

KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Yusuf Dwi Hadi

Guru SMK 2 Daha, Kediri

yusufdwiyadi@gmail.com

Abstrak

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang berbeda, tetapi keduanya hampir tidak bisa dipisahkan. Dalam sebuah lembaga pendidikan, pasti membutuhkan seorang pemimpin. Tapi untuk memajukan lembaga, keberadaan pemimpin saja tidak cukup, melainkan mereka harus memiliki jiwa kepemimpinan. Tidak semua pimpinan memiliki kemampuan dalam memimpin. Banyak pimpinan yang tidak mampu menggerakkan bawahannya, tapi bersikap pasif dan hanya mengandalkan ide dan gagasan bawahannya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana urgensi kepemimpinan kepala sekolah dalam memajukan lembaganya. Dengan menagmbil objek penelitian di salah satu sekolah, yaitu SMK Islam 2 Durenen, Trenggalek. Dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah SMK Islam 2 Durenen telah berhasil membawa lembaganya menjadi salah satu sekolah unggul dan berdaya saing nasional.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Strategi, Lembaga Pendidikan.*

Abstract

Leaders and leadership are two different things, but they are almost inseparable. In educational institution, definitely need a leader. But to advance the institution, the existence of leaders is not enough, but they must have a soul of leadership. Not all leaders have the ability to lead. Many leaders are unable to move their subordinates, but are passive and only rely on the ideas and ideas of their subordinates. This study aims to see the urgency of the principal's leadership in advancing his institution. By taking the object of research in one of the schools, namely Islamic Vocational School 2 Durenan, Trenggalek. From the results of the study, it shows that the visionary leadership of the principal of Islamic Vocational School 2 Durenan has succeeded in bringing its development into one of the superior and national competitive schools.

Keywords: *Leadership, Strategy, Educational Institutions.*

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin.¹ Kepemimpinan kependidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh faktor kepemimpinan. Hal ini karena belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Hal ini memberikan makna betapa kuatnya visi pendidikan mempengaruhi

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 4.

kinerja pendidikan. Visi menjadi *trigger* semangat meraih kemenangan pendidikan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan, apalagi di tengah-tengah tuntutan kemandirian berpikir dan tindakan.²

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor efektif yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program sekolah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan yang memadai, baik pengetahuan profesional, kepemimpinan instruksional, ketrampilan administratif, dan ketrampilan sosial untuk meningkatkan mutu sekolah.

Dalam konteks pemikiran di atas, SMK Islam 1 Durenan adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang ada di bawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU kabupaten Trenggalek yang sejauh ini merupakan lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah yang bervisi dan dikelola dengan serius. Hal ini dibuktikan dengan terpilihnya sekolah ini menjadi pilot project K-13 oleh pemerintah, melaksanakan program-program pemerintah, mulai tahun 2015 melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan multi nasional seperti Axio, Toyota, Daihatsu, Honda dan Alfamart. Sehingga kedua sekolah ini menjadi percontohan bagi sekolah-sekolah disekitarnya.³

Dengan berdasarkan pemikiran dan berbagai pertimbangan di atas, maka peneliti memutuskan untuk melakukan sebuah penelitian di Sekolah Menengah Keguruan Islam 1 Durenan. Adapun judul penelitian ini adalah “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di SMK Islam 1 Durenan)”

² *Ibid.*, 81.

³ Diakses dari Website SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan. Dan dilanjutkan dengan survey oleh peneliti tanggal 08 Januari 2019.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan pemaparan dalam konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Berdasarkan fokus masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala sekolah menciptakan dan merumuskan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam 1 Durenan?
2. Bagaimana kepala sekolah mensosialisasikan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam 1 Durenan?
3. Bagaimana kepala sekolah mentransformasi visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam 1 Durenan?
4. Bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam 1 Durenan?

