

Kepala Sekolah Visioner Sebagai Faktor Penentu Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Abad 21

Diana Yulia¹, Nurul Hidayati², Iis Megawati³, Ratna Maksumah⁴
Universitas Gresik Jawa Timur, Indonesia¹²³⁴

E-mail: dianayulia787@gmail.com, yatik76nurul@gmail.com, safinahira775@gmail.com, ratnamakhsumah@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan visioner, strategi, pengaruh kepemimpinan, faktor pendukung dan penghambat serta menyusun rekomendasi praktis pengembangan kepemimpinan visioner kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah visioner mampu mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk berinovasi, menciptakan budaya belajar adaptif, serta menata manajemen berbasis kolaborasi. Faktor-faktor seperti komunikasi terbuka, perencanaan strategis, dan pemanfaatan teknologi terbukti menjadi penggerak utama keberhasilan manajemen perubahan.

Kata kunci: Kepala Sekolah Visioner, Manajemen Perubahan, Mutu Pendidikan, Pendidikan Abad 21

Abstract: This study aims to examine visionary leadership, strategies, leadership influences, supporting and inhibiting factors, and develop practical recommendations for developing visionary leadership in school principals. This study uses a descriptive qualitative approach. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation studies. The results show that visionary principals are able to encourage teachers and education staff to innovate, create an adaptive learning culture, and organize collaboration-based management. Factors such as open communication, strategic planning, and the use of technology have proven to be key drivers of successful change management.

Keywords: visionary principal, change management, education quality, 21st century

PENDAHULUAN

Pendidikan abad 21 menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan era sebelumnya. Perubahan bersifat mendasar hampir di seluruh aspek kehidupan manusia, baik dalam bidang ekonomi, politik, sosial, budaya, maupun teknologi. Arus globalisasi menandai abad ini telah membentuk keterhubungan lintas batas yang begitu cepat dan intensif. Teknologi digital berkembang dengan pesat, sehingga informasi, pengetahuan, bahkan inovasi mudah diakses dan di distribusikan kapan saja serta di mana saja. Sementara, dinamika sosial budaya melahirkan generasi dengan karakteristik baru: terbuka, kritis, kreatif, sekaligus adaptif. Konteks inilah, pendidikan tidak lagi dapat dipahami sekedar proses transfer ilmu pengetahuan dari guru kepada peserta didik. Pendidikan telah bertransformasi menjadi sarana strategis untuk menyiapkan generasi masa depan yang kompeten, adaptif, kreatif, serta memiliki kecakapan hidup yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Sekolah tidak cukup hanya menghasilkan lulusan yang menguasai materi akademik, melainkan juga mencetak individu yang mampu menerapkan 8 Dimensi Profil Pelajar Pancasila meliputi: Beriman dan taqwa kepada Tuhan YME, kewargaan, penalaran kritis, kreativitas, berkolaborasi, mandiri, kesehatan, serta berkomunikasi secara efektif dalam masyarakat global.

Transformasi pendidikan abad 21 juga ditandai dengan perubahan paradigma pembelajaran. Pendekatan lama yang berpusat kepada guru (*teacher centered learning*) telah bergeser menuju pembelajaran yang berpusat kepada siswa (*student centered learning*). Peran guru kini tidak lagi sekadar sebagai sumber informasi, tetapi sebagai fasilitator, motivator, sekaligus mentor yang membantu siswa memahami, menemukan, mengonstruksi, mengaplikasi, memaknai pengetahuan dan merefleksi pengalaman belajarnya. Peserta didik dituntut untuk aktif mencari informasi, melakukan eksplorasi, dan mengembangkan keterampilan kemampuan berpikir tingkat tinggi. Di samping itu, muncul pula konsep pembelajaran sepanjang hayat (*life long learning*) yang menekankan bahwa pendidikan tidak berhenti di bangku sekolah, melainkan berlangsung seumur hidup. Era digital membuat keterampilan dan pengetahuan cepat usang, sehingga setiap individu harus senantiasa memperbarui kompetensinya. Hal ini menuntut lembaga pendidikan untuk menyiapkan siswa agar memiliki kemampuan belajar sepanjang hayat, bukan hanya sekadar menguasai kurikulum yang berlaku saat ini. Perubahan fundamental ini membawa implikasi besar terhadap mutu pendidikan. Mutu pendidikan bukan lagi hanya dilihat dari nilai ujian, kelulusan, atau akreditasi sekolah, melainkan dari sejauh mana pendidikan mampu membentuk manusia seutuhnya yang siap menghadapi kompleksitas abad 21. Mutu pendidikan pada dasarnya adalah sebuah kondisi dinamis yang terus berubah mengikuti perkembangan masyarakat dan tuntutan global. Garvin dan Davis menyatakan bahwa mutu merupakan kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pengguna layanan. Definisi ini, ketika diterapkan dalam dunia pendidikan, berarti mutu tidak hanya soal pencapaian target akademik, melainkan juga kesesuaian hasil pendidikan dengan kebutuhan nyata masyarakat. Dalam konteks Indonesia, mutu pendidikan didefinisikan melalui delapan standar nasional pendidikan sebagaimana diatur dalam PP No. 57 Tahun 2021. Delapan standar tersebut meliputi standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Semua standar ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap sekolah memiliki acuan yang jelas dalam menyelenggarakan pendidikan. Namun, pemenuhan standar nasional saja tidak cukup di era globalisasi. Dunia kini terhubung melalui pasar bebas tenaga kerja, arus informasi lintas negara, serta kompetisi internasional yang ketat. Siswa Indonesia bukan hanya harus bersaing dengan sesama di tingkat nasional, tetapi juga dengan generasi muda dari berbagai negara lain. Karena itu, mutu pendidikan harus mampu menjawab tuntutan internasional.

Beberapa tuntutan global tersebut antara lain adalah: (1) Kemampuan berpikir kritis dan (*problem solving*) pemecahan masalah yaitu lulusan dituntut mampu menganalisis masalah kompleks dan menemukan solusi kreatif. (2) Penguasaan teknologi digital yaitu literasi digital menjadi kompetensi dasar yang wajib dimiliki setiap individu. (3) Keterampilan komunikasi lintas budaya yaitu siswa harus mampu berinteraksi dalam masyarakat global yang multikultural. (4) Kecakapan kolaborasi yaitu kerja sama dalam tim lintas disiplin dan lintas negara menjadi kebutuhan mutlak. (5) Fleksibilitas dan adaptabilitas yaitu individu harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat, baik di dunia kerja maupun kehidupan sosial.

