

Peran pemimpin visioner dalam mewujudkan budaya sekolah berkarakter

Haikal Adriansyah^{a,1,*}, Ika Fitri Handayani^{a,2}, Maftuhah Maftuhah^{a,3}

^a Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Tangerang Selatan, 15412, Indonesia

¹ Haikaladriansyah@mhs.uinjkt.ac.id*, ² Ikafitrihandayani7@gmail.com, ³ maftuhah@uinjkt.ac.id

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article History

Received: June 12, 2022

Revised: July 12, 2022

Accepted: September 26, 2022

Keyword: Visioner leader, School culture, Character, Modelling, Habituation

Kata Kunci: Pemimpin visioner, Budaya sekolah, Karakter, Keteladanan, Pembiasaan

ABSTRACT/ABSTRAK

A visionary leader can have a clear influence on directing the future of the people they lead. The influence of visionary leaders in the school environment can create schools that can bring school culture into the future that is more focused and clear so that the correlation of visionary leaders will have an impact on the existence of a school culture with character. The purpose of the study is to describe the role of visionary leaders in realizing a school culture that is characterized by character. This study uses the type of literature study research (literature research). Data was collected using literature technique, then analysed by text analysis technique. The results show the role of visionary leadership in developing a school culture of character. This role is shown by its functions: giving direction to school residents, being an agent of institutional change, conducting change talks, and providing training. In addition, visionary leadership can act as a model to form character habits in schools.

Seorang pemimpin visioner dapat memiliki pengaruh yang jelas dalam mengarahkan masa depan orang-orang yang mereka pimpin. Pengaruh pemimpin visioner di lingkungan sekolah dapat menciptakan sekolah yang dapat membawa budaya sekolah ke masa depan yang lebih fokus dan jelas sehingga korelasi pemimpin visioner akan berdampak pada keberadaan budaya sekolah yang berkarakter. Tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan peran pemimpin visioner dalam mewujudkan budaya sekolah yang berkarakter. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi literatur (*literature research*). Data dikumpulkan dengan teknik literatur, kemudian dianalisis dengan teknik analisis teks. Hasil penelitian menunjukkan peran kepemimpinan visioner dalam mengembangkan budaya sekolah berkarakter. Peran tersebut ditunjukkan dengan fungsi: memberi arah pada warga sekolah, menjadi agen perubahan lembaga, melakukan pembicaraan perubahan, dan memberikan pelatihan. Selain itu kepemimpinan visioner dapat berperan sebagai *modelling* untuk membentuk kebiasaan berkarakter di sekolah.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Pimpinan sekolah merupakan sosok kunci dalam melakukan perubahan yang positif. Bersama-sama dengan warga sekolah yang lain, ia merupakan pimpinan dalam mengembangkan dan menekankan budaya perubahan dalam berbagai kondisi serta situasi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki urgensi dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berkualitas. Baharuddin mensarankan model kepemimpinan visioner transformatif sebagai solusi terhadap kondisi otonomi pendidikan. Kepemimpinan visioner menjadi jawaban terhadap peran sekolah yang lebih berorientasi pada sistem yang saling terkait antar sub sistem lembaga. Oleh karena itu,

kepemimpinan diperlukan untuk membawa sekolah mencapai prestasi yang lebih baik. Erat dengan kepemimpinan yaitu visi sekolah yang merupakan representasi dari visi warga sekolah, visi yang jelas diperlukan untuk mengembangkan kualitas budaya sekolah yang menekankan pemeliharaan dan kepedulian dengan yang lain.

Fransiska et. al, mengutip pendapat Mutohar mengemukakan kepemimpinan visioner yaitu kemampuan kepala sekolah untuk memprediksi berbagai hal yang terkait dengan kekuatan, peluang, kelemahan, tantangan, dan ancaman yang dihadapi, serta kemampuan mempengaruhi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai pertanda dari kepemimpinan visioner disebutkan yaitu adanya perencanaan yang jelas dalam meraih keberhasilan [1]. Peran kepemimpinan visioner menjadi penting untuk menentukan arah yang jelas terhadap visi, misi, tujuan, dan strategi yang direncanakan dengan matang.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat dioptimalkan untuk membentuk karakter peserta didik dengan media budaya sekolah. Schein mengemukakan keterkaitan yang erat antara kepemimpinan dengan budaya organisasi [2]. Demikian juga Mardiyah menyatakan peran yang penting dalam menjaga dan mengawal budaya organisasi lembaga pendidikan. Dalam kajian tersebut dinyatakan bentuk dari budaya organisasi yang membentuk karakter warga lembaga dari nilai-nilai yang dibawa oleh pemimpin [3]. Novika meneliti tentang kultur sekolah sebagai media dalam implementasi pendidikan karakter. Hasil temuan menunjukkan internalisasi nilai-nilai yang menjadi karakter sekolah dapat ditransformasikan melalui budaya sekolah. Keberadaan nilai dan keteladanan sumber daya manusia merupakan cara membentuk dan menciptakan budaya sekolah [4]. Demikian pula dengan penelitian Yoyo yang mengungkapkan penciptaan budaya diciptakan melalui kepemimpinan yang kuat [5]. Lebih lanjut, Edwin mengemukakan karakter siswa di sekolah dibentuk melalui budaya yang diterapkan di sekolah; 1) budaya akademik yang menghasilkan karakter seperti gemar membaca, rasa ingin tahu yang tinggi, pekerja keras, kreatif, dan mandiri; 2) budaya sosial yang menghasilkan karakter seperti cinta damai, bersahabat, religius, peduli sosial, peduli lingkungan, bertanggung jawab, jujur; dan 3) budaya demokrasi yang menghasilkan karakter demokratis, toleransi, semangat kebangsaan dan cinta tanah air yang besar [6].

Kepemimpinan kepala sekolah dapat membentuk karakter dengan perantara budaya organisasi. Mukti melakukan penelitian deskriptif terkait definisi kepemimpinan visioner [7]. Lebih lanjut Herni mengemukakan karakter kepemimpinan visioner kepala sekolah [8]. Disebutkan oleh Wibawani, Wiyono, dan Benty kepemimpinan visioner dengan indikator kinerja melakukan review terhadap kurikulum, meningkatkan kedisiplinan, dan menjadi kekuatan dalam mengimplementasikan kebijakan [9]. Alifiyah Imron dan Juharyanto meneliti tentang kepemimpinan visioner yang berperan pada pengembangan karakter peserta didik [10]. Hadi, Mulyadi mengemukakan penelitian hal-hal yang dilakukan pada kepemimpinan kepala sekolah sebagai upaya untuk mengelola mutu pendidikan yang baik [11], [12]. Senada dengan hal tersebut Purwanto menyampaikan peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kinerja guru, yang kemudian berdampak pada mutu pendidikan [13]. Siregar dan Fadillah mengemukakan kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pembelajaran [14]. Fauzan mengemukakan penelitian tentang peran kepemimpinan visioner dalam manajemen kesiswaan [15]. Nasrulloh dan Lailiya mengemukakan peran kepemimpinan visioner kepala sekolah dilakukan dengan kepala sekolah sebagai penentu arah, pelatih dan pembimbing, agen perubahann dan juru bicara [16]. Dari berbagai penelitian tersebut dapat difahami suatu temuan kualitatif deskriptif terkait konsep kepemimpinan visioner, kriteria atau indikator kepemimpinan visioner, dan peran kepemimpinan visioner yang meliputi pembentukan karakter, meningkatkan mutu pendidikan, kinerja guru, dan manajemen kesiswaan.

