



Volume 12 Nomor 2 (2023): Februari 2023 Tahun Halaman 596-605

ISSN: 2715-2723, DOI: 10.26418/jppk.v12i2.62928

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb>

KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN BUDAYA ORGANISASI DI SMA NEGERI 3 BENGKAYANG

Veronika Narulita Debora, Wahyudi, M. Syukri

Prodi Studi Magister Administrasi Pendidikan, Jurusan Ilmu Pendidikan, FKIP Untan, Pontianak

Article Info

Article history:

Received:

Revised:

Accepted:

Keywords:

Organization Culture,
Visionary Leadership

ABSTRACT

This study aims to find out how the school principal's visionary leadership improves organizational culture in SMA Negeri 3 Bengkayang. Specifically about visionary leadership strategies, innovations by school principals, as well as supporting and inhibiting factors in improving organizational culture. This study uses a qualitative descriptive research method with a case study approach. The research subjects were 4 participants. Principal 1 man aged 47 years; teacher 1 woman aged 36 years; administrative staff 1 woman aged 31 years; student 1 male aged 17 years. Data collection techniques used were interviews, direct observation, and retrieval of several documents using interview guides, observation guides, and documents. The conclusions from this study are 1) the school principal's visionary leadership strategy in improving organizational culture shows good results. 2) innovation by school principals in improving organizational culture by building communication with a family approach, providing motivation and appreciation for each result achieved, giving freedom to innovate and building creativity, etc. 3) the supporting factors for visionary leadership are having a wise attitude, setting an example, respecting each other, and strengthening a sense of kinship. The inhibiting factor is the difference in the character of the members of the organization. There is still ego and selfishness. The implication of the results of this study is that visionary leadership implemented by school principals is successful in improving organizational culture.

Copyright © 2022 Veronika Narulita Debora, Wahyudi, M. Syukri

Corresponding Author:

Veronika Narulita Debora, Wahyudi, M. Syukri

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, FKIP Untan, Pontianak

Email: F2171201019@student.untan.ac.id/veronikanarulita@gmail.com

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diyakini bersama sebagai sebuah strategi dalam memotivasi seluruh anggota organisasi sehingga mampu bekerja secara maksimal (Darmawan, 2013; Sutrisno, 2018; Prayoga dan Yuniarti, 2019; Yadaf dan Dixit, 2017; Badrudin, 2014; Handayani dan Rasyid, 2015). Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemicu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat

dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Dalam menggerakkan sebuah organisasi diperlukan beberapa unsur penting, yakni: rantai perintah, wewenang, tanggung jawab, akuntabilitas dan delegasi (Aswandi, 2020, p.81). Jadi dalam upaya membentuk suatu budaya organisasi yang baik pada sebuah intitusi diperlukan suatu pemimpin yang benar-benar dapat memiki kemampuan yang dapat menciptakan nilai dan budaya bersama dengan cara mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada anggota organisasi. Melalui budaya organisasi juga dapat mendorong terjadinya mekanisme dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan baik didalam maupun di luar organisasi dapat terjadi dengan baik.

Suatu budaya organisasi yang kuat, efektif, dan baik pada organisasi dapat bertahan dan eksis. Maka diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang efektif dan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan saat ini yaitu gaya kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstranfor-masikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar-anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua anggota organisasi.

McLaughlin dalam Ardiansyah (2015) menyebutkan bahwa pemimpin visioner adalah mereka yang mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Memiliki visi ke depan dan menjadi *social innovator*, agen perubahan, berpandangan utuh, serta berpikir strategis. Jadi kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mempunyai suatu pandangan dan gagasan misi yang jelas dalam organisasi.

Hidayah (2016) menjelaskan strategi kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut: a) Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan; b) Pemikir dan perencana yang strategis; c) Inovatif dan berani mengambil risiko; d) Imajinatif; e) Optimis dan antusias; f) Pember-dayaan karyawan; g) Komunikator yang baik.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, terdapat keunikan di SMA Negeri 3 Bengkayang. Dibandingkan dengan pemimpin sebelumnya, terdapat lonjakan sistem manajemen yang baik dan ditunjukkan dengan budaya organisasi yang terbentuk pada sekolah tersebut menjadi semakin baik pada setiap tahunnya. Melalui kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut mendorong anggotanya berani berinovasi, terbentuknya kerjasama tim yang solid, serta dapat menciptakan komitmen yang kuat kepada organisasi.