Kepala sekolah visioner memahami bahwa teknologi hanyalah sebuah alat. Keberhasilan pemanfaatan teknologi dalam pendidikan sangatlah bergantung pada kesiapan guru, dukungan infrastruktur, dan budaya inovasi yang dibangun di sekolah. Berbagai penelitian di Indonesia menunjukkan relevansi kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap mutu pendidikan.

Beberapa di antaranya: 1) Riska dkk. (2023). Menemukan bahwa kepala sekolah visioner memberikan arahan yang jelas, meningkatkan kinerja guru, serta mendorong partisipasi aktif komunitas sekolah. Mutu pendidikan meningkat karena adanya kepemimpinan yang menginspirasi. 2) Teri Yanto dkk. (2023). Studi di SDN Bojongsoang 1 memperlihatkan kepala sekolah visioner memiliki peran sebagai pengarah strategi, penggerak perubahan, komunikator utama, dan serta pembimbing dalam proses transformasi. Strategi yang diterapkan mampu meningkatkan kinerja guru dan mempertahankan akreditasi unggul. 3) Dian Tri Wibawani dkk. (2019). Penelitian di Mojokerto menunjukkan kepala sekolah visioner berhasil mengimplementasikan strategi perubahan melalui perbaikan kurikulum, peningkatan disiplin, serta pembentukan tim pengembang kurikulum. Hambatan internal diatasi dengan strategi manajerial dan dukungan masyarakat.

Temuan ini konsisten, sekolah yang dipimpin kepala sekolah visioner cenderung lebih siap menghadapi tantangan global, lebih inovatif, dan memiliki mutu pendidikan lebih tinggi. Kepemimpinan visioner tidak dapat berdiri sendiri. Kepala sekolah membutuhkan dukungan dari seluruh stakeholder: 1) Guru menjadi mitra utama dalam mewujudkan visi. Tanpa guru yang profesional, inovasi pembelajaran sulit berjalan. 2) Siswa pusat dari seluruh program pendidikan. Kepala sekolah visioner mendengarkan aspirasi siswa, mendorong partisipasi mereka dalam kegiatan sekolah, serta membentuk kepemimpinan siswa. 3) Keterlibatan orang tua memiliki peran penting terhadap efektivitas dan dukungan pembelajaran anak di rumah. Kepala sekolah visioner membuka komunikasi dengan orang tua melalui pertemuan rutin, komunikasi yang baik, atau forum paguyuban orangtua wali murid di sekolah. 4) Masyarakat termasuk tokoh lokal, dunia usaha, dan lembaga swadaya masyarakat. Mereka dapat membantu menyediakan sumber daya, peluang magang, atau dukungan kegiatan sekolah. 5) Pemerintah pembuat, penetapan, perumus dan pengatur kebijakan, kurikulum, dan pembiayaan. Kepala sekolah visioner harus mampu mengakses program pemerintah sekaligus memberikan masukan agar kebijakan lebih sesuai.

Dengan membangun kolaborasi solid, kepala sekolah visioner menciptakan ekosistem pendidikan yang partisipatif dan berkelanjutan. Krisis global seperti pandemi COVID-19 memberikan pelajaran berharga tentang pentingnya kepemimpinan visioner. Sekolah dipaksa beralih ke sistem pembelajaran daring dalam waktu singkat. Kepala sekolah visioner mampu mengarahkan strategi adaptif, misalnya: 1) Menyediakan pelatihan cepat bagi guru untuk menguasai platform daring. 2) Mengatur distribusi perangkat dan kuota internet bagi siswa yang kurang mampu. 3) Menyesuaikan kurikulum agar lebih sederhana namun tetap bermakna. 4) Menjaga komunikasi intensif dengan orang tua untuk memantau perkembangan siswa. 5) Memperhatikan kesejahteraan mental guru dan siswa dengan program konseling daring.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, visioner adalah seseorang yang memiliki imajinasi atau pandangan jauh ke depan (<http://kbbi.web.id/visioner>). Istilah ini mencerminkan kemampuan untuk memiliki wawasan yang luas dan matang sehingga dapat memprediksi arah masa depan. Dengan demikian, visioner juga mengandung makna kemampuan dalam merumuskan visi dan misi suatu organisasi, serta bersikap dan bertindak secara proaktif.

Visi senantiasa berkaitan dengan masa depan, sekaligus menjadi titik awal dari masa depan yang diharapkan.

Visi adalah sebuah ide atau gambaran mengenai kondisi yang lebih baik bagi organisasi. Namun, visi yang sejati merupakan gagasan yang memiliki dorongan kuat untuk segera diwujudkan melalui keterampilan, bakat, serta sumber daya yang tersedia. Kekuatan visi terletak pada kemampuannya menarik perhatian seluruh elemen organisasi. Ketika visi organisasi telah ditetapkan, maka organisasi tersebut telah menemukan arah yang jelas untuk mewujudkan tujuan dan cita-citanya. Kepemimpinan visioner memerlukan komitmen jangka panjang dan keberanian untuk melakukan perubahan.¹ Kepala sekolah yang visioner tidak takut menghadapi resiko dan selalu berusaha mencari solusi kreatif dalam mengatasi masalah. Mereka terus menginspirasi semua elemen sekolah untuk bekerja sama mencapai visi pendidikan yang lebih baik.² Kepemimpinan visioner kepala sekolah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan, baik dari sisi keberhasilan program maupun faktor-faktor pendukungnya. Menurut Depdiknas, mutu pendidikan meliputi input, proses, dan output. Keberhasilan pencapaian mutu pendidikan dipengaruhi oleh keberhasilan kepemimpinan, partisipasi keaktif guru dan tenaga kependidikan, keberlanjutan proses pembelajaran kurikulum yang sesuai dengan visi dan misi dan terarah, di tunjang iklim lingkungan sekolah yang kondusif, serta keterlibatan orang tua wali murid dan masyarakat sekitar.³ Dalam menghadapi tantangan pendidikan abad 21, peran kepala sekolah visioner menjadi sangat penting sebagai agen perubahan. Kepemimpinan visioner bukan hanya mengarahkan pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga menekankan pentingnya memiliki visi jangka panjang yang mampu mempersatukan seluruh elemen sekolah. Bass (1990) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional muncul ketika pemimpin mampu membagikan visi bersama dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapainya. Hal ini menempatkan kepala sekolah visioner sebagai tokoh inti yang dapat menumbuhkan motivasi, komitmen, dan semangat inovasi di lingkungan sekolah.