Penelitian kuantitatif terkait pengaruh kepemimpinan visioner dilakukan oleh Suleman dan Ansar mengemukakan kinerja guru dan iklim kerja guru yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan visioner [17]. Kinerja guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner disampaikan oleh Beddu et al, dan Soegito et. al [18][19]. Octaviarnis menghasilkan temuan komitmen guru tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, komitmen guru dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan visioner dan komunikasi internal [20]. Demikian itu menunjukkan bahwa kinerja guru, iklim kerja, komunikasi internal, kompensasi, dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner.

Dari beragam penelitian tersebut, peneliti menemukan kekosongan terkait kepemimpinan yang berdampak pada budaya organisasi, yang kemudian berimplikasi terhadap pembentukan karakter. Selain daripada itu, kekosongan atau gap metodologi juga ditemukan, dimana kecenderungan penelitian yang dilakukan yaitu penelitian kualitatif yang dengan jenis deskriptif studi kasus, dan kuantitatif. Demikian itu memberikan peluang menggunakan pendekatan literatur berbasis data-data hasil penelitian yang dipublikasikan melalui jurnal atau literatur yang relevan.

Artikel pada penelitian ini memiliki tujuan untuk menjawab rumusan masalah penelitian yaitu konsepsi kepemimpinan visioner dalam mewujudkan budaya sekolah yang berkarakter. Penelitian ini memberikan manfaat pengembangan konsep kepemimpinan visioner, budaya sekolah, dan upaya pembentukan karakter. Adapun secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi kepala sekolah, guru-guru, dan peserta didik sebagai subjek pendidikan.

2. Metode Penelitian

Studi literatur (*literatur research*) digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan jawaban penelitian. Pendekatan penelitian kualitatif digunakan dengan alasan data kualitatif yang dikumpulkan lebih tepat dibaca dengan pendekatan ini. Tahapan penelitian kualitatif pada penelitian ini terdiri dari: 1) Membuat suatu definisi ruang lingkup literatur yang akan dikaji; 2) Melakukan identifikasi terhadap sumber literatur yang memiliki kesesuaian; 3) melakukan telaah literatur; 4) menuliskan hasil telaah literatur; dan 5) mengoptimalkan penggunaan literatur pada penelitian yang dilakukan. Data penelitian studi literatur yang dibutuhkan berasal dari dokumen atau sumber Pustaka. Pada penelitian ini, data-data pustaka ditelusuri, dikumpulkan, kemudian dimanfaatkan untuk menyusun kerangka penelitian dan dianalisis sebagai data penelitian.

Literatur dalam penelitian ini dikumpulkan melalui aplikasi Open Knowledge Maps yang dikumpulkan dengan kata kunci "Kepemimpinan visioner sekolah" berbasis data yang diindeks oleh BASE. Berdasarkan pencarian yang dilakukan, ditemukan data sejumlah 66 dokumen yang relevan dengan kata kunci tersebut. Dari 66 dokumen tersebut, peneliti memilih dan memilah artikel dengan judul yang menggunakan kata kunci "kepemimpinan visioner sekolah" ditemukan 37 dokumen artikel. Terdapat satu artikel yang berhubungan dengan budaya sekolah karakter. Selain merujuk pada artikel-artikel tersebut sebagai dokumen untuk diambil datanya, peneliti juga mengumpulkan data-data dari buku yang relevan dengan kata kunci tersebut.

Data penelitian yang telah dikumpulkan, kemudian dilakukan analisis melalui kajian teks lalu dengan teknik analisis isi. Analisis isi memiliki fokus pada interpretasi dan analisis bahan teks berdasarkan konteks penelitian. Teknik analisis ini membantu peneliti dalam menganalisis data penelitian untuk mendapatkan gambaran deskripsi kepemimpinan visioner untuk membentuk budaya sekolah karakter.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi anggota organisasi yang dilakukan dengan memotivasi, menginspirasi dan mengarahkan kegiatan mereka agar memiliki kesadaran pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin visioner memiliki kepedulian dengan bagaimana memindahkan sebuah institusi dari stagnasi ke sistem pendidikan yang sangat inovatif. Seorang pemimpin visioner juga memiliki latar belakang yang kuat dengan kemampuan untuk melihat masa depan dan mendorong organisasi menuju kesuksesan[21].

Robbins mengemukakan kepemimpinan visioner yaitu usaha penciptaan dan pemaknaan visi yang realistis, dapat diyakini, dan mengajak warga organisasi untuk bertumbuh dan berkembang agar meningkat [1]. Terdapat Beberapa penelitian terkait kepemimpinan visioner yang memberikan deskripsi kepemimpinan visioner, berikut pada tabel 1.

Tabel 1. Konsep kepemimpinan visioner

No	Konsep Kepemimpinan Visioner	Peneliti
1.	Pimpinan organisasi yang berinteraksi sosial bersama warga organisasi beserta stakeholder memiliki kecakapan yang ditunjukkan dengan mencipta, menyusun, mensampaikan, mentransformasi, serta mengimplementasikan gagasan ideal yang menjadi keyakinan dan cita-cita organisasi di masa depan, dicapai atau diwujudkan melalui komitmen bersama.	Mukti [7]
2.	Kepemimpinan yang memiliki orientasi jangkauan masa depan, ide, gagasan, dan pemikiran dan pemikiran dasar untuk mengembangkan kualitas pendidikan.	Makkadamah [22].
3.	Kepemimpinan visioner yaitu perilaku pimpinan dalam menyampaikan gagasan visi melalui interaksi dengan individu merumuskan tujuan yang diharapkan dengan komitmen personal, dengan sosialisasi, transformasi, dan implementasi gagasan.	Halimah, Retnowati, dan Herfina [23].
4	Gaya kepemimpinan yang membangun organisasi dengan wawasan masa depan yang dilandasi oleh pemaknaan visi dan misi pada budaya organisasi, budaya kerja, dan iklim lembaga.	Rasmianto dan Baharuddin [24] [25].