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Apabila ditinjau dari bentuknya, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian lapangan (*field research*). Di mana peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian yang berupa kata-kata tertulis yang diperoleh selama mengadakan pengamatan dan wawancara dengan sejumlah informan dengan memakai perspektif fenomenologi, yaitu peneliti mengetahui dan memahami tentang lokasi penelitian tersebut.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah multi situs. Studi multisitus dipilih dalam melakukan penelitian ini karena studi multi-situs merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif yang memang dapat digunakan terutama untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang serupa, sehingga dapat dihasilkan teori yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas dan lebih umum cakupannya dikemukakan.

Pengambilan data dalam penelitian ini dengan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapinya dan orang-orang yang ditunjuk dan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.⁴

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer secara garis besar merupakan informan dalam penelitian ini yaitu representasi para manajer/ketua selaku pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mereka yaitu kepala sekolah SMK Islam 1 Durenan dan SMK Islam 2 Durenan.

Data sekunder meliputi informasi pendukung di lembaga yang diteliti dengan menggali dokumen-dokumen yang mungkin bisa didapatkan seperti informasi data terkait dengan kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

D. KAJIAN TEORI

Konsep Kepemimpinan Visioner

Menurut Handoko, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.⁵ Menurut Marjiin Syam, sebagaimana yang dikutip Sulhan, kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.⁶ Kepemimpinan, menurut Suprayogo, pada hakekatnya adalah upaya menggerakkan dan mengarahkan orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.⁷

Berbagai definisi di atas mengandung beberapa implikasi penting, yaitu: *pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain, baik itu

⁴ W. Mantja, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winaka Media, 2003), 7.

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPF, 1999), 294-295

⁶ Muwahid Sulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 54.

⁷ Imam Suprayogo, *Beberapa Prinsip Dasar Kepemimpinan*, (Disampaikan Dalam Seminar Program Doktor S3 UIN Malang)

bawahan maupun pengikut. *Kedua*, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya. *Ketiga* adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.⁸

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.⁹ Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.¹⁰

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan mutu pendidikan berupa kepemimpinan yang memiliki visi atau *visionary leadership*, yaitu kepemimpinan yang difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan.¹¹

Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan. Apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat batu misalnya, di benaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Peran pemimpin yang visioner itu sangat penting karena ia menjadi penentu hidup matinya organisasi.¹²

⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 153.

⁹ Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam...*,162

¹⁰ Marno, *Islam by Management and Leadership...* 54

¹¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 81.

¹² Marno, *Islam by Management and Leadership...* 87

Gagasan ini menekankan agar dunia pendidikan memiliki keterkaitan dan kesesuaian pembangunan sesungguhnya telah sejak dini diajarkan Islam. Hal ini pembangunan mengandung arti menata hari esok agar lebih baik dari kondisi sebelumnya dalam segala aspek kehidupan.

Mutu Pendidikan

Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹³ Mutu merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan *stakeholder*, bersistem pencegahan, mempunyai standar tanpa cacat dan mempunyai ukuran harga ketidakpuasan.¹⁴ Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Berdasarkan elemen tersebut maka kualitas dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.¹⁵

Bila dikaitkan dengan sekolah, maka mutu akan berkenaan dengan segala aspek yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendidik di suatu sekolah. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan). *Output* pendidikan dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.¹⁶

Ukuran mutu absolut sulit diterapkan pada dunia pendidikan dengan penilaian dari berbagai pihak dan manajemen jasa yang

¹³ Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 75

¹⁴ Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 191

¹⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 68

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori...*, 410

heterogen. Orang-orang akan memandangnya dari berbagai arah dan semua arah atau aspek memiliki ukuran ukuran mutu tertentu. Ukuran mutu diterapkan secara relatif, yaitu berdasarkan pada kebutuhan *stakeholder*. Berarti bukan hanya produsen, tetapi *stakeholder* pun turut menentukan mutu.¹⁷ Tolak ukur mutu yang baik bukan tolak ukur yang bersifat absolut, melainkan tolak ukur yang bersifat relatif, yaitu yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Mutu sekolah akan baik jika sekolah tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para *stakeholder*.