Menurut Bass (1990), teori kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memberi inspirasi, memotivasi, serta mendorong anggota organisasi agar mampu mengesampingkan kepentingan pribadi demi mencapai visi bersama. Kepala sekolah visioner dapat dikategorikan sebagai pemimpin transformasional karena memiliki visi yang jelas, membangun kepercayaan, serta mendorong inovasi di lingkungan sekolah. Dalam konteks pendidikan abad 21, kepemimpinan transformasional relevan karena menuntut adanya penguatan karakter, kreativitas, dan kolaborasi.⁴ Nanus (1992) menekankan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan gambaran masa depan yang jelas, realistis, dan menarik bagi seluruh anggota organisasi. Dalam pendidikan, kepala sekolah visioner mampu menafsirkan perubahan global, mengantisipasi kebutuhan masa depan, serta mengarahkan warga sekolah agar tetap fokus pada tujuan jangka panjang. Visi yang kuat menjadi fondasi untuk membangun budaya mutu di sekolah. Visi seorang kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan menuju perubahan, tetapi juga sebagai sumber inspirasi bagi seluruh warga sekolah.

¹ Lailatul Isnaini, "Strategi Kepemimpinan Abad 21: Visioner, Kreatif, Inovatif, dan Cerdas Emosi," *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, nomor 2 (2020): 162–182.

² Devita Sindy Nintia et al., "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *SISTEMA: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2024): 74–83.

³ Rati Purwanto, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Mutu dan Kualitas Sekolah Di SD Negeri Soko," *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia* 1, nomor. 4 (2021): 151–160.

⁴ Bernard M Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational dynamics* 18, nomor. 3 (1990): 19–31.

Nanus (1992) menyebutkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk melihat masa depan organisasi dengan jelas, sekaligus mendorong orang lain untuk mewujudkan gambaran tersebut. Artinya, kepala sekolah visioner mampu menanamkan optimisme dan keyakinan bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan yang membawa kemajuan, bukan sekadar ancaman.⁵ Penelitian di Indonesia memperkuat teori internasional tersebut. Supardi (2020) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen perubahan memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu sekolah, terutama dalam aspek tata kelola, budaya kerja, dan kualitas pembelajaran. Sementara itu, Wahyudi dan Fitriani (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah berdampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama melalui penguatan komunikasi dan inovasi. Di konteks Indonesia, penelitian Supardi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang mampu mengelola perubahan dengan pendekatan visioner cenderung berhasil menciptakan budaya belajar adaptif, meningkatkan kolaborasi antar guru, serta memperkuat orientasi mutu.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Wahyudi dan Fitriani (2020), yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui motivasi, komunikasi, dan inovasi.⁶ Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kepala sekolah visioner merupakan faktor penentu dalam menjamin mutu pendidikan yang relevan, adaptif, dan kompetitif di era global. Berdasarkan kajian teori di atas, penelitian ini menggunakan gabungan beberapa teori besar (*grand theory*), yaitu: 1) *Transformational Leadership Theory* (Bass, 1990) – menjelaskan dimensi kepemimpinan visioner dalam mendorong perubahan. 2) *Change Management Theory* (Kotter, 1996) – memberikan kerangka kerja sistematis bagi kepala sekolah dalam mengelola perubahan.⁷ 3) *Total Quality Management* (Deming, 1986) – menjadi dasar dalam membangun budaya mutu di sekolah. 4) *Visionary Leadership* (Nanus, 1992) – memperkuat konsep kepemimpinan yang berbasis visi jangka panjang.

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis yang dilakukan untuk membantu individu, kelompok, maupun organisasi beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, baik karena tuntutan internal maupun eksternal. Perubahan dalam organisasi pendidikan, misalnya, tidak bisa dihindari karena perkembangan teknologi, kebutuhan masyarakat, maupun tuntutan global abad 21 yang terus bergerak cepat. Menurut Kotter (1996), manajemen perubahan merupakan serangkaian langkah strategis yang dirancang untuk memandu organisasi agar mampu bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang lebih baik lagi di masa depan. Hal ini mencakup penyusunan visi yang jelas, komunikasi yang efektif, penciptaan budaya kerja kolaboratif, serta penanaman komitmen bersama. Sementara itu, Deming (1986) menekankan bahwa perubahan harus dikelola secara berkesinambungan sebagai bagian dari peningkatan mutu organisasi. Artinya, perubahan tidak boleh dipahami sekadar sebagai proyek sesaat, tetapi sebagai budaya kerja yang melekat dalam setiap praktik manajerial dan pembelajaran. Dalam konteks pendidikan, manajemen perubahan berarti kemampuan sekolah untuk mengelola dinamika, seperti penerapan kurikulum baru, penggunaan teknologi digital, perubahan budaya organisasi,

⁵ Burt Nanus, *Visionary Leadership* (John Wiley & Sons, 1995).

⁶ Supardi Supardi, "Manajemen Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di SMA Negeri 4 Bengkulu Tengah" (UIN FAS BENGKULU, 2021).

⁷ John P Kotter, "Leading Change, Harvard Business Review" (Harvard Business School Press Books, Editor. Harvard Business School Press, 1996)

hingga upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kepala sekolah visioner berperan penting dalam memimpin proses ini, karena kepemimpinannya menentukan keberhasilan sekolah dalam bertransformasi. Dengan kata lain, manajemen perubahan adalah seni sekaligus ilmu dalam mengelola transformasi sehingga organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan berdaya saing tinggi di era yang penuh ketidakpastian. Keberhasilan sebuah lembaga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memimpin, di mana diperlukan visi yang jelas serta realistis.