Berbagai definisi yang disampaikan pada tabel 1 menunjukkan definisi konsep kepemimpinan visioner dengan kualitas-kualitas; 1) merumuskan pemikiran, ide, gagasan dalam bentuk visi yang ideal; 2) berorientasi masa depan; 3) mampu mengartikulasikan visi; 4) mensosialisasikan visi; 5) mentransformasi visi; 6) mengimplementasikan visi; dan 7) mengelola budaya organisasi, budaya kerja, dan iklim sekolah. Visi kepala sekolah sebagai individu diharapkan berorientasi masa depan yang kemudian didiseminasikan dan disepakati oleh warga sekolah. Kemudian visi tersebut diturunkan dalam misi, tujuan, program dan berbagai kegiatan sekolah. Sehingga visi bukan sebagai suatu yang mustahil, tetapi juga nyata dan dapat direalisasikan oleh warga sekolah.

Pendapat-pendapat yang telah dipaparkan, dapat dimaknai kepemimpinan visioner sebagai pola memimpin dimulai dengan penentuan visi secara bersama yang menangkap perubahan di masyarakat, yang kemudian menjadi arah bagi warga sekolah, untuk bekerja selaras dengan visi yang disepakati bersama. Visi sekolah menjadi penting dalam kepemimpinan visioner, sebab keberadaannya sebagai potensi yang menggerakkan untuk mencapai cita-cita yang diharapkan [1]. Visi menjadi kekuatan untuk melakukan perubahan, yang berimplikasi pada nalar kreatif melalui upaya integrasi dan sinergi warga organisasi yang beragam. Visi yang dikembangkan mengandung unsur-unsur nilai-nilai dasar, misi, dan tujuan. Visi dirumuskan dalam pernyataan yang jelas dan tegas dengan tahapan yang terstruktur dan terukur. Danil dan Daniesl memaparkan fase proses penyusunan visi, yaitu *discover*, *visualization*, dan *actualization* [28]. Visi yang ideal dan unik mengkomunikasikan keistimewaan nilai-nilai yang baik dan jelas. Visi yang unik memberikan nilai lebih yaitu menjadi kebanggaan dan menginspirasi lembaga-lembaga yang lain [29]. Visi tersebut merupakan perpaduan antara inspirasi, imajinasi, pengetahuan, nilai-nilai. Mulayti mengemukakan proses terbentuknya visi melalui dua tahapan, yaitu *trend watching* dan *envisioning* [28].

Kepemimpinan visioner ditandai dengan kecakapan menyusun perencanaan yang baik, yang menggambarkan sasaran yang akan dicapai. Menjadi pemimpin diharuskan memiliki penguasaan kompetensi yang mendukung kelancaran kepemimpinannya. Kompetensi menjadi motor penggerak yang mendorong ketercapaian tujuan yang ditetapkan. Barbara Brown dalam Sanusi mengajukan 10 (sepuluh) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner, yaitu: visualisasi, berorientasi masa depan, melihat dengan kedalaman, perencana yang proaktif, berfikir kreatif, inisiatif mengambil risiko dengan bijak, mengelola proses yang berkesinambungan, membangun koalisi, pembelajar sepanjang masa, dan akrab dengan perubahan [26].

Seorang pemimpin yang visioner melakukan upaya-upaya perumusan visi, sosialisasi visi, transformasi visi, dan implementasi visi. Alifiyah, Imron, dan Juharyanto mengemukakan langkah-langkah kepemimpinan visioner pimpinan sekolah dalam mengembangkan karakter peserta didik, yaitu dilakukan dengan; perumusan visi yang dilakukan kepala sekolah bersama

guru dan staf, berbagi visi, implementasi visi, internalisasi dalam kegiatan guru-guru, dan pernyataan karakter serta program pengembangan karakter [10]. Senada dengan hal tersebut, Hadi mengemukakan kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan kepala sekolah merumuskan visi dan misi sekolah, mensosialisasikan visi dan misi sekolah, mentransformasikan visi dan misi sekolah, dan mengimplementasikan visi dan misi sekolah [11]. Herni dalam mengembangkan ekstrakurikuler, kepemimpinan visioner kepala sekolah dilakukan dengan formulasi visi, transformasi visi, implementasi visi, dan melengkapi sarana dan prasarana [8]. Istiqomah mengemukakan konsep kepemimpinan visioner yang diimplementasikan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bantul dengan indikator-indikator kepemimpinan yang melakukan langkah-langkah penciptaan visi, merumuskan misi, transformasi visi, dan implementasi visi [27]. Tabel 2. Menunjukkan data langkah-langkah kepemimpinan visioner sebagai hasil dari penelitian yang disampaikan oleh para ahli.

Tabel 2. Langkah-langkah kepemimpinan visioner

No.	Langkah-langkah Kepemimpinan Visioner	Peneliti
1.	Formulasi visi, transformasi visi, implementasi visi, dan melengkapi sarana dan prasarana.	Herni [8]
2.	Perumusan visi, berbagi visi, implementasi visi, internalisasi visi.	Alifyah, Imron, dan Juharyanto [10]
3.	merumuskan visi dan misi sekolah, mensosialisasikan visi dan misi sekolah, mentransformasikan visi dan misi sekolah, dan mengimplementasikan visi dan misi sekolah.	Hadi [11]
4.	Penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi, dan implementasi visi.	Istiqomah [27]
5.	Mencetuskan ide atau gagasan suatu visi sekolah melalui diskusi dengan personil dalam merumuskan tujuan masa depan sekolah yang dicita-citakan dan dicapai melalui komitmen semua personil melalui proses sosialisasi, transformasi, dan implementasi gagasan ideal.	Halimah, Retnowati, dan Herfina [23]
6.	Mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.	Fauzan dan Mukti [7], [15]

Tabel 2. menunjukkan langkah-langkah kepemimpinan visioner. Langkah-langkah kepemimpinan visioner dimulai dengan kata kunci visi. Visi yang dimiliki diciptakan dan dirumuskan. Visi yang telah dirumuskan mutlak untuk disosialisasikan pada warga sekolah secara berulang. Visi yang telah disepakati bersama selalu disampaikan dalam berbagai kegiatan sebagai suatu pengantar, bahwa kegiatan yang dilakukan adalah sebagai upaya untuk mewujudkan visi. Visi yang disosialisasikan memberikan pemahaman kepada warga sekolah bahwa hal-hal yang dilakukan merupakan suatu bagian yang tak terpisahkan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Peneliti yang menjadikan sosialisasi sebagai hal yang penting dalam kepemimpinan visioner yaitu Fauzan, Mukti, Hadi, Halimah, Retnowati, dan Herfina [2],[7], [11], [23].