Aplikasi dari mutu: *Pertama*, redefinisi tugas. Untuk memudahkan kerja bagi semua unsur pendidikan, maka diperlukan pembagian tugas (*job description*) yang jelas. Sekaligus sebagai upaya menghindari adanya *overlapping* diantara masing-masing unsur tersebut. *Kedua*, profesionalisme pimpinan lembaga pendidikan. Pada tingkat lokal atau lapis kelembagaan, para pemimpin lembaga pendidikanlah yang paling bertanggungjawab pada peningkatan prakarsa, partisipasi, inovasi, dan kreativitas pengembangan kelembagaan. *Ketiga*, berorientasi pada proses dan produk. Untuk meningkatkan hasil belajar salah satu hal penting memperhatikan proses belajar mengajar. Proses pembelajaran yang bagus akan diyakini akan menghasilkan produk yang bagus pula. *Keempat*, berorientasi pada perubahan mental. Setiap aktivitas kependidikan, sesuatu yang harus menjadi perhatian utama adalah hasil yang ingin dicapai. *Outcome based education* dinyatakan mengenai dua hal yang harus dicapai, yaitu tujuan dan target pendidikan dan akhlakul karimah sebagai porsi paling penting dalam sistem pendidikan Islam.¹⁸

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu langkah yang dilakukan secara terencana, yang mencakup dua strategi. *Pertama*, merupakan perencanaan jangka pendek untuk meningkatkan kemampuan intelektual siswa sebagai standar minimal untuk meraih tujuan pendidikan jangka panjang yang mengacu pada pengembangan

¹⁷ *Ibid.*,

¹⁸ Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi....., 189

manusia seutuhnya. Kedua, strategi jangka panjang yang mengarah ke tujuan pendidikan berlandaskan luas, bermanfaat, nyata dan bermakna dalam mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan.¹⁹

E. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepala Sekolah Merumuskan Visi dan Misi Sekolah

SMK Islam 1 Durenan berstatus sebagai sekolah Swasta. Namun untuk urusan mutu pendidikan, SMK Islam 1 Durenan tidak perlu diragukan. Sederet prestasi baik tingkat kabupaten maupun propinsi sudah pernah di raih. Pencapaian dan pengembangan lembaga sejauh ini sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Melalui pola kepemimpinan kepala sekolah ini lah kemudian kesuksesan sekolah dapat dilihat. Salah satu indikator keberhasilan pendidikan adalah *output* siswa yang lebih baik. Kondisi-kondisi sekolah yang mendukung dan proses sekolah yang efektif.

Untuk mengetahui keberhasilan sekolah sejauh ini, peneliti mula-mula mendasarkan persoalan pada bagaimana kepala sekolah menciptakan dan merumuskan visi dan misi sekolah. Karena dengan adanya visi strategis dapat menjadikan sekolah sebagai *leading sector*. Hal ini memberikan makna betapa kuatnya Visi dan Misi pendidikan mempengaruhi kinerja pendidikan.

Berdasarkan hasil dokumentasi yang peneliti peroleh ketika melakukan observasi mendapati bahwa visi SMK Islam 1 Durenan adalah “Menjadi SMK besar dan unggul dalam rangka terwujudnya tenaga terampil, berilmu, beriman, bertaqwa dan berakhlakul karimah menuju era global”.²⁰

Di sini jelas bahwa pertimbangan-pertimbangan pentingnya mengembangkan sekolah menjadi besar, namun tetap tidak melupakan kualitas daripada lulusan yakni mencetak tenaga terampil dan berkualitas, berilmu, dan berakhlakul karimah dan memiliki imtaq yang kokoh sebagai bekal dalam menghadapi persaingan global.

¹⁹ Munawar Sholeh, *Politik Pendidikan*, (Jakarta: Grafindo, 2005), 34

²⁰ Dokumentasi pada hari Jumat tanggal 29 Maret 2018 Pukul 08.45 WIB

Visi sekolah dibentuk melalui proses musyawarah semua komunitas sekolah dan stakeholders. Karena visi bukan merupakan ambisi pribadi pemimpin tetapi merupakan cita-cita semua personel yang kemudian dirumuskan secara bersama-sama.