Menurut Burs Nanus, pemimpin visioner adalah pemimpin yang efektif dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) selalu memiliki perencanaan, (2) berfokus pada pencapaian hasil, (3) mampu merumuskan visi baru yang menantang, (4) memengaruhi orang lain guna memperoleh dukungan, serta (5) bersemangat dalam memanfaatkan sumber daya demi terwujudnya visi. Kualitas suatu organisasi maupun lembaga pendidikan menjadi aspek yang sangat penting. Garvin dan Davis menjelaskan bahwa mutu adalah suatu keadaan yang bersifat dinamis, berkaitan dengan produk, tenaga kerja, proses, tugas, maupun lingkungan, yang mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan.. Selain itu, lembaga pendidikan juga harus memenuhi standar mutu pendidikan nasional sebagaimana diatur dalam PP No. 57 Tahun 2021. Standar Nasional Pendidikan mencakup delapan aspek, yaitu: (a) standar kompetensi lulusan, (b) standar isi, (c) standar proses, (d) standar penilaian pendidikan, (e) standar tenaga kependidikan, (f) standar sarana dan prasarana, (g) standar pengelolaan, dan (h) standar pembiayaan.⁸ Seiring dengan tuntutan perkembangan zaman, tenaga pendidik dan kependidikan dituntut memiliki kualifikasi minimal sarjana, karena hal tersebut menjadi syarat utama bagi seorang guru untuk dapat bersikap profesional. Salah satu faktor pendukung diantaranya adalah tenaga pendidik atau guru pada lokus penelitian, karena hampir semua tenaga pendidik kualifikasinya sudah bersertifikasi pendidik, lulusan pendidikan sarjana (S1) yang linier, dan beberapa guru yang sudah pasca sarjana (S2), serta guru senior yang berpengalaman dalam mengajar.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menegaskan bahwa guru merupakan pendidik profesional yang memiliki tugas pokok untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, hingga pendidikan menengah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tersebut, guru dipandang sebagai pendidik profesional yang memiliki tugas pokok untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, maupun pendidikan menengah. Tugas utama tersebut hanya dapat terlaksana apabila guru memiliki profesionalisme yang tercermin melalui kompetensi, keahlian, dan keterampilan yang sesuai dengan standar mutu maupun norma etika tertentu.⁹ Manajemen perubahan di sekolah selalu berkaitan erat dengan kemampuan dalam menghadapi serta mengatur ketidakpastian. Deming (1986) menyatakan bahwa kualitas berkelanjutan hanya bisa dicapai melalui pendekatan sistematis yang mengedepankan perbaikan terus-menerus. Kepala sekolah visioner, dalam hal ini, berperan sebagai penggerak utama yang memastikan bahwa setiap perubahan didasarkan pada evaluasi yang matang dan strategi yang jelas.

⁸ Teri Yanto et al., "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDN Bojongsoang 1," *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies* 6, nomor 2 (2023): 366–377.

⁹ Dia Eka P., "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan" 2, no. 4 (2021): 1147–1152.

Selaras dengan itu, Kotter (1996) menekankan bahwa perubahan yang berhasil memerlukan *sense of urgency* dan kepemimpinan yang kuat untuk menjaga arah transformasi tetap konsisten.¹⁰ Konsep manajemen mutu dari Deming (1986) menegaskan bahwa peningkatan mutu harus dilakukan secara konsisten melalui perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Hal ini selaras dengan kebutuhan sekolah yang harus adaptif terhadap tuntutan zaman. Kotter (1996) dalam teorinya tentang manajemen perubahan menambahkan bahwa proses perubahan memerlukan delapan langkah, mulai dari menciptakan *sense of urgency*, membentuk kerjasama yang kuat, hingga membangun sistem kebiasaan yang mendukung perubahan dalam budaya organisasi. Kepala sekolah visioner berperan penting dalam memastikan setiap langkah perubahan berjalan dengan baik. Pendidikan abad 21 adalah paradigma baru pendidikan yang menekankan kepada pengembangan kompetensi peserta didik agar mampu menghadapi tantangan kehidupan di era globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi teknologi. Pendidikan tidak lagi cukup hanya berfokus pada transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), tetapi juga harus membekali peserta didik dengan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi yang dikenal sebagai 4C (*critical thinking, creativity, communication, collaboration*). UNESCO menegaskan bahwa pendidikan abad 21 bertumpu pada empat pilar utama, yaitu *learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*. Artinya, peserta didik bukan hanya dituntut untuk menguasai pengetahuan, tetapi juga mengembangkan keterampilan praktis, membentuk karakter yang kuat, serta mampu hidup harmonis dalam keberagaman. Lebih jauh, pendidikan abad 21 juga identik dengan pemanfaatan teknologi digital dalam proses kegiatan belajar mengajar. Guru tidak lagi menjadi satu-satunya sumber informasi, melainkan berperan sebagai fasilitator, pembimbing, dan motivator dalam menciptakan pembelajaran yang aktif, kolaboratif, serta berbasis pengalaman nyata (*experiential learning*). Dalam konteks Indonesia, pendidikan abad 21 tercermin dalam kebijakan Merdeka Belajar yang menekankan fleksibilitas kurikulum, penguatan literasi dan numerasi, serta pembelajaran berbasis proyek untuk menumbuhkan keterampilan problem solving. Dengan demikian, pendidikan abad 21 bertujuan untuk melahirkan generasi yang adaptif, inovatif, serta berdaya saing global, sekaligus tetap berakar pada nilai-nilai budaya bangsa serta menyiapkan peserta didik untuk hidup, bekerja, dan berkontribusi dalam masyarakat dari segi teknologi, sosial, maupun budaya.

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*) yang diperkenalkan oleh Bass (1990). Teori ini menekankan bahwa pemimpin visioner mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan perubahan dengan menciptakan visi yang jelas, membangun komitmen, serta memberdayakan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah visioner, dalam konteks ini, tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menggerakkan budaya inovasi di sekolah. Selain itu, Model Manajemen Perubahan Kotter (1996) menjadi landasan penting dalam menjelaskan bagaimana proses perubahan dapat diimplementasikan secara efektif. Kotter menggambarkan delapan langkah perubahan mulai dari menciptakan *sense of urgency*, membangun kerjasama yang kuat, mengembangkan visi dan strategi, hingga melembagakan perubahan dalam budaya organisasi. Model ini relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan yang tengah menghadapi tantangan abad 21. Dalam perspektif mutu pendidikan, teori *Total Quality Management* (TQM) dari Deming (1986) juga digunakan sebagai *grand theory* yang menguatkan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)

¹⁰ W Edwards Deming, "Principles for Transformation," *Out of the Crisis* 18 (1986): 96.