Visi yang ada perlu ditransformasikan, transformasi visi ditunjukkan dengan keberadaan misi, tujuan, strategi, kegiatan, dan capaian sasaran. Transformasi visi menjadi bagian yang tak terpisahkan bagi seorang pemimpin visioner. Kemampuan pemimpin untuk mentransformasi atau melakukan perubahan dilakukan dengan kreatifitas yang tinggi didasari dengan kondisi serta data saat ini, dipadukan dengan peluang dan potensi yang dimiliki, untuk menjangkau visi yang diharapkan. Fauzan, Mukti, Suparno dan Asmawati, Mukti, Hadi, dan Istiqomah, Halimah, Retnowati, dan Herfina menjadikan transformasi visi sebagai indikator suatu kepemimpinan visioner [7], [15], [30], [7] [11], [27], [23].

Tabel 3. Peran dan pengaruh kepemimpinan visioner

No.	Peran dan pengaruh kepemimpinan visioner	Peneliti
1.	Sekolah efektif terbentuk dengan peran kepemimpinan visioner.	Solihati [31]
2.	Kinerja guru dan mutu pendidikan dapat berkembang dengan kepemimpinan visioner.	Purwanto [13]
3.	Indikator kepemimpinan visioner ditandai dengan perbaikan kurikulum, peningkatan kedisiplinan, dan menjadi penggerak kebijakan.	Wibawani, Wiyono, dan Benty [9]
4.	Kepala sekolah sebagai penentu arah, pelatih dan pembimbing, agen perubahann dan juru bicara merupakan peran kepemimpinan visioner.	Nasrulloh dan Lailiya [16].
5.	Kualitas pembelajaran PAI dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner.	Fitriah dan Rahmah [32]
6.	Komitmen organisasionla dan efikasi diri guru berhubungan dengan kepemimpinan visioner.	Syarif dan Herlina [33]
7.	Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja guru.	Murni [34], Jabir, Aunurrohman dan Syukri [35]
8.	Kesiapan guru dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner.	Mustiningsih, Maisyaroh, dan Ulfatin [36]
9.	Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja guru.	Beddu, Suaib, dan Jennah [18] Munakib [37], Suleman dan Ansar [17], Khalimah, Soegito, dan Nurkolis [19], Fransiska, harapan, dan Tahrin [1] Wahyuni dan Satiman [38]
10.	Komitmen guru dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan visioner dan komunikasi internal, serta kepemimpinan visioner kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap komitmen guru.	Octaviarnis [20]
11.	Kinerja guru dipengaruhi secara simultan dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner dan kompensasi.	Khalimah, Soegito, dan Nurkolis [19]
12.	Manajemen mutu dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner dan budaya sekolah.	Heryanto [39]
13.	Disiplin kerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, juga budaya organisasi sekolah.	Supardi [40].
14.	Secara simultan iklim sekolah dan kepemimpinan visioner memberikan pengaruh terhadap efektifitas sekolah. Efektivitas sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner.	Karyawati, Abdullah, dan Nyoman [41], Suleman dan Ansar [17]
15.	Mutu lulusan dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner. Mutu lulusan dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan visioner, kinerja guru, dan fasilitas belajar.	Wahyuni dan Satiman [38]
16.	Kepemimpinan visioner berkontribusi terhadap kepuasan guru. Kepuasan kerja guru secara simultan dipengaruhi oleh beberapa faktor kepemimpinan visioner, iklim sekolah, dan pengembangan professional yang berkelanjutan.	Sinar [42]

Implementasi visi dilakukan dengan musyawarah bersama dalam menentukan misi, tujuan, strategi, program atau kegiatan. Implementasi visi perlu didampingi dan diarahkan kepala sekolah agar program yang menjadi rencana dapat dilakukan linear bersama visi dan menunjang ketercapaian visi. Oleh sebab visi yang merupakan tujuan bersama, sudah menjadi kewajiban untuk menjalankan program kegiatan yang mengarah padanya. Alifiyah, Imron, dan Juharyanto mengemukakan langkah-langkah kepemimpinan visioner ditunjukkan dengan implementasi visi dalam kegiatan guru dan peserta didik. Senada dengan hal tersebut juga disampaikan oleh Herni dan Istiqomah [8], [10], [27].

Para peneliti mengemukakan peran dan pengaruh kepemimpinan visioner sebagaimana pada tabel 3. Berbagai deskripsi pada tabel menunjukkan, peran dan pengaruh kepemimpinan visioner dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Peran kepemimpinan visioner terbukti dapat meningkatkan kinerja guru, mutu pembelajaran, dan efektifitas lembaga. Lebih lanjut, dengan paradigma positifistik (sebab-akibat), kepemimpinan visioner pimpinan lembaga pendidikan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap atribut yang melekat pada guru - kinerja guru, kesiapan guru, kompensasi guru, disiplin kerja guru, kepuasan guru -, mutu lembaga, budaya organisasi sekolah, iklim lembaga, dan mutu lulusan. Hal-hal itu menunjukkan sisi-sisi kebermanfaatan kepemimpinan visioner pimpinan sekolah dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan.

3.2. Budaya sekolah berkarakter

Karakter memiliki makna melukis atau menggambar, sebagaimana seorang pelukis yang melukis gambar di atas kertas, atau pemahat yang berinteraksi dengan batu dan benda lainnya untuk menciptakan sesuatu yang diinginkannya. Karakter memiliki arti ciri khusus, yang menjadi pola perilaku dengan sifat individual, dan merupakan keadaan moral seseorang [43]. Ciri khas yang meliputi aspek kejiwaan, emosional, intelektual, serta spiritual dan melekat kuat pada diri seseorang inilah yang dinamakan “karakter” [44].

Sekolah menjadi instrumen yang dapat dimanfaatkan untuk pembentukan karakter, atau dikenal dengan pendidikan karakter. Pendidikan karakter dapat dimengerti sebagai suatu sistem internalisasi nilai-nilai karakter pada warga sekolah yang meliputi komponen pengetahuan, kesadaran atau kemauan, dan tindakan untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut, baik terhadap Tuhan Yang Maha Esa (YME), diri sendiri, sesama, lingkungan, maupun kebangsaan sehingga menjadi manusia insan kamil [45]. Sekolah tidak berhenti pada transfer pengetahuan, tetapi juga perubahan pengetahuan menjadi sikap dan perilaku yang melekat pada peserta didik. Adapun sekolah berkarakter, dimaksudkan sebagai upaya sekolah dalam menginsert nilai-nilai karakter dalam diri warga sekolah melalui berbagai sarana dan prasarana berikut sumber daya yang dimiliki oleh sekolah.

