekolah dipercaya oleh pemimpin sekolah atau lembaga lain dalam memimpin sebuah organisasi. Hal tersebut dibuktikan dipercayanya Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo menjadi ketua K3S tingkat kecamatan. Sebagai juru bicara kepala sekolah juga memiliki hubungan yang baik dengan pemberi amanah/atasan. Hal tersebut tercermin ketika kepala sekolah dipercaya menjadi wakil ketua K3S tingkat kabupaten dan tahun 2021 ini sedang dipromosikan menjadi duta anti korupsi.

Relasi yang baik dibangun oleh komunikasi yang baik, sebagai juru bicara kepala sekolah harus pandai dalam bernegosiasi sehingga mendapat kepercayaan dari berbagai pihak, termasuk kepercayaan dari warga sekolahnya sendiri. Kemampuan negosiasi untuk membangun kerja sama dengan instansi atau organisasi lain diuraikan berdasarkan tahap negosiasi terdiri dari eksplorasi, penawaran, serta tawar-menawar, penyelesaian dan pengesahan (Ramdoni 2020). Kepandaian kepala sekolah dalam bernegosiasi terlihat dalam rapat yang biasa ia pimpin, bagaimana ia menggiring opini mana yang akan dibahas dan bagaimana meyakinkan peserta rapat adalah bukti kepala sekolah sebagai negosiator yang baik. Hal itu juga yang membuat warga sekolah percaya terhadap pemimpinnya.

Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pelatih (Coach)

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen yang ada, terlihat bahwa Kepala Sekolah SD N 3 Jatimulyo sudah menjalankan peran kepemimpinan visioner sebagai juru bicara dengan baik. Hal tersebut terlihat ketika kepala sekolah menjadi sosok yang menjadi percontohan bagi anggotanya. Kepala sekolah harus menginspirasi kreativitas staff, dan menggunakan kekuatan insentif untuk memimpin staf mereka untuk bekerja agar sukses mencapai tujuan (Mustiningsih dkk., 2020).

Memiliki sikap yang baik adalah salah satu indikator pelatih yang baik, dari hasil penelitian terlihat bahwa kepala sekolah merupakan orang yang menjadi panutan bagi anggotanya, sikap yang patut ditiru adalah disiplin, profesional dan semangatnya dalam membangun sekolah. Disiplin dari kepala sekolah terlihat dari bagaimana kepala sekolah memberikan contoh untuk datang tepat waktu, disiplin dalam mengerjakan pekerjaan sebagai kepala sekolah sehingga tercermin dari warga sekolah yang menjadi disiplin. Profesionalitas kepala sekolah juga dirasakan oleh warga sekolah, bagaimana kepala sekolah tidak membedakan pendidik antara yang sudah PNS atau belum, pendidik atau staff, staff atau penjaga sekolah, kepala sekolah perlakukan sama. Hal yang juga dirasakan warga sekolah adalah semangat dari kepala sekolah untuk membuat sekolah lebih maju, ada saja ide yang diberikan kepala sekolah dan langkah nyata dari kepala sekolah yang membuat orang lain terpacu untuk ikut semangat dalam bekerja. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang dapat bekerja sama dengan anggota. Hal tersebut terlihat bagaimana kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu meminta saran dan masukan dari anggota.

Sebagai pelatih, kepala sekolah juga mampu memaksimalkan kemampuan dari anggotanya. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan dan menggerakkan potensi diri dan anggotanya secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi (Hasibuan, 2018). Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memaksimalkan kemampuan anggota adalah dengan memberikan amanah yang sesuai dengan kemampuan anggota, orang yang tepat dengan amanah yang tepat. Dengan begitu diharapkan anggota dapat terus terpacu untuk berkerja dan berkembang. Hal yang juga penting adalah kepala sekolah selalu memberikan apresiasi kepada anggota yang mampu menyelesaikan amanah yang diberikan, apresiasi dapat berupa materil maupun sekedar ucapan selamat dan terimakasih.

Kewajiban lain bagi seorang pemimpin sebagai seorang pelatih adalah harus mampu membantu anggotanya berkembang. Hal itu ditunjukkan dengan kepala sekolah dengan mengadakan pealtihan IT bagi pendidik, yang bertujuan untuk meningkatkan kemamapuan pendidik khususnya dalam bidang teknologi. Saat proses berkembang itu pasti anggota akan ada dimana merasakan kejenuhan dalam bekerja, disitulah peran pelatih untuk selalu memotivasi anggota untuk terus semangat dalam berkerja. Kinerja guru ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat dan motivasi kerja guru itu sendiri. Semakin kuat kepemimpinan kepala sekolah serta didukung dengan

tingginya motivasi kerja guru yang tercermin tingginya motif dan harapan guru akan profesinya mampu meningkatkan kinerja guru (Hamzah 2020).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa 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 *stakeholders* serta dapat mengarahkan anggota dengan membentuk kelompok kecil atau paguyuban, menjadikan sifat disiplin, professional dan semangat sebagai percontohan anggota.

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 dipromisikan 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.

Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 jatimulyo sebagai juru bicara ditunjukkan dengan keterbukaan kepala sekolah terhadap kritik dan saran yang datang, professional terhadap orang yang memberikan kritik dan saran. Memiliki kemampuan meyakinkan *stakeholder* baik dalam forum rapat maupun secara personal. Diakui 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.

Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah SD N 3 jatimulyo sebagai pelatih ditunjukkan dengan dapat menjadikan diri sebagai tokoh yang dapat diteladani seperti disiplin kerja, professional 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 me ningkatkan kemampuan dengan pengadaan pelatihan IT, serta tidak lupa selalu memotivasi anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 41-53.
- Hasibuan, S. M. (2018). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71-80.
- Hermawan, H. (2024). Kepemimpinan Visioner dalam Peningkatan Mutu Sekolah. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 178-186.
- Kristiawan, M., Suryanti, I., Muntazir, M., Ribuwati, A., & AJ, A. (2018). Inovasi pendidikan. *Jawa Timur: Wade Group National Publishing*, 25.
- Margolis, J. A., & Ziegert, J. C. (2016). Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 334-348.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), 71-90.
- Nugraha, S. P., & Hariri, H. (2022). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah di SMA IT Insan Mulia Boarding School Pringsewu. *Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, 2(1), 25-32.
- Pontoh, W. P. (2013). Peranan komunikasi interpersonal guru dalam meningkatkan pengetahuan anak. *Acta Diurna Komunikasi*, 2(1).
- Rachman, E. A., Humaeroh, D., Sari, D. Y., & Mulyanto, A. (2023). Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Karakter. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1024-1033.
- Ramdoni, R.A. (2020). Optimalisasi Kerjasama Pelatihan Melalui Teknik Negosiasi yang Tepat. *Jurnal AgriWidya*, 1(1), 85-91.
- Rusdiana. (2014). *Konsep Inovasi Pendidikan*. CV. Pustaka Setia: Bandung.
- Sugiyanto, E., & Abdullah, G. (2022). Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Sekolah Adiwiyata di Smp Negeri 1 Lasem Kabupaten Rembang. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 7999-8011.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: Bandung.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2012). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada pt. Pln (persero) apd semarang). *J@ Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77-84.
- Yanto, T., Syaodih, C., Puspitasari, D., Septima, D., & Restiana, R. (2023). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu

Pendidikan Di SDN Bojongsoang 1. *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(2), 366-377.

Mustiningsih, Maisyaroh, Ulfatin, N. (2020). Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Hubungannya dengan Kesiapan Guru Menyongsong Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Supervisi Pendidikan*, 4(2): 101-112.