Fakta pertama yang ditemukan saat studi pendahuluan melalui wawancara di SMA Negeri 3 Bengkayang, diperoleh informasi bahwa Kepala Sekolah memiliki nilai karakteristik kepemimpinan visioner. Pemimpin tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Seperti, memaksimalkan tujuan sekolah dalam setiap-setiap program-program kegiatan sekolah. Kepala sekolah senantiasa hadir dalam setiap kegiatan walaupun sudah didelegasikan, untuk memastikan telah sesuai dengan visi sekolah. Tindakan ini telah sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan visioner.

Sesuai dengan pernyataan rekan-rekan pendidik dan kependidikan memberikan respon 95% yang menyatakan bahwa Kepala sekolah bertindak inovatif dan berani mengambil resiko. Hal itu dapat dilihat dari setiap tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah disetiap kegiatan sekolah seperti mensukseskan pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer, yang mengalami kendala pada jumlah PC (Prosecing Computer) tidak cukup. Dengan cara berpikir inovatif, mengajak pendidik dan kependidikan yang mengerti computer, untuk merakit PC bersama.

Dalam menata lingkungan sekolah SMA Negeri 3 Bengkayang, Kepala sekolah pemikir dan perencana yang strategis. Pernyataan didukung penuh oleh para pendidik dan kependidikan. Misalnya, saat membuat paving di halaman sekolah yang memerlukan banyak biaya. Kepala bertindak dengan mengerjakan langsung bersama para pendidik dan kependidikan, mencetak paving bersama secara mandiri. Tentu ini merupakan ciri kepemimpinan visioner yang menerapkan langkah perencanaan strategis, berhasil menekan biaya pengeluaran sekolah.

Pemimpin yang visioner adalah seseorang pemimin yang mampu menggambarkan kondisi masa depan yang diwujudkan melalui pelaksanaan sejumlah misi. Pemimpin tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan mampu menempatkan individu pelaksana, tahu

mengapa dilaksanakan, tahu pedoman pelaksanaan yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan kepada kelompok masyarakat yang dilayani.

Dengan harapan pemimpin visioner mampu merencanakan visi misi yang jelas serta menjadi bagian dari pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan, sehingga pada implementasinya anggota organisasi akan ikut terpengaruh untuk mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan visi. Menjadi pemimpin yang visioner juga harus berpikir secara kreatif dan inovatif. Karena gaya kepemimpinan ini akan membuat gambaran-gambaran yang baru. Jadi memang diperlukan orang yang aktif dan kreatif.

Pemimpin yang baik seharusnya mampu menjadi agen perubahan karena tidak ada organisasi yang ingin ketinggalan zaman. Sebagai agen penggerak untuk merangsang perubahan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab meningkatkan kinerja guru dan tata usaha sekolah, demikian juga dengan sumber daya dan fasilitas sekolah sehingga visi yang telah dirumuskan bersama dan ditetapkan dapat tercapai.

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas untuk meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang tentu perlu kerja keras yang tinggi. Kerjasama tim yang solid, dan komitmen yang kuat kepada organisasi. Untuk mendapat informasi tambahan maka diperlukan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Maka peneliti, mengangkat judul, berikut, yaitu "kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang". Pertanyaan umum dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA N 3 Bengkayang?. Adapun pertanyaan penelitian secara khusus sebagai berikut: 1) Bagaimanakah strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi?; 2) Bagaimanakah kepala sekolah berinovasi meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang?; 3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan budaya organisasi yang dilaksanakan kepala sekolah?

Definisi Operasional : Kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah kemampuan pemimpin: a) mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan organisasi melalui komitmen semua warga sekolah, b) bekerja secara maksimal dan menjadikan tantangan sebagai motivator dalam mencapai tujuan organisasi, c) memiliki rasa kepercayaan diri, d) berkomunikasi efektif, dan f) menjadi social innovator, agen perubahan, dan berpikir strategis untuk merangsang perubahan di sekolah.

Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah mencakup beberapa langkah strategis dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Hal-hal yang dilakukan diantaranya: a) kompak memelihara hubungan, membangun relasi, menunjukkan kepedulian dan *respect* terhadap sesama; b) komunikator yang baik; c) menjunjung tinggi nilai spiritual dan berintegritas; d) bersikap optimis dan antusias; e) pemikir dan perencana strategis; f) merumuskan visi jangka panjang dan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing personil; g) mengembangkan visi bersama dan mengkomunikasikan visi kepada seluruh personil; h) siap menghadapi perubahan; i) berani mengambil langkah inovatif dan berani melakukan sesuatu diluar kebiasaan; j) memberdayakan anggota organisasi dan berorientasi kepada kebutuhan anggota organisasi.