Senada dengan konteks sekolah berkarakter, yaitu budaya sekolah. Budaya sekolah memiliki definisi tradisi, keyakinan, dan norma-norma di dalam sekolah yang dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan para guru sekolah. Merupakan suatu usaha yang positif, yaitu dilakukan dengan mengajak stakeholder untuk berkomitmen pada tujuan keberhasilan siswa. Untuk mengelola budaya sekolah, pimpinan sekolah bersama-sama dengan guru memiliki fokus perhatian pada perubahan yang terjadi pada organisasi secara menyeluruh [43]. Budaya sekolah menggambarkan gagasan atau ide bersama, yang mencakup asumsi, nilai, dan keyakinan, yang menjadi sebab terbentuk identitas dan standar perilaku bersama. Gagasan yang kuat terikat dalam suatu pengorganisasian diri terwujud dalam perbuatan spontan atau tidak disadari, berurat berakar dalam diri setiap warga sekolah.

Budaya sekolah dipelihara melalui praktek-praktek berikut: a) keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam komunikasi individual dan memperkuatnya; b) adanya sosok atau tokoh yang berusaha keras untuk memperlihatkan nilai-nilai itu dalam dirinya; c) pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang memperkuat nilai-nilai tersebut. Budaya sekolah dibentuk melalui proses, disebutkan tentang adanya system yang menghambat dilakukannya perubahan. Rahasia keberhasilan suatu perubahan adalah dengan mengidentifikasi budaya yang sudah ada dan kemudian membentuknya kembali .

Seorang pimpinan yang gagal mengidentifikasi budaya yang ada di sekolahnya sebelum melakukan perubahan pada umumnya akan mengalami hambatan atau perlawanan. Pimpinan sekolah harus menjelaskan tujuan yang diinginkannya dan juga meminta informasi serta bagaimana informasi itu akan digunakan. Perlu diingatkan bahwa tugas pimpinan adalah memperkuat aturan dan kebijakan yang menguntungkan siswa dan warga sekolah secara keseluruhan. Meskipun aturan dan kebijakan untuk siswa cenderung tegas, tetapi untuk warga sekolah lainnya diharapkan lebih fleksibel. Untuk kepentingan efisiensi sekolah, adalah penting untuk memperoleh masukan mengenai aturan dan harapan-harapan tersebut.

Budaya sekolah perlu dikembangkan dengan cara pimpinan sekolah, para guru, dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan baru yang terjadi dalam dunia Pendidikan. Apaa yang dilakukan para guru dalam melakukan pengajaran dan pembelajaran

perlu juga untuk dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Dengan mengembangkan budaya sekolah yang sesuai, maka perbaikan kurikulum pun dapat dilakukan. Dengan demikian, siswa akan memperoleh prestasi yang lebih optimal.

Implementasi budaya sekolah perlu mempertimbangkan tingkat penerimaan warga sekolah secara keseluruhan. Pengakuan terhadap bakat dan kemampuan yang dimiliki warga sekolah, terutama para guru dan siswa memang diperlukan. Setiap guru, dan terutama siswa tentu menginginkan pengakuan atas prestasi yang mereka raih. Bakat dan kemampuan yang dimiliki siswa memang perlu dihargai. Pada saat yang bersamaan, pimpinan sekolah, guru, karyawan dan orang tua/wali siswa, serta pihak-pihak lainnya perlu mengembangkan Kerjasama membantu mengarahkan siswa untuk mencapai prestasi yang optimal sesuai bakat dan kemampuannya.

Suparno dan Asmawati mengemukakan budaya sekolah berkarakter dapat dikembangkan melalui pola kepemimpinan visioner [30]. Karakter yang dikembangkan yaitu karakter religius, gotong royong, mandiri, integritas, dan nasionalis. Schein mengilustrasikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai suatu keping uang logam dengan dua mata sisi. Lebih lanjut disebutkan peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi.

Pendidikan karakter sebagaimana diinstruksikan dalam peraturan perundang-undangan nasional mencakup 18 nilai yang disarikan dari tradisi, keyakinan, budaya, dan tujuan nasional pendidikan. Nilai-nilai yang dimaksud yaitu; religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan tanggung jawab. Nilai-nilai tersebut diharapkan tidak berhenti pada pengetahuan secara pemikiran, melainkan juga hidup dalam sikap dan perbuatan [46].

Budaya sekolah berkarakter tidak muncul dengan sendirinya, ada upaya perencanaan dan pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan sumber daya manusia yang berinteraksi dengan warga sekolah, secara lebih khusus yaitu peserta didik. Internalisasi karakter diimplementasikan pada kurikulum dalam beragam program dan kegiatan, yaitu: a) kegiatan pengembangan diri; b) kegiatan yang terjadwal di sekolah; d) keteladanan; e) pengondisian suasana belajar dan pendidikan; f) integrasi pada mata pelajaran. Lebih lanjut, nilai-nilai dan karakter bangsa diintegrasikan pada setiap mata pelajaran, yaitu pada silabus pembelajaran dan Rencana Program Pembelajaran (RPP) [47].

Kepala sekolah, guru-guru, serta para pendidik yang memiliki interaksi di sekolah memiliki potensi dalam mengembangkan nilai-nilai atau karakter dengan media budaya organisasi. Budaya sekolah berkarakter dilakukan oleh warga sekolah melalui upaya penerapan budaya sekolah. Menurut Kemdiknas karakter sebagaimana yang diharapkan dari peserta didik agar dibentuk agar peserta didik mampu menjawab kebutuhan dalam berkompetisi dan kolaborasi di masa yang akan datang [46]. Berbagai macam kegiatan/perilaku yang dapat dilakukan oleh siswa agar budaya sekolah tersebut dapat terlaksana dengan baik seperti mengikuti kegiatan intrakurikuler/pembelajaran di kelas, kegiatan ekstrakurikuler, membiasakan tepat waktu baik dalam mengumpulkan tugas maupun datang ke sekolah, membaca, bertanya hal-hal yang tidak mengerti, menjaga kebersihan kelas dan lingkungan sekolah, serta kegiatan lainnya, demikian ini juga sependapat dengan hasil penelitian dari Edwin [6].

Karakter dan nilai-nilai tidak dapat terbentuk dengan sendirinya menunggu kesadaran warga sekolah. Diperlukan daya dorong, yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan visioner yang melekat padanya nilai-nilai positif untuk diinternalisasikan pada warga sekolah. Karakter kepemimpinan visioner perlu diorganisir agar dapat dicapai, diukur ketercapaiannya, dilakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

3.3. Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah berkarakter

Kepala sekolah merupakan pimpinan atau *leader* yang memiliki fungsi *to lead the member of institution*. Untuk mendukung fungsi tersebut, lazimnya kepala sekolah memiliki karakter. Karakter pemimpin sekolah ditunjukkan dengan kecintaan kepada Tuhan, masyarakat, memiliki visi, melakukan inisiatif, bekerja keras, sungguh-sungguh, kepentingan sekolah lebih utama dari kepentingan pribadi, berdisiplin yang tinggi, bekerjasama dengan baik, rendah hati, dan peduli terhadap warga sekolah [44].