Menurut Bapak Suwoto di atas menjelaskan bahwa terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, pertemuan keilmuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir tertentu. Dengan demikian, visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa perumusan visi sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi.

Mengenai isi dari visi misi sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa ia memberikan penekan pada dua kompetensi dasar yakni kompetensi dalam bidang IPTEK (ilmu pengetahuan) dan IMTAQ (taqwa). Karena menurut kepala sekolah dua hal ini sangat diperlukan oleh manusia untuk menopang keberhasilan hidup manusia. Kemudian beliau menjelaskan bahwa:

IPTEK dan IMTAQ adalah dua hal yang berbeda namun sangat menentukan terhadap kualitas hidup seseorang. Seperti kita ketahui bahwa IPTEK terus mengalami perkembangan dan kemajuan yang sangat pesat. Maka dari itu harus kita respon secara cepat dan tepat sehingga tidak ketinggalan peluang. Namun harus diimbangi dengan keimanan dan ketaqwaan biar seimbang. Sekarang kan banyak orang pintar tapi ke *blinger*, itu kalau menurut saya jiwanya kering tidak ada keimanan dan ketaqwaan dalam dirinya. Sehingga tidak ada kontrol dalam melakukan tindakan dan memanfaatkan ilmu pengetahuan.²¹

Dari beberapa hasil wawancara di atas, adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara,

²¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada hari Selasa Tanggal 29 Maret 2019 Pukul 08.30 WIB

mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan merespon yang cepat dan tepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

Melalui kemampuan kepala sekolah dalam mencipta dan merumuskan visi dan misi sekolah ini kemudian tercipta sebuah visi yang menggambarkan cita-cita dan tujuan kedepan yang ingin diwujudkan bersama. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki kemampuan menganalisis kekurangan dan kelebihan dan memprediksi peluang yang ada serta tantangan yang harus dihadapi dalam memajukan lembaga secara kreatif. Melalui kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kepala Sekolah Mensosialisasikan Visi dan Misi Sekolah

Upaya peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan. Mulai dari merumuskan kembali visi dan misi sekolah untuk memberikan arah baru dan target yang harus dicapai oleh lembaga pendidikan. Setelah visi baru sudah terbentuk. Maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan kepemimpinannya mensosialisasikan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidikan.

Menurut bapak Muajam selaku waka Humas kepala sekolah menyebarkan visi dan misi sekolah untuk internal lembaga melalui rapat-rapat dan upacara hari Senin. Sedangkan untuk eksternal lembaga kepala sekolah melalui waka Humas menyebarkan visi dan misi dengan memerintahkan membuat banner dan brosur-brosur yang dimasukkan profil sekolah. brosur ini kemudian dikirim kepada wali siswa, anggota komite sekolah dan stakeholders serta pihak-pihak yang berkepentingan. Di samping itu ketika ada pertemuan-pertemuan visi dan misi sekolah juga di sosialisasikan.²²

Adapun cara lain yang dipakai adalah dengan menginformasikan kepada wali siswa dan para alumni dalam rapat-rapat. Di samping itu, menurut informan para siswa, kepala sekolah selalu mengingatkan

²² Wawancara dengan Mujam, Waka Humas pada hari Rabu tanggal 13 April 2019 pukul 11.23 WIB

semua anggota komunitas sekolah pada upacara hari senin tentang visi sekolah dan apa yang ia harapkan dari siswa dan proses-proses sekolah. sebagaimana dikemukakan oleh bapak Muksin. Beliau mengatakan bahwa:

Kalau untuk ke siswa penyebarannya bisa lewat upacara tiap hari senin. Ketika ada kegiatan keagamaan rutin kita selalu menyampaikan pada siswa. Supaya tertanam dalam diri para siswa. Meskipun masih ada satu dua siswa yang tidak menghiraukan tapi tetap kami beri kesempatan. Toh namanya juga berusaha memberi penyadaran.²³