Melalui TQM, mutu pendidikan dipahami sebagai hasil dari keterpaduan visi kepemimpinan, manajemen perubahan, serta partisipasi seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, kombinasi antara kepemimpinan transformasional, model manajemen perubahan Kotter, dan prinsip TQM menjadi *grand theory* yang kokoh untuk menjelaskan bagaimana kepala sekolah visioner dapat menjadi faktor penentu dalam mengelola perubahan dan meningkatkan mutu pendidikan abad 21. Kepemimpinan visioner kepala sekolah memberikan dampak penting terhadap peningkatan mutu pendidikan, baik dari sisi keberhasilan program maupun faktor-faktor pendukungnya. Menurut Depdiknas, mutu pendidikan meliputi input, proses, dan output. Keberhasilan pencapaian mutu pendidikan dipengaruhi oleh keberhasilan gaya kepemimpinan, partisipasi aktif guru dan staf, keberlanjutan proses pembelajaran, kurikulum yang sesuai, visi dan misi yang terarah, iklim lingkungan sekolah yang kondusif, serta keterlibatan orang tua dan masyarakat.¹¹

Penelitian ini memiliki dua signifikansi utama: (1) Signifikansi Teoritis: a) Memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan menghubungkannya ke manajemen perubahan. b) Mengintegrasikan teori kepemimpinan visioner dengan delapan standar mutu pendidikan nasional. c) Memberikan kontribusi pemahaman tentang kepemimpinan dalam situasi krisis. (2) Signifikansi Praktis: a) Bagi kepala sekolah: pedoman strategi kepemimpinan visioner. b) Bagi guru: motivasi untuk meningkatkan profesionalisme dan berinovasi. c) Bagi pemerintah: bahan pertimbangan kebijakan dalam pengembangan program kepemimpinan kepala sekolah. d) Bagi masyarakat: memperkuat keterlibatan eksternal dalam mendukung sekolah. e) Bagi peneliti: dasar untuk penelitian lanjutan.

Kepala sekolah visioner berperan meningkatkan mutu pendidikan melalui kinerja guru, budaya sekolah positif, integrasi teknologi, dan kolaborasi stakeholder. Kepemimpinan visioner kepala sekolah terbukti menjadi kunci peningkatan mutu pendidikan dan penggerak perubahan di sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur (*library research*). Peneliti mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang sesuai dengan kepemimpinan kepala sekolah, dan manajemen mutu pendidikan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini, selanjutnya dilakukan analisis secara interaktif mengikuti model Miles dan Huberman (1994), yang meliputi: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan secara bertahap hingga diperoleh temuan. Peneliti meningkatkan kredibilitas dan validitas data, menggunakan dua teknik analisis, triangulasi sumber dan metode. Selain itu, dilakukan pula *member check* dengan mengonfirmasi temuan sementara kepada ahli atau praktisi terkait untuk menyaring kembali informasi, sehingga hasil akhir benar-benar sesuai dengan data yang telah diperoleh.

HASIL PENELITIAN

Penelitian mengenai kepemimpinan visioner kepala sekolah di Indonesia semakin mendapat perhatian, terutama karena tuntutan pendidikan abad 21 yang penuh dengan perubahan besar terhadap teknologi, dan globalisasi.

¹¹ Dian Khusnul Khotimah, Zuhriana Widya Rahayu Ning Tyas, and Hanifah Hikmawati, "Strategi Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di SMK," *Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran* 4, no. 1 (2024): 222–231

Kepala sekolah tidak lagi diposisikan hanya sebagai administrator yang mengatur kelancaran operasional sekolah, melainkan juga sebagai pemimpin visioner yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi seluruh komponen sekolah menuju mutu pendidikan yang lebih tinggi. Hasil penelitian yang dianalisis dalam bab ini berasal dari beberapa jurnal relevan, yaitu penelitian oleh Teri Yanto dkk., Subni dkk., Khusnul Khotimah dkk., serta Muhammad Ikram. Keempat penelitian tersebut memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan visioner kepala sekolah diimplementasikan, strategi apa yang digunakan, sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja guru, budaya sekolah, dan prestasi siswa, serta faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat jalannya kepemimpinan visioner. Dari keempat penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah visioner memiliki ciri-ciri utama: (1) mampu merumuskan visi yang jelas dan realistis; (2) berperan sebagai agen perubahan yang berani menghadapi tantangan; (3) memotivasi guru untuk meningkatkan profesionalisme; (4) menciptakan budaya sekolah yang inovatif; (5) mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran; dan (6) menjalin kerja sama dengan stakeholder internal maupun eksternal. Namun, dalam proses implementasinya, kepemimpinan visioner tidak lepas dari hambatan. Kendala utama yang muncul meliputi keterbatasan sumber daya manusia maupun sarana prasarana, hambatan dari sebagian guru, serta minimnya partisipasi masyarakat. Kendati demikian, melalui strategi manajerial yang tepat, kepala sekolah visioner terbukti mampu meminimalisasi hambatan tersebut dan mengarahkan sekolah untuk tetap fokus pada peningkatan mutu. Hasil penelitian Subni dkk. (2024) menegaskan bahwa peran kepala sekolah visioner tidak hanya terbatas pada pengelolaan administrasi, melainkan juga meliputi fungsi-fungsi strategis dalam manajemen perubahan.

Kepala sekolah visioner berperan sebagai: 1) Penentu arah (*direction setter*): Kepala sekolah visioner menetapkan visi yang jelas, misalnya menjadikan sekolah berbasis teknologi dengan orientasi global. Visi ini menjadi pedoman bagi semua warga sekolah dalam menyusun kurikulum, melaksanakan pembelajaran, serta mengembangkan program sekolah. 2) Agen perubahan (*change agent*): Kepala sekolah visioner memulai perubahan, misalnya digitalisasi pembelajaran atau penerapan model *Project Based Learning*. Meskipun menghadapi hambatan, kepala sekolah visioner mampu menggerakkan guru dan siswa untuk keluar dari zona nyaman. 3) Juru bicara (*spokes person*): Kepala sekolah mengomunikasikan visi sekolah kepada stakeholder eksternal seperti orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Peran ini penting untuk membangun dukungan yang lebih luas terhadap program sekolah. 4) Pelatih (*coach*): Kepala sekolah visioner membina guru secara berkelanjutan melalui supervisi akademik, workshop, serta pemberian motivasi. Dengan cara ini, guru lebih percaya diri dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanpa kepemimpinan visioner, sekolah cenderung tidak berkembang, kurang responsif terhadap perkembangan teknologi, dan sulit mencapai standar mutu yang lebih tinggi.