Sebagaimana dideskripsikan oleh para ahli, kepemimpinan visioner yang merupakan suatu kemampuan dalam memberikan pengaruh dengan melakukan upaya mengembangkan pemikiran-pemikiran yang ideal berdasarkan interaksi warga organisasi beserta stakeholder, kemudian diyakini sebagai tujuan di masa depan, untuk diwujudkan dengan komitmen organisasional seluruh individu. Dengan kata lain, pola kepemimpinan yang memberikan makna upaya secara bersama-sama dengan arahan pemimpin berdasarkan visi yang dikembangkan.

Kepemimpinan simbolik menjadi acuan yang dapat diterapkan oleh pimpinan, guru, tenaga kependidikan, stakeholder sekolah, peserta didik, dan warga masyarakat. Pemimpin-pemimpin kultural akan memperkuat kebiasaan, nilai, dan keyakinan-keyakinan dengan cara yang penting. Mereka dapat menopang misi dan tujuan sekolah. Mereka dapat menciptakan dan membangkitkan motivasi serta komitmen melalui berbagai cara. Kepemimpinan yang terbaik adalah yang dilakukan secara bersama-sama, karena setiap orang terikat secara bersama-sama dalam satu arah yang sama. Delapan peran pokok dari seorang pimpinan adalah sebagai berikut: a) Sejarawan: berusaha memahami keadaan masa lalu sekolah baik secara sosial maupun normatif; b) Detektif: secara antropologis menganalisis dan menggali untuk mempersiapkan tradisi budaya, nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dapat diberlakukan di sekolah; c) Visioner: bekerja sama dengan pihak lain, termasuk pimpinan masyarakat, untuk menggarap potret sekolah yang ideal; d) Ikon: menegaskan nilai-nilai melalui pakaian, perilaku, perhatian, tindakan, dan kebiasaan-kebiasaan; e) Pembuat barang: membentuk dan dibentuk oleh jaringan simbolik sekolah melalui tokoh-tokoh, acara-acara, kebiasaan, symbol-simbol; meyakinkan warga sekolah akan nilai-nilai inti dan membantu mereka menemukan dan melakukannya secara benar; f) Penyair: menggunakan ungkapan-ungkapan Bahasa yang ekspresif untuk memperkuat nilai-nilai dan memelihara image sekolah; g) Aktor: mengimprovisasikan mimpi sekolah yang diidealkan; h) Dokter/Penyembuh: mengawasi setiap keadaan dan perubahan; mengatasi setiap penyimpangan yang terjadi; dan i) Pengendali sekolah yang bertanggungjawab terkait hal-hal manajemen dalam ruang lingkup sekolah.

Budaya sekolah yang dapat membentuk karakter berhubungan dengan visi pimpinan terhadap sekolah. Visi yang disepakati menjadi tantangan dalam menghadapi tantangan masa depan. Komariah dan Triatna menyatakan fungsi dari visi yaitu memberikan semangat kepada warga organisasi, memotivasi kinerja, mendorong budaya berprestasi, dan mengisi kekosongan gagasan dalam berpikir dan bertindak. Fungsi yang kemudian diwujudkan pada aspirasi yang didasari oleh ide, gagasan, serta kondisi sekolah [10].

Peran kepemimpinan visioner akan mendorong menciptakan budaya sekolah yang berkarakter dengan peranan memberikan arah organisasi. Pada saat organisasi menghadapi dinamika yang melingkupinya dari berbagai aspek, kepemimpinan visioner menjadi pelopor dengan pemikiran-pemikiran yang rasional, cerdas, dan solutif terhadap sasaran yang menjadi target capaian. Selain daripada itu, membentuk perilaku-perilaku warga organisasi agar mengarah pada tujuan yang disepakati bersama [48].

Kepemimpinan visioner diwujudkan dalam tindakan-tindakan pimpinan sekolah. Pimpinan sekolah memiliki peran sebagai agen perubahan, yaitu mendinamisasikan pemikiran-pemikiran untuk mengembangkan sekolah. Pemimpin sekolah memiliki peran sebagai orator atau juru bicara sekolah, yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain melalui bahasa lisan yang membangun simpati, empati, harmoni, dan komitmen. Pemimpin sekolah memiliki peran sebagai pelatih, yang tidak hanya menyuruh anggota organisasi, tetapi melakukan upaya pengembangan dalam menciptakan budaya agar terbentuk perilaku sebagaimana yang diharapkan pada budaya organisasi sekolah.

Pimpinan sekolah diharapkan menjadi model atau *rule model* dalam pengetahuan, sikap, dan perilaku yang merepresentasikan karakter kepemimpinan. Keteladanan menjadi cermin bagi warga sekolah untuk melakukan pembiasaan. Pembiasaan dalam mengimplementasikan nilai-nilai, yang diaktualisasikan pada sosialisasi *core values* sekolah, tindakan-tindakan monitor berikutan kontrol, menjadi perhatian warga sekolah untuk mengimitasi atau mencontoh sebagai pengetahuan dan cara benar dalam berfikir dan berbuat. Mulyasa menyatakan, bahwa pembiasaan yang didalamnya terdapat pendidikan karakter, bukanlah terkait pada masalah benar atau salah, tetapi upaya menginternalisasikan kebiasaan yang baik dalam kehidupan, dari hal tersebut peserta didik

memiliki kesadaran, pemahaman, kepedulian, dan komitmen untuk aktualisasi dalam kehidupan [10].

Langkah-langkah gaya kepemimpinan visioner yang membentuk budaya organisasi berkarakter disampaikan Rasmianto mengutip pendapat Guthrien dan Reed, yaitu hal-hal yang diperlukan dalam mengelola sekolah dengan gaya kepemimpinan visioner transformatif yaitu 1) pemahaman yang baik terhadap pengembangan sekolah; 2) melakukan upaya motivasi terhadap sumber daya manusia yang berperan aktif memajukan sekolah; 3) mengerti hal-hal operasional dalam mengelola perubahan; 4) hubungan yang intensif terhadap lingkungan internal dan eksternal; dan 5) pemahaman terhadap hal-hal strategis membentuk kultur organisasi [24]. Selanjutnya, Baharuddin mengemukakan tanggungjawab kepala sekolah untuk mengelola budaya organisasi yang profesional dengan peningkatan sarana, prasarana, dan kualitas sumber daya manusia sekolah yang unggul [25].