Untuk mengecek apakah para siswa memahami visi sekolah, pada suatu kesempatan peneliti melakukan observasi dan menemui beberapa kelompok siswa yang sedang berkumpul di bussines centre alfamart. Yang menjadi ruang praktik dari kelas Alfamart untuk ditanyai terkait visi sekolah. salah satu siswa memberikan informasi bahwa kepala sekolah selalu mengingatkan kepada para siswa tentang visi dan misi sekolah pada saat upacara Senin. Sesekali peneliti juga menanyakan apakah mereka hafal terkait visi sekolah. dan hasilnya ada sebagian yang hafal terkait visi sekolah. Siswa bernama Novan Abdi Malilida menjawab:

Kalau tidak salah, visi sekolah itu menjadi sekolah besar sekabupaten Trenggalek dan mencetak siswa yang terampil dan beriman dan berakhlak karimah. Saya dulu punya brosurnya dan tiap hari Senin Pak Kholis juga membacakan itu. Jadi masih ingat kak.²⁴

Sedangkan untuk mahasiswa baru, itu dilakukan ketika MOS, dengan memberikan pengertian kepada siswa baru terkait visi sekolah dan alasan mengapa memilih visi tersebut. Hal ini dilakukan untuk memberi pemahaman terhadap siswa baru terkait pentingnya visi dan misi sekolah. Sebagaimana dikatakan bapak kepala sekolah bahwa, penyebaran visi penting untuk membangun pemahaman bersama atas

²³Wawancara dengan TU Pada hari Rabu tanggal 13 April 2019 pukul 11.23 WIB

²⁴ Wawanncara siswa pada hari rabu tanggal 21 April 2019.

apa yang harus dilakukan sekolah dan apa yang harus dicapainya di masa depan.

Kepala Sekolah Mentransformasikan Visi dan Misi Sekolah

Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders* sehingga diperoleh *sense belonging* dan *sense of ownership*. Transformasi visi menurut kepala sekolah adalah sebagai salah satu upaya berbagi visi dengan seluruh komitas sekolah, *stakeholders*, dan pihak-pihak terkait agar menimbulkan komitmen seluruh personel.

Kepala sekolah harus menyampaikan visi sekolah secara jelas dan terbuka, dan meyakinkan setiap anggota organisasi bahwa bekerja dengan berorientasi pada pencapaian visi organisasi akan membawa sukses. Dalam mengkomunikasikan visi hendaknya dijelaskan manfaat yang akan diperoleh bagi organisasi maupun individu, misalnya akan diperoleh kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan sehingga menjadi organisasi yang maju (*leading organization*), menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai.

Menurut beberapa informan, bapak kepala sekolah ketika melakukan proses penyampaian visi dan misi sekolah terlebih dahulu berusaha meyakinkan diri sendiri terkait visi sekolah yang ingin disampaikannya. Penyampiannya pun juga sangat mudah kita pahami. Tetapi bukan berarti tidak berbobot. Melainkan model dari kepala sekolah sendiri yang memang selalu santai dan tenang. Dalam hal ini ibu Suparti mengatakan bahwa:

Kepala sekolah, menurut saya dalam menjelaskan visi sekolah lengkap dengan strategi yang akan dilakukan. Dan sebelum diputuskan beliau masih melihat apakah visi dan misi lembaga sudah siap dijalankan oleh anak buahnya. Jika tidak beliau akan mencari ide bagaimana visi itu bisa diterima.²⁵

²⁵ Wawancara dengan petugas Perpus pada hari rabu tanggal 13 April 2019 Pukul 10.20 WIB

Berdasarkan dari pernyataan beberapa informan di atas, bahwa proses traasformasi visi kepala sekolah kepada anggotanya dilakukan sangat hati-hati. Karena pernyataan visi harus mengandung unsur kualitas yang akan dicapai, sehingga apabila seorang pemimpin berhasil dalam mengkomunikasikan dan menginternalisasi visi organisasi kepada semua tingkatan, dari pegawai terendah sampai pejabat tertinggi, maka mereka akan bekerja dengan mengutamakan kualitas. Misalnya seorang *cleaning service* akan membersihkan kantor dan peralatannya dengan standar kualitas yang tinggi, begitu pula para pemimpin puncak dalam melaksanakan tugas konseptualnya seperti dalam pengambilan keputusan.