Khusnul Khotimah dkk. (2024) menyoroti strategi konkret yang diterapkan kepala sekolah visioner strategi tersebut difokuskan pada tiga aspek utama: 1) Kedisiplinan: Kepala sekolah visioner menanamkan disiplin melalui keteladanan. Kehadiran tepat waktu, konsistensi dalam aturan, serta ketegasan dalam supervisi menjadi teladan yang ditiru oleh guru dan siswa. Disiplin dipandang sebagai fondasi dasar peningkatan mutu pendidikan. 2) Ketuntasan: Kepala sekolah menerapkan pembelajaran berbasis blok yang memungkinkan siswa menguasai kompetensi secara penuh sebelum melanjutkan ke materi berikutnya. Strategi ini diyakini meningkatkan pemahaman siswa serta mengurangi angka ketertinggalan dalam pembelajaran. 3) Keterpantauan: Kepala sekolah melakukan pengawasan berkelanjutan, baik terhadap kegiatan

belajar mengajar (KBM) maupun administrasi. Rekrutmen guru, pengembangan karier, serta evaluasi kinerja dilaksanakan secara terstruktur agar mutu pendidikan dapat terus meningkat.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi visioner kepala sekolah bersifat sistematis, terukur, dan berorientasi pada hasil. Strategi tersebut secara nyata meningkatkan kualitas guru sekaligus membangun budaya kerja yang profesional. Penelitian Ikram (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki dampak besar pada tiga aspek penting mutu pendidikan: 1) Kinerja Guru: Guru yang dipimpin oleh kepala sekolah visioner menunjukkan peningkatan dalam hal profesionalisme, kreativitas, dan inovasi pembelajaran. Mereka merasa lebih termotivasi karena kepala sekolah memberikan apresiasi, ruang kebebasan untuk berinovasi, serta dukungan fasilitas yang memadai. 2) Budaya Sekolah: Kepala sekolah visioner membangun budaya organisasi yang positif, ditandai dengan semangat kolaborasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan orientasi pada prestasi. Budaya ini menciptakan iklim kerja yang sehat dan mendukung pencapaian mutu pendidikan. 3) Prestasi Siswa: Dampak akhir dari kepemimpinan visioner terlihat pada prestasi siswa. Sekolah yang dipimpin kepala sekolah visioner menunjukkan peningkatan hasil belajar, baik akademik maupun non-akademik. Hal ini terjadi karena pembelajaran lebih terarah, guru lebih profesional, dan budaya sekolah lebih kondusif.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan visioner memiliki efek berantai dari visi kepala sekolah → peningkatan kinerja guru → terbentuknya budaya positif → peningkatan prestasi siswa.

Hasil penelitian dari keempat jurnal juga mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi kepemimpinan visioner diantaranya: (1) Faktor Pendukung : a) Komitmen kepala sekolah untuk konsisten menjalankan visi. b) Dukungan guru yang memiliki motivasi tinggi untuk berinovasi. c) Partisipasi masyarakat dan orang tua wali murid dalam mendukung program sekolah. d) Ketersediaan sarana teknologi yang memadai. e) Kebijakan pemerintah yang memberikan ruang bagi sekolah untuk berinovasi. (2) Faktor Penghambat : a) Keterbatasan sarana prasarana, khususnya di sekolah-sekolah dengan sumber daya terbatas. b) Rendahnya motivasi sebagian guru akibat beban kerja berlebih. c) Minimnya keterlibatan orang tua dalam program sekolah. d) Resistensi terhadap perubahan, terutama dari guru senior yang sudah terbiasa dengan pola lama. e) Kurangnya pelatihan berkelanjutan untuk guru dalam menghadapi perkembangan teknologi.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah visioner mampu meminimalisasi hambatan melalui strategi adaptif, komunikasi yang efektif, serta kolaborasi yang kuat dengan stakeholder. Berdasarkan hasil dari keempat penelitian, dapat digabungkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan mutu pendidikan abad 21.

Temuan penting meliputi: 1) Kepala sekolah visioner berperan sebagai agen perubahan yang memandu sekolah menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi. 2) Strategi yang digunakan kepala sekolah visioner meliputi disiplin, ketuntasan, dan keterpantauan, yang terbukti efektif meningkatkan kinerja guru dan mutu sekolah. 3) Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, budaya sekolah, dan prestasi siswa. 4) Implementasi kepemimpinan visioner dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat, namun dapat diatasi melalui kepemimpinan yang konsisten dan inovatif. 5) Secara keseluruhan, kepemimpinan visioner menjadi faktor penentu dalam manajemen perubahan sekolah, sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Peningkatan motivasi dan keterampilan belajar siswa. Pembelajaran lebih kreatif dan kolaboratif. Sekolah lebih adaptif terhadap tuntutan global. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah visioner dapat menentukan keberhasilan manajemen perubahan di sekolah, terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan abad 21.¹² Kepala sekolah yang visioner tidak hanya menyusun arah kebijakan, tetapi juga menjadi inspirator yang menggerakkan seluruh warga sekolah. Pertama, kepala sekolah visioner terbukti mampu membangun dan mengomunikasikan visi yang jelas. Hal ini sesuai dengan konsep *visionary leadership* (kepemimpinan visioner) yang menekankan bahwa pemimpin harus dapat menggagas arah masa depan organisasi secara jelas dan meyakinkan (Nanus, 1992). Visi yang kuat ini menjadikan seluruh guru dan staf memiliki acuan dalam bekerja, sehingga perubahan dapat dijalankan dengan komitmen bersama. Kedua, manajemen perubahan yang dipimpin kepala sekolah visioner mencerminkan tahapan *leading change* (pemimpin handal) sebagaimana dikemukakan oleh Kotter (1996), yakni menciptakan desakan yang penting, membentuk kerjasama, merumuskan visi, hingga membangun kebiasaan budaya positif yang mendukung perubahan. Di sekolah yang diteliti, kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama yang menumbuhkan kesadaran bahwa mutu pendidikan hanya dapat meningkat apabila seluruh elemen siap berubah. Ketiga, pendekatan kepemimpinan visioner berdampak pada perbaikan mutu pendidikan.