Budaya organisasi sekolah merupakan seperangkat nilai yang diyakini bersama sebagai sebuah strategi dalam memotivasi seluruh warga sekolah sehingga mampu bekerja secara maksimal. Pada hakekatnya ditunjukkan dengan mendorong anggotanya berani berinovasi, terbentuknya kerjasama tim yang solid, serta dapat menciptakan komitmen yang kuat kepada organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Faktor pendukung meningkatkan budaya organisasi adalah harus ada sosok pemimpin yang kuat dan memiliki kemampuan yang dapat menciptakan nilai dan budaya bersama dengan cara mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada anggota organisasi, lingkungan yang mendukung pengambilan keputusan, memahami perbedaan karakteristik anggota organisasi, dan kebijakan praktik manajemen. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan budaya organisasi tersebut yakni : 1) tujuan dan nilai-nilai organisasi yang tidak jelas, 2) pembentukan kelompok-kelompok (geng) dalam organisasi, 3) komunikasi yang tidak berjalan lancar, 4) kurangnya Kerjasama tim, 5) kurangnya motivasi dari pimpinan, 6) tidak mau mengembangkan

diri, 7) mengorbankan kepentingan kelompok demi kepentingan pribadi, 8) kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen.

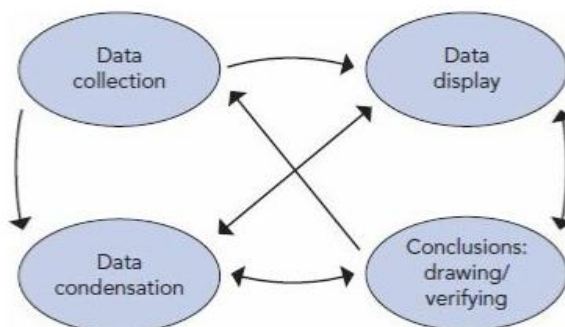
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Adapun yang akan dideskripsikan yakni tentang “kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang”. Penelitian ini dilaksanakan di SMA N 3 Bengkayang yang berada di Jalan Bambang Ismoyo, Kelurahan Bumi Emas, Kecamatan Bengkayang, Kabupaten Bengkayang, 79212, Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September dan berakhir pada bulan Desember 2022.

Partisipan penelitian diambil dengan menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan kriteria lamanya berkerja dan bergabung di SMA Negeri 3 Bengkayang. Dari kriteria yang ditetapkan oleh peneliti tersebut maka didapat informan dan subjek penelitian dalam penelitian ini berjumlah empat orang.

Teknik pengumpulan data dengan, teknik komunikasi langsung, komunikasi wawancara dilakukan kepada 4 orang partisipan penelitian. Teknik observasi langsung, mengamati beberapa aspek dari fenomena yang muncul dan mencatat hal-hal penting sesuai aspek-aspek pada pertanyaan penelitian. Dokumen, dokumentasi ini dilakukan untuk mengumpulkan data-data. Dalam penelitian ini, seperti pada penelitian kualitatif pada umumnya, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (Sugiyono, 2020). Sebagai instrumen kunci, peneliti merupakan perencana, pengumpul dan penganalisa data, sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian ini. Peneliti menggunakan adalah teknik triangulasi.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.



Gambar 1 Komponen Dalam Analisis Data Interaktif

Teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan (validitas) data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik uji kredibilitas data. Teknik yang dilakukan antara lain: triangulasi sumber, triangulasi tehnik, dan mengadakan *member-check*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang.