Sukses tidaknya dalam penyampaian visi ini merupakan tanggung jawab pemimpin. Oleh karena itu kepala sekolah haruslah terlebih dahulu dapat meyakinkan dirinya sendiri bahwa visi organisasi yang telah ditetapkan merupakan visi yang baik dan benar sehingga akan membawa organisasi menjadi organisasi yang berhasil. Keyakinan terhadap visi tersebut merupakan modal utama bagi seorang pemimpin yang akan menyampaikan visi organisasi kepada pengikutnya.

Adapun proses transformasi visi terhadap para *stakeholders* dan pihak terkait, di lakukan oleh kepala sekolah dalam setiap kesempatan dan dilakukan dengan komunikasi yang baik. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian sekolah dalam menjalin hubungan kerja sama dengan beberapa perusahaan. Semisal Alfamart dan Axio. Dalam hal ini kepala sekolah hanya memberi komentar dengan mengatakan bahwa:

Apa yang saya lakukan sebenarnya hanya memberi kesadaran terhadap anggota saya agar betul-betul memahami tujuan dan visi sekolah. Sehingga dengan kesadaran itu akan terbentuk sistem sekolah yang baik. dengan adanya sistem mereka akan berjalan sesuai dengan fungsi masing-masing.²⁶

²⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada hari selasa tanggal 29 Maret 2019 Pukul 08.30 WIB.

Meski apa yang dikatakan oleh kepala sekolah bahwa apa yang dikerjakannya hal sederhana. Namun hal ini menunjukkan keberhasilan kepala sekolah dalam mentransformasi visi terhadap komunitas sekolah.

Keberhasilan internalisasi visi juga ditentukan oleh bagaimana cara berkomunikasi. Visi hendaknya dikomunikasikan dengan berbagai cara pada setiap kesempatan. Komunikasi interaktif dengan disediakan sesi tanya jawab yang cukup akan lebih berhasil dari pada komunikasi satu arah. Untuk membantu dalam menjelaskan visi dapat digunakan gambar, slogan, cerita, simbol dan analogi. Kepala sekolah harus meyakinkan pengikutnya bahwa visi yang telah ditetapkan merupakan visi yang layak (*visible*) untuk dicapai, dan juga harus menjelaskan secara rasional hubungan antara strategi-strategi organisasi dengan visi yang telah ditetapkan.

Kepala Sekolah Mengimplementasikan Visi dan Misi Sekolah

Untuk menjawab fokus keempat ini, peneliti banyak berdiskusi dengan kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan dan beberapa informan ketika melakukan wawancara dan observasi. Ketika ditanya mengenai bagaimana kepala sekolah dalam implementasi visi sekolah. kepala sekolah memberi tanggapan sebagai berikut:

Untuk implementasi visi dan misi sekolah kita buat program unggulan, baik akademik mau pun non akademik. Selain itu kita jalin kerja sama dengan berbagai pihak dan *stakeholders*. Misalnya dengan PEN ITS dan BLK Tulungagung serta beberapa instansi pemerintah daerah Kabupaten Trenggalek dalam pelaksanaan Prakerin dan UKK.²⁷

Visi harus diimplementasikan, sedang implementasi visi dan misi adalah kemampuan kepala sekolah dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Sebagaimana diketahui bahwa visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Karena visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Visi harus diwujudkan dalam kinerja kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan yang bervisi bekerja

²⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada hari Selasa Tanggal 29 Maret 2019 Pukul 08.30 WIB.

dalam empat pilar yakni sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.