Kepala sekolah mampu mendalami prinsip-prinsip manajemen mutu sebagaimana ditekankan oleh Deming (1986), yaitu perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan semua pihak, serta fokus pada kebutuhan siswa. Hasilnya, sekolah mampu beradaptasi dengan tuntutan keterampilan abad 21 seperti *critical thinking*, *creativity*, *collaboration*, dan *communication*. Keempat, peran transformasional kepala sekolah visioner juga mendorong peningkatan kinerja guru. Bass (1990) menegaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Dalam konteks ini, guru menjadi lebih inovatif dalam mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi dan literasi digital, yang sangat relevan di era pendidikan saat ini. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian lokal. Supardi (2020) menekankan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen perubahan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan. Sementara itu, Wahyudi & Fitriani (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh penting terhadap kinerja organisasi sekolah. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya sekaligus memberikan bukti baru bahwa kepemimpinan visioner merupakan faktor strategis dalam menjawab tantangan pendidikan abad 21. Kepala sekolah memiliki kemampuan membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan sekolah. Kepala sekolah menunjukkan empati dan kepedulian terhadap kebutuhan guru, siswa, dan staf, sehingga tercipta lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Kepala sekolah juga proaktif dalam membangun kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat, misalnya melalui program-program yang melibatkan komunitas dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pengembangan profesionalisme, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk seluruh warga sekolah.

¹² Sean P Collins et al., "Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP Negeri 7 Malang" 10 (2021): 167–186.

Kepala sekolah secara rutin mengikuti pelatihan kepemimpinan dan pendidikan, serta mendorong para guru untuk meningkatkan keterampilan melalui workshop dan seminar. Komitmen ini mencerminkan tekad kepala sekolah untuk memastikan bahwa mutu pendidikan di sekolah terus meningkat secara berkelanjutan.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memiliki visi yang terarah, tetapi juga mampu mewujudkannya. Melalui kepemimpinan visioner, kepala sekolah dapat membangun lingkungan pendidikan yang inovatif, inklusif, serta berfokus pada pencapaian hasil terbaik. Dengan kepemimpinan visioner yang demikian, kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang inovatif, inklusif, dan berorientasi pada hasil yang optimal.¹³ Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya visi yang jelas dan inspiratif untuk mengarahkan organisasi menuju tujuan yang diinginkan. Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengkomunikasikan visi yang kuat, serta memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk bekerja menuju tujuan yang lebih besar dari sekadar tugas sehari-hari. Karakteristik utama dari kepemimpinan visioner meliputi kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang inspiratif, komitmen yang kuat terhadap visi, pemberdayaan anggota organisasi, dan adaptabilitas terhadap perubahan (Rachman et al., 2023). Mutu pendidikan mencerminkan kemampuan sistem pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta tuntutan global. Indikator utama mutu pendidikan meliputi hasil belajar siswa, kualitas pengajaran, kurikulum, manajemen sekolah, dan lingkungan belajar. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan mencakup kepemimpinan pendidikan, kompetensi guru, keterlibatan orang tua dan komunitas, kebijakan pendidikan, dan sumber daya yang tersedia.

Studi Ulfah et al (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang kuat dan kompetensi guru yang tinggi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Hubungan antara kepemimpinan visioner dan mutu pendidikan sangat erat. Pemimpin visioner dalam pendidikan mampu mengembangkan visi yang jelas, strategis, dan inspiratif, serta mengarahkan organisasi menuju visi tersebut. Elemen utama dari kepemimpinan visioner yang berdampak pada mutu pendidikan meliputi pengembangan visi yang jelas dan inspiratif, komitmen terhadap visi, pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan, serta adaptabilitas terhadap perubahan. Penelitian oleh Susanti dan Malik (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memberikan pengaruh positif yang besar terhadap mutu pendidikan, khususnya dalam pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, dan peningkatan profesionalisme guru.

Meskipun kepemimpinan visioner memiliki banyak manfaat, implementasinya tidak tanpa tantangan. Beberapa tantangan utama meliputi perlawanan terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas dalam manajemen. Perubahan yang diprakarsai oleh pemimpin visioner mungkin menghadapi perlawanan dari guru, tenaga kependidikan, dan siswa yang sudah terbiasa dengan cara kerja lama. Keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk waktu, dana, maupun tenaga kerja, sering kali menjadi hambatan dalam implementasi visi yang dicita-citakan. Mengelola visi besar menuntut keterampilan manajemen kompleks, di mana pemimpin visioner harus mampu menyatukan seluruh elemen organisasi menuju tujuan bersama.

¹³ Hanan Nugroho, "Tantangan Dan Hambatan," *Pengembangan Industri Hilir Gas Bumi* 9, no. 4 (2004): 1–25.

Kepemimpinan visioner berperan penting dalam menciptakan lingkungan inovatif, kolaboratif, dan pemberdayaan yang mendorong peningkatan mutu pendidikan. Namun, untuk mencapai hal ini, diperlukan komitmen yang kuat, strategi yang efektif, dan kemampuan untuk mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam proses implementasi. Penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan visioner dapat diterapkan secara efektif dalam konteks pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi.¹⁴ Penelitian ini menegaskan bahwa kepala sekolah visioner merupakan faktor penentu dalam manajemen perubahan yang berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan abad 21. Kepala sekolah yang memiliki visi jelas, mampu menginspirasi, dan konsisten menggerakkan seluruh warga sekolah dapat menciptakan iklim organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan visioner tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai penguat budaya mutu dan inovasi. Penerapan prinsip manajemen mutu berkelanjutan (Deming, 1986), kepemimpinan transformasional (Bass, 1990), dan tahapan manajemen perubahan (Kotter, 1996) menjadikan sekolah lebih siap menghadapi tantangan global, khususnya dalam menyiapkan peserta didik dengan kompetensi abad 21. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Supardi (2020) serta Wahyudi & Fitriani (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen perubahan berkaitan terhadap kinerja organisasi dan mutu pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan visioner dapat dipandang sebagai strategi utama transformasi pendidikan di era saat ini. Kepala sekolah visioner adalah faktor kunci keberhasilan manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan abad 21. Kepemimpinan visioner membangun arah visi, mendorong kolaborasi, serta memperkuat budaya inovatif di sekolah.¹⁵

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepala sekolah visioner merupakan faktor penentu dalam manajemen perubahan yang berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan abad 21. Kepala sekolah yang memiliki visi jelas, mampu menginspirasi, dan konsisten menggerakkan seluruh warga sekolah dapat menciptakan iklim organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan visioner tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai penguat budaya mutu dan inovasi. Penerapan prinsip manajemen mutu berkelanjutan (Deming, 1986), kepemimpinan transformasional (Bass, 1990), dan tahapan manajemen perubahan (Kotter, 1996) menjadikan sekolah lebih siap menghadapi tantangan global, khususnya dalam menyiapkan peserta didik dengan kompetensi abad 21. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Supardi (2020) serta Wahyudi & Fitriani (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen perubahan berimplikasi nyata terhadap kinerja organisasi dan mutu pendidikan.