Ahmad, Abad, Chopra dalam Muin (2016) menunjukkan bahwa ada kualitas yang hebat dari pemimpin (visioner) yaitu mereka dapat mengartikulasikan, mengekspresikan dan berbagi misi organisasi dan tujuan dalam sebuah pernyataan visi yang sederhana, mudah dipahami dan nyata.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada kepala sekolah, guru, dan staff TU, didapat kesamaan pemahaman mengenai kepemimpinan visioner. Pemahaman pemimpin visioner menurut ketiga informan menyatakan bahwa pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki visi kedepan dan mampu merangkul rekan-rekan yang ada disekolah, untuk bersama-sama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakati bersama. Pemimpin visioner juga membawa perubahan bagi organisasi yang dipimpinya. peneliti juga menemukan bahwa melalui kepemimpinan visioner kepala sekolah, budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang telah tercipta dan berjalan dengan baik. Melalui kepemimpinan visioner, kepala sekolah mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang

ada di sekolah. Ditunjukkan dengan adanya perubahan-perubahan yang dilakukan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Bengkayang ke arah yang lebih baik.

Strategi pertama yang dilakukan oleh Kepala sekolah SMA Negeri 3 Bengkayang adalah merumuskan visi bersama. Hidayah (2016, p.74) menjelaskan bahwa strategi yang dapat dilakukan pemimpin visioner adalah dimulai dari berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu meniyasati masa depan. Visi merupakan suatu rambu petunjuk dalam menggerakkan suatu organisasi. Pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi dalam keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya. Kepala sekolah dan rekan-rekan di sekolah bersama-sama menciptakan dan merumuskan pemikiran-pemikiran ideal melalui diskusi dan juga rapat-rapat formal. Dari beberapa kegiatan tersebut dapat dihasilkan suatu kesepakatan yang ditetapkan bersama yang dituangkan dalam bentuk visi dan misi sekolah. Visi dan misi tersebut disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan dipublikasikan pada papan pengumuman sekolah. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Martinelly (2012, p.5) mengatakan bahwa visi yang telah dirumuskan kemudian disosialisasikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang publik di luar organisasi.

Strategi kedua yang Kepala Sekolah lakukan yaitu, membangun komunikasi yang efektif dan membangun relasi antara sesama warga sekolah. Dari komunikasi yang efektif secara tidak langsung dapat memberikan motivasi kepada anggota yang dipimpin (Hidayah, 2016). Kepala Sekolah melakukan pendekatan secara personal kepada rekan-rekan dan warga sekolah, kepala sekolah terus membangun hubungan yang baik, menunjukkan kepedulian terhadap sesama rekan kerja dan warga sekolah (McLaughin dalam Ardiansyah, 2016, p.32), dan tidak membuat pemisah antara seorang pemimpin dan yang dipimpin. Kepala sekolah juga merupakan pendengar yang baik bagi rekan-rekannya. Dengan kondisi yang seperti ini membuat suasana kerja menjadi kondusif.

Strategi ketiga yang dilakukan Kepala sekolah adalah, selalu bersikap optimis dan antusias dalam menjalankan tugasnya (Hidayah, 2016). sikap optimis dan antusias yang dimiliki oleh kepala sekolah membawa pengaruh yang positif bagi anggota organisasi, timbul rasa kepercayaan diri yang tinggi dari hal tersebut. Kepala sekolah juga selalu berusaha menjadi teladan bagi rekan-rekan yang ada di sekolah dan juga bagi siswa-siswi di sekolah. Dalam hal kedisiplinan dan memberikan hal-hal yang terbaik, hal tersebut dapat memberikan semangat motivasi kepada seluruh warga sekolah untuk melakukan hal-hal yang maksimal dalam upaya memajukan sekolah. Hal ini tertuang dalam misi sekolah yang ke lima yaitu dapat menciptakan kultur sekolah yang kondusif, sportif, dan demokratis. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah bersifat mengayomi dan menciptakan suasana yang nyaman bali lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga sangat mendukung kegiatan lomba yang diikuti oleh siswa dan kegiatan yang terkait hal-hal pendidikan karakter.

Strategi keempat, Kepala sekolah sebagai pemikir dan perencana strategis dalam memajukan organisasi. Untuk mengatasi kekurangan tenaga pendidik, setiap tahunnya kepala sekolah membuat analisa melalui ANJAB yang diberikan kepada pemerintah dalam mengatasi kekurangan guru. Kepala sekolah juga menyusun rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang secara berkala, bersama rekan guru dan tim pengembang sekolah untuk dapat memperbaiki dan memperbaharui visi (Martinelly, 2012). Dalam hal pembelajaran, kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada guru supaya kreatif dalam menggunakan metode-metode pembelajaran yang baru. Membentuk budaya demokrasi dan memberikan ruang bagi rekan kerja dapat memberikan ide-ide kreatif dan pemikiran-pemikiran yang ideal sehingga hal-hal yang berkenaan dengan target-target maksimal dapat tercapai. Memberikan motivasi dan mendorong rekan-rekan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang ada. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah dengan mendorong anggota organisasi untuk berani berinovasi dan melakukan perubahan-perubahan untuk kemajuan organisasi.