Makaddamah mengemukakan temuan penelitian dengan jenis penelitian kuantitatif membuktikan hubungan positif kepemimpinan visioner, budaya organisasi, dengan karakter kedisiplinan guru dalam bekerja [22]. Lebih lanjut, Mukaddamah mengemukakan hubungan kepemimpinan visioner pimpinan sekolah berdampak dalam membentuk karakter guru [22], [49]. Demikian itu menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dapat dimanfaatkan untuk membentuk budaya sekolah yang baik, dan pembentukan karakter guru. Senada dengan temuan ini, yaitu Schein menyatakan peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi [2]. Mardiyah menyatakan peran kepemimpinan kepala lembaga pendidikan dalam membentuk budaya organisasi [3].

Selain hal tersebut, temuan model kepemimpinan visioner mampu menciptakan budaya sekolah berkarakter sebagaimana disampaikan oleh Suparno dan Asmawati. Indikator dari kepemimpinan visioner yaitu aktualisasi visi sekolah berciri khas karakter, perencanaan yang progresif dan aktif dengan mentransformasi visi, bahkan mengambil risiko [30]. Heryanto menyatakan hasil penelitian kepemimpinan visioner dan budaya sekolah berpengaruh terhadap manajemen mutu SD [39]. Supardi menghasilkan temuan penelitian kuantitatif, yaitu karakter disiplin kerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, demikian juga budaya organisasi sekolah [40]. Kepemimpinan visioner kepala sekolah, perlu didukung dengan pembentukan budaya sekolah berkarakter dalam visi dirinya dan visi sekolah.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah disampaikan, kepemimpinan visioner merupakan upaya dengan pola kepemimpinan yang dimulai dari kepemilikan visi bersama, dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang mendorong pada perubahan. Faktor-faktor internal dan eksternal mendorong institusi untuk melakukan adaptasi dalam menjaga perubahan yang dinamis dan kondusif. Selanjutnya, warga sekolah bersama kepala sekolah bekerjasama, mengaktualisasikan visi, misi, dan tujuan yang disepakati untuk berkinerja sebagaimana yang diharapkan.

Kepemimpinan visioner memiliki peranan yang penting dan melekat pada diri kepala sekolah. Peranan yang demikian itu berkontribusi pada penciptaan budaya sekolah yang berkarakter. Menciptakan dan mengelola budaya sekolah yang berkarakter dilakukan oleh kepala sekolah dengan perannya yaitu sebagai: 1) memberikan arah atau penentu arah; 2) mengelola dan menciptakan perubahan; 3) menjadi pembicara atau juru bicara terkait visi, misi, dan tujuan berikut sosialisasinya; dan 4) menjadi pelatih bagi warga sekolah. Karakter yang melekat pada kepala sekolah memancar pada warga sekolah melalui pembiasaan yang terus menerus disosialisasikan dan dilaksanakan secara bersama-sama. Sehingga kepala sekolah menjadi *role model* dalam pengetahuan, sikap, dan perilaku yang baik.

Daftar Rujukan

- [1] W. Fransiska, E. Harapan, and T. Tahrin, "Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," *Journal of Education Research*, vol. 1, no. 3, pp. 308–316, 2020.
- [2] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, 3rd Editio. San Fransisco: Jossey-Bass, 2004. doi: 10.1080/09595230802089917.
- [3] Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi," *TSAQAFAH*, vol. Vol. 8, no. No.1, pp. 67–104, 2012.
- [4] N. M. Safitri, "Implementasi pendidikan karakter melalui kultur sekolah di SMP N 14 Yogyakarta," *Jurnal Pendidikan Karakter*, vol. 6, no. 2, pp. 173–183, 2015.
- [5] Y. Z. Ansori, "Mewujudkan kultur sekolah berkarakter melalui kepemimpinan berbasis nilai," *Jurnal Elementaria Edukasia*, vol. 2, no. 1, pp. 87–93, Apr. 2019, doi: 10.31949/jee.v2i1.1489.
- [6] Moch. E. A. Pramana and S. Trihantoyo, "Pembentukan Karakter Siswa Melalui Budaya Sekolah di Jenjang Sekolah Dasar," *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, vol. 9, no. 3, pp. 764–774, 2021.
- [7] N. Mukti, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah," *Jurnal Kependidikan*, vol. 6, no. 1, pp. 71–90, May 2018, doi: 10.24090/jk.v6i1.1697.
- [8] H. Herni, "Model kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler," *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, vol. 5, no. 1, pp. 39–48, Apr. 2020, doi: 10.24256/kelola.v5i1.1409.
- [9] D. T. Wibawani, B. B. Wiyono, and D. D. N. Benty, "Kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan," *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, vol. 2, no. 4, pp. 181–187, Nov. 2019, doi: 10.17977/um027v2i42019p181.
- [10] I. Alifiyah, A. Imron, and J. Juharyanto, "Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mengembangkan karakter peserta didik," *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, vol. 2, no. 1, pp. 032–039, Feb. 2019, doi: 10.17977/um027v2i22019p32.
- [11] Y. D. Hadi, "Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan," *Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Penelitian Sosial Keagamaan*, vol. 19, no. 2, pp. 187–207, 2019.
- [12] M. Mulyadi, "Visionary leadership in madrasah's head education quality development (Study at Madrasah Ibtidaiyah Al-Abrar, Makassar City)," *Innovatio: Journal for Religious Innovation Studies*, vol. 21, no. 1, pp. 18–28, May 2021, doi: 10.30631/innovatio.v21i1.118.
- [13] R. Purwanto, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu dan Kualitas Sekolah di SD Negeri Soko," *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, vol. 1, no. 4, pp. 151–160, Apr. 2021, doi: 10.52436/1.jpti.26.
- [14] I. A. Siregar and S. Fadillah, "Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MTs Madinatussalam Kec. Percut Sei Tuan," *Hijri: Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman*, vol. 9, no. 2, pp. 70–81, 2020.
- [15] A. Fauzan, "Kepemimpinan visioner dalam manajemen kesiswaan," *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, vol. 6, no. 1, pp. 94–113, Jun. 2016, doi: 10.24042/alidarah.v6i1.791.
- [16] M. A. Nasrulloh and Rahmadhani. Lailiya, "Kepemimpinan visioner kepala sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, vol. 3, no. 2, pp. 227–238, 2021.
- [17] T. Suleman and A. Ansar, "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Performance Guru SMP Negeri Di Kabupaten Pohuwato," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, vol. 8, no. 1, p. 303, Jan. 2022, doi: 10.37905/aksara.8.1.303-312.2022.