Dengan demikian, kepemimpinan visioner dapat dipandang sebagai strategi utama transformasi pendidikan di era abad 21. Kepala sekolah visioner adalah faktor kunci keberhasilan manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan abad 21. Kepemimpinan visioner membangun arah visi, mendorong kolaborasi, serta memperkuat budaya inovatif di sekolah.

¹⁴ Muhamad Subni et al., "Implementasi Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *SISTEMA: Jurnal Pendidikan* 5, no. 1 (2024): 64–72.

¹⁵ et al 2024 Agustina, "Jurnal Pendidikan | Jurnal Pendidikan," *Jurnal Pendidikan IPS* 4, no. 2 (2019): 53–60, [http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/search/authors/view?givenName=Mery Noviyanti &familyName=&affiliation=Universitas Terbuka&country=ID&authorName=Mery Noviyanti](http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/search/authors/view?givenName=Mery%20Noviyanti&familyName=&affiliation=Universitas%20Terbuka&country=ID&authorName=Mery%20Noviyanti).

Berdasarkan temuan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyampaikan saran sebagai berikut: (1) Bagi Sekolah: a) Perlu menetapkan komunitas belajar sebagai program prioritas yang terintegrasi dalam rencana kerja sekolah. b) Kepala sekolah perlu meningkatkan kapasitas visioner melalui pelatihan dan mentoring. c) Memberikan ruang waktu khusus dalam kalender akademik dan mengurangi beban administratif guru agar komunitas belajar dapat berlangsung optimal. d) Mendorong penggunaan hasil komunitas belajar sebagai dasar pengambilan kebijakan sekolah, termasuk dalam pengembangan kurikulum dan supervisi akademik. (2) Bagi Guru: a) Guru disarankan untuk aktif terlibat dalam komunitas belajar sebagai bagian dari tanggung jawab profesional, bukan sekadar kewajiban administratif. b) Memanfaatkan komunitas belajar sebagai ruang refleksi dan eksplorasi metode pembelajaran baru yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. c) Menjalin kolaborasi lintas mata pelajaran untuk memperkaya wawasan dan mengembangkan pendekatan pembelajaran yang lebih holistik. d) Guru di dorong untuk mengembangkan literasi digital dan pedagogi inovatif. (3) Bagi Dinas Pendidikan: a) Memberikan dukungan kebijakan dan anggaran untuk pelatihan fasilitator komunitas belajar dan pengembangan LMS (Learning Management System) di tingkat sekolah. b) Memfasilitasi jejaring antar sekolah agar komunitas belajar tidak bersifat eksklusif, tetapi menjadi sarana pertukaran praktik baik lintas institusi. c) Mengintegrasikan hasil komunitas belajar ke dalam evaluasi kinerja guru dan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). d) Pemerintah mendukung kebijakan transformasi sekolah dengan pendanaan memadai. (4) Bagi peneliti selanjutnya: a) Disarankan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang komunitas belajar terhadap hasil belajar siswa dan penguatan budaya sekolah. b) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) agar mampu menangkap data kuantitatif terkait kinerja guru dan pencapaian akademik siswa secara lebih komprehensif. c) Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang pemanfaatan teknologi dan AI dalam mendukung keberlanjutan komunitas belajar di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, et al 2024. “Jurnal Pendidikan | Jurnal Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan IPS* 4, no. 2 (2019):53–60.
<http://jurnal.ut.ac.id/index.php/jp/search/authors/view?givenName=MeryNovi anti&familyName=&affiliation=UniversitasTerbuka&country=ID&authorName=MeryNoviyanti>.
- Bass, Bernard M. “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.” *Organizational dynamics* 18, no. 3 (1990): 19–31.
- Collins, Sean P, Alan Storror, Dandan Liu, Cathy A Jenkins, Karen F Miller, Christy Kampe, and Javed Butler. “Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP Negeri 7 Malang” 10 (2021): 167–186.
- Deming, W Edwards. “Principles for Transformation.” *Out of the Crisis* 18 (1986): 96.
- Eka P, Dia. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” 2, no. 4 (2021): 1147–1152.
- Isnaini, Lailatul. “Strategi Kepemimpinan Abad 21: Visioner, Kreatif, Inovatif, Dan Cerdas Emosi.” *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020): 162–182.
- Khotimah, Dian Khusnul, Zuhriana Widya Rahayu Ning Tyas, and Hanifah Hikmawati. “Strategi Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Di SMK.” *Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran* 4, no. 1 (2024): 222–231.
- Kotter, John P. “Leading Change, Harvard Business Review.” Harvard Business School Press Books, Editor. Harvard Business School Press, 1996.
- Nanus, Burt. *Visionary Leadership*. John Wiley & Sons, 1995.
- Nugroho, Hanan. “Tantangan Dan Hambatan.” *Pengembangan Industri Hilir Gas Bumi* 9, no. 4 (2004): 1–25.
- Purwanto, Rati. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu Dan Kualitas Sekolah Di SD Negeri Soko.” *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia* 1, no. 4 (2021): 151–160.
- Sindy Ninthia, Devita, Fajar Eriza Rikasari, Nurhayati Aida, Riska Riani, and Yudo Dwiyo. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *SISTEMA: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2024): 74–83.
- Subni, Muhamad, Aldila Prillia Putri, Yanti Restiawati, Nancy C.O.M Pelealu, and Yudo Dwiyo. “Implementasi Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *SISTEMA: Jurnal Pendidikan* 5, no. 1 (2024): 64–72.
- Supardi, Supardi. “Manajemen Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di SMA Negeri 4 Bengkulu Tengah.” UIN FAS BENGKULU, 2021.
- Yanto, Teri, Cahya Syaodih, Dahlia Puspitasari, Dina Septima, and Rina Restiana. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SDN Bojongsoang 1.” *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies* 6, no. 2 (2023): 366–377