Strategi kelima, Kepala sekolah melibatkan semua warga sekolah untuk bekerja dalam satu tim dan membagi tugas dan tanggung jawab kepada tiap-tiap anggota dalam menjalankan pekerjaannya (Hidayah, 2016). Ketika membentuk panitia ataupun kegiatan di sekolah, kepala sekolah mengusahakan semua ikut terlibat. Sehingga warga sekolah merasa memiliki tanggung jawab, dan punya kepedulian terhadap sekolah. Kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi dengan cara senantiasa hadir mengecek kemajuan-kemajuan hasil pekerjaan yang telah dilakukan

serta dapat mengetahui keluhan-keluhan dan kendala yang dihadapi rekan kerja dilapangan. Apabila terdapat permasalahan di dalam tim bisa dapat segera diselesaikan atau ditangani.

Inovasi yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 3 Bengkayang dalam meningkatkan budaya organisasi.

Terdapat beberapa inovasi yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang.

Inovasi pertama yang kepala sekolah lakukan yaitu, membangun komunikasi dengan pendekatan kekeluargaan. Kepala sekolah memang telah membangun komunikasi dengan baik, dan selalu membicarakan segala hal melalui kegiatan rapat dan diskusi. Namun bagi rekan kerja yang memiliki sifat tertutup sangat sungkan untuk menyampaikan masalah yang dihadapi. Komunikasi terbuka serta membangun komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi mewujudkan adanya rasa saling menghormati antar sesama warga sekolah (Robbins dalam Darmawan, 2013). Komunikasi dengan pendekatan kekeluargaan merupakan suatu bentuk komunikasi yang terbuka dan mendalam antar kepala sekolah bersama warga sekolah. Kepala sekolah hadir mendampingi rekan kerja yang sedang mengalami masalah tersebut dengan berbicara secara pribadi dan apabila masalah yang dihadapi tersebut sangat bersifat pribadi kepala sekolah tidak mempublikasikan masalah tersebut kepada rekan kerja yang lain. Sama halnya juga dengan yang dialami oleh siswa ketika siswa melanggar lalu lintas, kepala sekolah membantu menyelesaikan permasalahan siswa tersebut dengan polisi dengan tidak membenarkan maupun tidak menyudutkan siswa tersebut, sehingga siswa merasa di ayomi.

Inovasi yang kedua yaitu, kepala sekolah berinovasi dengan cara memberikan motivasi berbentuk apresiasi untuk setiap hasil yang dicapai. Tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini disebut juga sebagai agresivitas yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya meningkatkan budaya organisasi (Robbins dalam Darmawan, 2013). Kepala sekolah selalu memberikan apresiasi tidak hanya dalam bentuk uang namun berupa penghargaan dan ucapan selamat kepada rekan guru tersebut. Siswa juga merasakan hal yang sama, dimana siswa merasa senang dan termotivasi dengan kehadiran kepala sekolah dalam mendukung kegiatan yang mereka ikuti.

Untuk dapat warga sekolah berinovasi dan melakukan perubahan maka inovasi yang ketiga yaitu, kepala sekolah memberikan ruang atau kebebasan yang bertanggung jawab untuk berinovasi dan membangun kreativitas (Mullins, 2016). Budaya organisasi yang dibangun oleh kepala sekolah menjadi teladan dan mengajak warga sekolah untuk berani berinovasi dan kreatif dalam membangun sekolah. Para warga sekolah diberikan ruang sebebas-bebasnya namun bertanggung jawab untuk warga sekolah berani berinovasi dan memiliki kreativitas sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. Kepala sekolah dengan daya kreatifitasnya mengajak para warga sekolah sama-sama menata taman dan lapangan sekolah dengan membuat *paving block* untuk dipasang di lapangan sekolah. Pemasangan *paving block* ini memerlukan biaya yang besar. Dengan keterbatasan dana yang dimiliki sekolah, kepala sekolah memberdayakan warga sekolah bersama-sama mencetak paving block itu sendiri, sehingga dapat menekan biaya pengeluaran. Hal yang sama juga dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi kekurangan komputer di laboratorium. Kepala sekolah memberdayakan rekan guru yang memang memiliki pemahaman dalam merakit computer, dengan cara membeli komponen *personal computer* (PC) yang kemudian dirakit sendiri oleh sekolah. Tentunya hal ini berupa Tindakan inovasi yang dapat menekan biaya pengeluaran, terkait dengan keterbatasan dana sekolah.