Terlepas dari hal tersebut, menurut pengakuan dari bapak Komarudin, sejauh ini kemampuan pimpinan dalam mengimplementasi visi dan misi sekolah sangat baik. Karena kepala sekolah merupakan sosok yang cukup berpengalaman, berwawasan luas dan luas jaringannya. Sehingga ia tahu apa yang dibutuhkan oleh lembaga baik sekarang mau pun di masa yang akan datang. Dan kepala sekolah sangat berambisi untuk terus meningkatkan mutu dan mengembangkan SMK Islam 1 Durenan.

Untuk itu, upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya untuk menjadikan SMK yang besar dan unggul dengan menjalin banyak kerja sama dengan berbagai pihak guna mewujudkan visi sekolah dan dalam rangka mengantarkan lulusan pada pekerjaan yang sesuai dengan profesi masing-masing. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Adanya kesamaan pemahaman terhadap visi dan misi sekolah menunjukkan bahwa proses internalisasi visi dan misi sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah berjalan dengan baik. Hal itu tentu sangat berpengaruh terhadap proses implementasi visi sekolah. Di samping itu kepala sekolah bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol-simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan bahwa tanpa implementasi, *statement-statement* yang diyakini sebagai visi sebenarnya bukan lah visi. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan.

Melalui kinerja kepemimpinan, ia melakukan gebrakan-gebrakan baru yang meicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Kepala sekolah yang visioner tidak puas dengan yang telah ada,

ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen sekolah, hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan sebagainya.

Melihat begitu besarnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, maka tidak heran jika kepala sekolah berperan sebagai pelatih dan penentu arah bagi organisasi yang di pimpinnya. Dengan demikian, pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan juga sangat bergantung pada kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasi visi sekolah sangat menentukan keberhasilan dalam menggapai masa depan yang lebih baik. dan berkualitas.

Hal itu terbukti dengan sederet prestasi yang diraih oleh SMK Islam 1 Durenan. Pencapaian sekolah sejauh ini memang sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah dalam memajukan lembaga dan meningkatkan mutu pendidikan dengan melihat dan memanfaatkan secara optimal Sumber daya yang ada di lembaga yang dipimpin.

Dalam hal ini bapak Komarudin berkomentar mengenai kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasi visi sekolah. Menurut beliau kepala sekolah sangat menekankan pada pengembangan dua kompetensi dasar kehidupan manusia yakni kebutuhan IPTEK dan IMTAQ yang menjadi penopang keberhasilan hidup umat manusia.

Proses pelaksanaan visi sekolah terkait dengan IMTAQ siswa melalui berbagai kegiatan akademik dan non akademik. Adapun bentuk implementasi visi sekolah dalam pembentukan karakter baik anak dilakukan dengan membuat program dalam bentuk kegiatan akademik dan non akademik seperti memberikan jam pelajaran PAI dan keagamaan lebih banyak dari pada Kurikulum Diknas, Pelajaran Keaswajaan, shalat berjamaah, shalat Dhuha sebelum memulai jam pelajaran, tadarus Al-Qur'an, tahlil, dan ziarah wali.

Untuk pengembangan kompetensi IPTEK nya sekolah menjalin kerjasama-kerjasama dengan beberapa *stakeholders* semisal dengan Alfamart, Axio dan Stasiun-stasiun televisi lokal. Hal itu adalah upaya sekolah memberikan fasilitas dalam membangun dan

mengembangkan kompetensi siswa sehingga setelah lulus bisa langsung kerja sesuai dengan profesinya. Hubungan kerja sama dengan *stakeholders* merupakan bentuk kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi sekolah untuk menyiapkan lulusan siap bekerja. Menurut Muksin, kepala sekolah sangat memperhatikan mutu lulusannya. Karena menurut beliau keberhasilan sekolah juga bisa dilihat dari lulusannya.²⁸

Penciptaan dan Perumusan Visi sekolah SMK Islam 1 Durenan

- a. Visi mencetak tenaga terampil, berilmu, IMTAQ, berakhlakul karimah menuju era Global.
- b. Visi tercipta dari hasil refleksi profesional kepala sekolah dan elaborasi ide-ide pemikiran seluruh personel, berupa ide-ide ideal tentang cita-cita sekolah di masa depan.
- c. Visi dirumuskan sejak awal mendirikan lembaga oleh tim kepemimpinan, komite sekolah, dan stakeholders.
- d. Tugas kepala sekolah mempertimbangkan dan mengambil keputusan final serta memberi arahan terhadap rancangan visi.