-
- [18] A. Beddu, D. Suaib, and Muh. A. Jennah, "Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 12 Sigi," *Katalogis*, vol. 4, no. 7, pp. 193–204, 2016.
- [19] S. N. Khalimah, A. Soegito, and N. Nurkolis, "Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kompensasi terhadap kinerja guru Taman Kanak-kanak di Kecamatan Tembalang Kota Semarang," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, vol. 7, no. 3, pp. 297–310, Dec. 2018, doi: 10.26877/jmp.v7i3.3146.
- [20] Imroatin Octaviarnis, "Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komunikasi internal terhadap komitmen guru," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, vol. 9, no. 2, pp. 125–135, 2021.
- [21] A. N. Jibola Kadir, T. A. Adebayo, and S. A. Olumide, "Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education In Kwara State, Nigeria," *International Journal of Education*, vol. 12, no. 2, pp. 63–72, Jan. 2020, doi: 10.17509/ije.v12i2.18998.
- [22] I. Makkadamah, "Hubungan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah dan budaya organisasi dengan disiplin kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Jakarta Barat," *Jurnal Ilmiah Pena: Sains dan Ilmu Pendidikan*, vol. 12, no. 1, pp. 13–20, Jun. 2020.
- [23] S. Halimah, R. Retnowati, and H. Herfina, "Hubungan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah dan keinovatifan dengan efektifitas kerja guru," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, vol. 7, no. 2, pp. 825–832, Sep. 2019, doi: 10.33751/jmp.v7i2.1332.
- [24] R. Rasmianto, "Kepemimpinan kepala sekolah berwawasan visioner-transformatif dalam otonomi pendidikan," *El-Harakah*, vol. 5, no. 1, pp. 14–22, Mar. 2008, doi: 10.18860/el.v5i1.5146.
- [25] B. Baharuddin, "Kepemimpinan kepala sekolah dalam era otonomi pendidikan," *El-Harakah*, vol. 8, no. 1, p. 19, Dec. 2008, doi: 10.18860/el.v8i1.4612.
- [26] E. H. Sukriadi, "Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja," *The Journal : Tourism and Hospitality Essentials Journal*, vol. 8, no. 2, p. 139, Nov. 2018, doi: 10.17509/thej.v8i2.13747.
- [27] H. Istiqomah, "Analisis kepemimpinan visioner dalam mewujudkan visi misi sekolah di MIN 1 Bantul," *Ibtida'iy : Jurnal Prodi PGMI*, vol. 5, no. 1, pp. 15–22, Jul. 2020, doi: 10.31764/ibtidaiy.v5i1.2625.
- [28] A. Sanusi and M. S. Sutikno, *Kepemimpinan sekarang dan masa depan: dalam membentuk budaya organisasi yang efektif*. Bandung: Prospect, 2009.
- [29] T. S. Bateman, S. A. Snell, A. A. Yulianto, and R. Cahyani, *Manajemen Kepemimpinan Dan Kolaborasi Dalam Dunia Yang Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- [30] S. Suparno and L. Asmawati, "Pengembangan model kepemimpinan visioner kepala lembaga PAUD untuk menciptakan budaya sekolah berkarakter di kota Serang," *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*, vol. 5, no. 2, pp. 78–92, 2018.
- [31] T. Solihati, "Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Sekolah Efektif," *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*, vol. 4, no. 1, pp. 229–235, 2020.
- [32] R. Fitriah and E. N. Rahmah, "Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP Al-Hasra Depok," *Qiro'ah: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, vol. 10, no. 1, pp. 123–144, 2020.
- [33] S. Syarif and L. Herlina, "Visionary leadership and the self efficacy with organizational commitment," *JKP | Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, vol. 2, no. 2, pp. 313–332, Dec. 2019, doi: 10.22236/jkpuhamka.v2i2.4868.
- [34] R. Murni, "Upaya kepala sekolah meningkatkan motivasi kerja guru SD melalui penerapan model kepemimpinan visioner," *Mapen: Jurnal Manajer Pendidikan*, vol. 11, no. 1, pp. 20–25, 2017.
-

-
- [35] M. Jabir, A. Aunurrohman, and S. Syukri, "Pengaruh kepemimpinan visioner dan komunikasi kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMPN Simpang Hilir Kayong Utara," *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, vol. 10, no. 12, pp. 1–7, 2021.
- [36] M. Mustiningsih, M. Maisyaroh, and N. Ulfatin, "Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah hubungannya dengan kesiapan guru menyongsong revolusi industri 4.0," *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, vol. 4, no. 1, pp. 101–112, Nov. 2019, doi: 10.17977/um025v4i22020p101.
- [37] M. Munakib, "Peningkatan kinerja guru dengan penguatan kepemimpinan visioner kepala sekolah," *Al-Mundzamah*, vol. 1, no. 1, pp. 32–39, Nov. 2021, doi: 10.51192/almunadzomah.v1i1.175.
- [38] S. Wahyuni and S. Satiman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Fasilitas Belajar Terhadap Mutu Lulusan di SMK Pelayaran Samudera Indonesia Medan," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah, dan Tinggi (JMP-DMT)*, vol. 1, no. 3, pp. 194–206, 2020.
- [39] A. Heryanto, "Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap manajemen mutu SD," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, vol. 21, no. 2, pp. 88–95, 2014.
- [40] S. Supardi, "Pengaruh kepemimpinan visioner kepala Raudhatul Athfal dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru Raudhatul Athfal Kecamatan Ciledug Kota Tangerang," *QATHRUNA*, vol. 1, no. 1, pp. 206–220, 2014.
- [41] S. Karyawati, G. Abdullah, and N. A. Nyoman M, "Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap efektifitas sekolah dasar di Kecamatan Slawi," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, vol. 6, no. 1, pp. 101–116, Dec. 2017, doi: 10.26877/jmp.v6i1.1992.
- [42] S. N. Sinar, "Kepemimpinan visioner, iklim sekolah, continuing professional development, dan kepuasan kerja guru SMP," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, vol. 24, no. 1, pp. 70–81, 2017.
- [43] A. Sudrajat, *Budaya Sekolah dan Pendidikan Karakter (kapita selekta)*. Yogyakarta: Intan Media, 2014.
- [44] D. Dakir, *Manajemen Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasinya di Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: K-Media, 2019.
- [45] U. Hasanah, "Model-model pendidikan karakter," *Al-Tadzkiyah: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 7, no. 1, pp. 18–34, 2016.
- [46] Kementerian Pendidikan Nasional, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Karakter*. Jakarta: Pusat Kurikulum dan Perbukuan, 2011.
- [47] Kementerian Pendidikan Nasional, *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum, 2010.
- [48] A. Komariah and C. Triatna, *Visionary leadership: menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- [49] I. Mukaddamah and U. Wutsqah, "Hubungan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah dengan pembentukan karakter disiplin guru," *Jurnal Inovasi Penelitian*, vol. 2, no. 8, pp. 2813–2818., 2022.