Inovasi yang keempat yaitu, memfasilitasi warga sekolah dalam berkreaitivitas (Mullins, 2016). Dari hasil observasi yang peneliti lakukan, dalam upaya kepala sekolah memfasilitasi warga sekolah berkreaitivitas salah satunya dengan membuat website sekolah, dengan adanya website tersebut seluruh warga sekolah dapat mengupload ide-ide kreatif dan mempublikasikannya. Kepala sekolah juga memfasilitasi kebutuhan guru berdasarkan permintaan guru mengembangkan metode pembelajarannya dalam kegiatan proses pembelajaran dikelas. Seperti mengadakan infokus untuk mempermudah penyampaian materi dan mengadakan *sound system* bagi guru seni dan guru bahasa inggis untuk kebutuhan kegiatan belajar berkaitan dengan listening.

Inovasi yang kelima yaitu, mengadakan pelatihan untuk mempersiapkan SDM menghadapi perubahan dan untuk dapat menginspirasi rekan-rekan yang lainnya. Kepala sekolah sebagai

pemimpin berupaya memperhatikan hal-hal detail dan terperinci untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Robbins dalam Darmawan, 2013). Guru sebagai agen perubahan dibidang pendidikan harus senantiasa peka terhadap perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan pesat. Kepala sekolah berinovasi dengan mengadakan pelatihan-pelatihan setiap awal tahun pelajaran berupa IHT untuk rekan guru terus memperbaharui pengetahuan mereka tentang TIK. Kepala sekolah mengajak rekan-rekan guru agar tidak kudet dengan perubahan teknologi dan memanfaatkan teknologi untuk tujuan yang baik. Kepala sekolah juga mengantisipasi dampak-dampak negatif yang ditimbulkan dari HP serta mengajak guru dan staff menjadi contoh standar etika yang baik bagi para siswa dalam beretika menggunakan HP dan bergerilya didunia maya.

Inovasi yang keenam yaitu, membuka kotak saran untuk menampung pendapat dan keluhan-keluhan warga sekolah. Kepala sekolah menyadari akan ada banyak ide-ide maupun keluhan-keluhan dari warga sekolah. Semua hal tersebut tidak akan mampu terserap semuanya dan tersampaikan dengan baik, maka dari itu kepala sekolah selalu membutuhkan masukan dan ide-ide melalui kotak saran yang disediakan oleh sekolah. Pemimpin terbuka menerima ide-ide baru meskipun ide tersebut berasal dari bawahan (Mullins, 2016). Kepala sekolah juga memiliki sikap yang terbuka terhadap kritik yang sifatnya membangun demi kemajuan sekolah. Hal ini menunjukkan sikap kedewasaan dan kematangan seorang pemimpin.

Inovasi ketujuh yaitu, memperhatikan kebutuhan anggota organisasi. Seorang pemimpin harus dapat berorientasi kepada manusia (Robbins dalam Darmawan, 2013). Kepala sekolah berupaya memahami keperluan warga organisasinya. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyiasati kebutuhan-kebutuhan rekan kerja dalam memenuhi kebutuhannya adalah memberikan kesempatan bagi rekan kerja untuk mencari tambahan penghasilan diluar sekolah, jadwal mengajar dirancang sedemikian rupa sehingga guru tersebut tetap dapat bekerja memenuhi kebutuhan rumah tangga dengan tidak melalaikan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Bagi siswa yang memiliki kondisi kurang mampu dan rumahnya jauh dari sekolah, kepala sekolah menyediakan tempat tinggal disekolah dan memberdayakan mereka menjadi petugas kebersihan sekolah dan membantu penjaga sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Dari observasi yang peneliti lakukan, peneliti melihat kepala sekolah juga berupaya memberikan solusi bagi guru sertifikasi yang mengalami kekurangan jam mengajar dengan cara bekerjasama dengan kepala sekolah yang berada disekitar sekolah untuk guru tersebut dapat mendapatkan jam tambahan di sekolah mitra. Sehingga tidak ada lagi kendala guru sertifikasi dalam menerima tunjangan. Secara berkala kepala sekolah juga mengupayakan kesejahteraan anggota organisasinya terkait gaji dan tambahan penghasilan yang diterima, karena etos kerja juga berkaitan dengan upah yang diberikan. Sekolah juga menyediakan konsumsi bagi para guru dan staff yang bekerja diluar jam kerja atau lembur dalam menyelesaikan pekerjaannya di sekolah.

Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan budaya organisasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Dalam menciptakan dan meningkatkan budaya organisasi yang baik di SMA Negeri 3 Bengkulu, tentu melewati beberapa kesulitan-kesulitan di lapangan. Faktor penghambat organisasi bisa timbul dari perbedaan karakter antar anggota organisasi, inilah yang menjadi tantangan seorang pemimpin dalam menyatukan sifat-sifat yang berbeda-beda tersebut. Masih adanya sifat ego dari masing-masing anggota untuk mementingkan diri sendiri. Hal ini sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh Deal dan Kennedy dalam Firmansyah (2012, pp.2-3), ditunjukkan dengan ciri-ciri berikut: a) mudah membentuk kelompok-kelompok dan saling bertentangan satu sama lain; b) lebih mementingkan kesetiaan kepada kelompok dibanding kesetiaan kepada organisasi; c) mengorbankan kepentingan organisasi bagi kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Pemimpin memegang peranan penting dalam meningkatkan budaya organisasi dan memperhatikan hal-hal detail terkait organisasi. Dalam menggerakkan sebuah organisasi diperlukan beberapa unsur penting, yakni: rantai perintah, wewenang, tanggung jawab, akuntabilitas dan delegasi (Aswandi, 2020, p.81). Keberhasilan yang dicapai juga tidak terlepas dari semua dukungan dari berbagai pihak yang ada untuk bekerja sama dalam satu tim.

Hambatan-hambatan yang ada dapat dijadikan sebagai sebuah motivasi untuk bangkit dan terus memperbaiki diri. Francis dan Woodcock dalam Anggita (2018, p.85-86), menyebutkan beberapa hambatan yang dapat merusak budaya organisasi yang umum dihadapi setiap organisasi: a) tujuan organisasi yang tidak jelas; b) nilai-nilai yang dianut tidak jelas; c) filosofi manajemen yang tidak layak; d) kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen; e) struktur organisasi yang membingungkan; f) kontrol yang tidak memadai; g) rekrutmen dan seleksi yang tidak tepat; h) imbalan yang tidak adil; i) kurangnya pelatihan; j) kurangnya pengembangan diri; k) komunikasi tidak berjalan lancar; l) kerja tim yang tidak berjalan lancar; m) motivasi rendah; n) kurangnya kreativitas.

Untuk menghindari konflik yang berlarut-larut, pemimpin mengambil andil dalam menyelesaikan masalah yang terjadi, kepala sekolah sebagai pimpinan langsung berkomunikasi dengan warga sekolah yang mengalami konflik secara internal dan kekeluargaan. Kepala sekolah tidak pernah membiarkan konflik-konflik tersebut berlarut lama karena dapat berdampak pada kerja sama tim yang tidak lancar.