Mensosialisasikan Visi dan Misi Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Islam 1 Durenan

- 1) Dilakukan menggunakan beberapa metode, yakni dokumen tertulis dan memasang banner ditempat-tempat strategis.
- 2) Dilakukan secara langsung ketika rapat dan pertemuan penting dengan stakeholders dan orang tua siswa.ketika upacara hari Senin dan breifing.
- 3) Dilakukan oleh wali kelas masing-masing
- 4) Visi disebar dengan membuat brosur yang kemudian di masukkan profil sekolah.

²⁸ Wawancara dengan waka kurikulum pada hari kamis tanggal 21 April 2019 pukul 08. 30 WIB

Mentransformasikan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Islam 1 Durenan:

- 1) Disampaikan dengan komunikasi yang baik dan jelas ketika sedang rapat, pertemuan-pertemuan dengan wali siswa dan *stakeholders*.
- 2) Ditransformasikan dalam bentuk simbol-simbol dan slogan yang ditempel di dinding dan papan.
- 3) Membuat sistem sekolah yang kondusif sehingga lahir komitmen seluruh warga sekolah.

Mengimplementasikan Visi dan Misi sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Islam 1 Durenan:

- a. Implementasi visi dilakukan dengan membuat program-program unggulan.
- b. Implementasi Visi dan Misi sekolah dilaksanakan dalam bentuk kegiatan akademik, dan non akademik.
- c. Kegiatan keagamaan rutin tiap pagi sebelum mulai jam pelajaran pertama
- d. Menjalin kerja sama dengan stakeholders pendidikan dan instansi pemerintah kabupaten dan masyarakat Du/Di.
- e. Melakukan sinkronisasi kurikulum, antara diknas dan stakeholders.
- f. Akreditasi BAN SM, sertifikasi ISO 9001:2008. Mendirikan Lembaga Sertifikasi Profesi.

PENUTUP

Paparan di atas menunjukkan pada kita betapa kepala sekolah benar-benar memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu lembaga. Mutu harus tercermin dari visi dan misi sekolah. Visi-misi harus menggambarkan masa depan dan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Sehingga dengan kemampuan memprediksi perubahan-perubahan lingkungan akan didapat informasi, inspirasi dalam meningkatkan mutu di lembaga masing-masing. Kepala sekolah

hendaknya membuat terobosan baru dalam mensosialisasikan visi dan sekolah sehingga proses penyebaran visi lebih efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab penuh dalam proses transformasi visi sekolah terhadap seluruh komponen sekolah. proses transformasi visi hendaknya dilakukan dengan menggunakan bahasa dan komunikasi yang jelas dan baik. sehingga proses transformasi dapat berjalan dengan baik. Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya berperan aktif dalam proses implementasi visi dan misi sekolah, utamanya dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap visi sekolah. sehingga bisa diketahui apakah visi dan misi sekolah sudah sesuai target atau belum. Dengan begitu, kepala sekolah dapat mengambil keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Mantja, W. *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Winaka Media, 2003.
- Nurkolis, *Manajemen berbasis sekolah*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003
- Sulhan, Muwahid. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Bina Ilmu, 2004
- Sallis, Edwar. *Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006
- Suprayogo, Imam. *Beberapa Prinsip Dasar Kepemimpinan*, Disampaikan Dalam Seminar Program Doktor S3 UIN Malang
- Sholeh, Munawar. *Politik Pendidikan*, Jakarta:Grafindo, 2005
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1999
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.