Yang menjadi faktor utama dalam meningkatkan budaya organisasi adalah seorang pemimpin harus mempunyai visi atau tujuan yang jelas, pemimpin juga harus mampu mengajak anggota organisasi untuk memiliki nilai-nilai yang sama dan visi yang sama demi kemajuan organisasi tersebut. Untuk bisa mewujudkan visi yang sudah dirumuskan, tentunya sang pemimpin harus menjadi teladan terlebih dahulu, bisa berkomunikasi dengan baik, bersifat dewasa atau kebabakan, menunjukkan sikap yang bijaksana dan berkarisma, tidak membedakan antar anggota organisasi, bisa menempatkan diri sebagai pemimpin, tidak ada perbedaan perlakuan kepada satu dengan lainnya, tidak memandang rendah bawahan dan menganggap setara antara pemimpin dan rekan yang dipimpinya, dengan sendirinya anggota organisasi merasa nyaman dan terlindungi. Seorang pemimpin juga harus kreatif dan bisa memotivasi seluruh warga sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang”, sebagai berikut: 1) Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang yang dilakukan adalah: merumuskan visi bersama; membangun komunikasi yang efektif dan membangun relasi antar sesama warga sekolah; selalu bersikap optimis dan antusias dalam menjalankan tugas, serta teladan warga sekolah; pemikir dan perencana strategis; mendorong warga sekolah saling bekerja sama dalam satu tim; 2) Inovasi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi dengan cara: membangun komunikasi dengan pendekatan kekeluargaan; memberikan motivasi berbentuk apresiasi untuk setiap hasil yang dicapai; memberikan ruang atau kebebasan yang bertanggung jawab untuk berinovasi dan membangun kreativitas; memfasilitasi warga sekolah dalam berkreaitivitas; mengadakan pelatihan untuk mempersiapkan SDM menghadapi perubahan dan untuk dapat menginspirasi rekan-rekan yang lainnya; membuka kotak saran untuk menampung pendapat dan keluhan-keluhan warga sekolah; memperhatikan kebutuhan anggota organisasi; 3) Faktor pendukung dalam meningkatkan budaya organisasi yang dilakukan kepala sekolah yaitu ditunjukkan adanya visi dan tujuan yang jelas dari organisasi, memiliki nilai-nilai yang dianut bersama, sikap pemimpin yang bijaksana dan berkarisma, memberikan teladan, memotivasi, membangun demokrasi, menghargai sesama, dan memperkuat rasa kekeluargaan. Sedangkan faktor penghambat yaitu adanya perbedaan karakter anggota organisasi. Masih adanya sifat ego dari masing-masing anggota untuk mementingkan diri sendiri.

Saran

Saran yang diharapkan dari hasil penelitian “kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi” ini antara lain adalah sebagai berikut: 1) Pada aspek strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang sebaiknya memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan budaya

organisasi di sekolah serta meningkatkan dan mempertahankan budaya-budaya baik yang telah terbentuk; 2) Pada aspek kepala sekolah berinovasi meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang sebaiknya kepala sekolah meningkatkan Kembali ide-ide kreatif dan inovatif dalam merangsang perubahan budaya organisasi di sekolah; 3) Pada aspek faktor pendukung dan faktor penghambat usaha-usaha kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang sangat diperlukan dukungan bagi semua warga sekolah sehingga budaya organisasi semakin tercipta dengan baik; 4) Sebaiknya dilakukan penelitian selanjutnya pada aspek pembiayaan dan evaluasi dalam kepemimpinan visioner.

DAFTAR RUJUKAN

Buku:

- Ardiansyah. (2015). *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah Kajian dan Teori*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Aswandi. (2020). *Manajemen Perubahan Pendidikan*. Pontianak: Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Badrudin. (2014). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena semesta
- Hidyah, N. (2016). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Miles.MB, Huberman.AM, Saldana.J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook 5th edition*. America: SAGE Publications, Inc.
- Mullins, L.J, Christy, G. (2016). *Eleventh Edition, Management & Organisational Behavior*. New York: Pearson.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. (2018). *Budaya Organisasi, cetakan ke 5*. Jakarta: Prenadamedia Group

Artikel jurnal:

- Anggita,M. (2018). Analisis Budaya dan Hambatan Organisasi pada Bank “X” di Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha Universitas Kristen Maranatha*, 19(1) November 2019. DOI: <https://doi.org/10.28932/jmm.v19i1.2022>
- Handayani. T, Rasyid. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2). <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Muin, Abdul. (2017). Peran Kepemimpinan Visioner dalam Menghadapi Tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam FIKROTUNA*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.32806/jf.v4i2.2744>
- Prayoga. S, Yuniarti. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru, SMA Negeri di Kota Mataram. *Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, Vol.5, No.1, e-ISSN: 2442-7667 pp.54-60. Diunduh dari : <http://ojs.ikipmataram.ac.id/index.php/jurnalpendidikan/index>

Yadaf.N, Dixit.S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values* 23(1) 40–51. DOI: 10.1177/0971685816673487

Website:

Firmansyah, M.A. (2012). Budaya Organisasi dan Implementasinya. Diunduh dari: [https://anangfirmansyahblog.files.wordpress.com/2012/12/budaya-organisasi -dan-implementasinya.pdf](https://anangfirmansyahblog.files.wordpress.com/2012/12/budaya-organisasi-dan-implementasinya.pdf)

Martinelly, F. (2012). Encouraging Visionary Board Leadership. Diunduh dari : https://www.naco.org/sites/default/files/documents/EncouragingVisionaryBoardLeadership_NCCAE_Oct%202012.pdf