



Transformasi Pendidikan Berbasis Kepemimpinan Visioner: Analisis Kualitatif di SMP Negeri 3 Rambipuji

Slamet Riyadi¹, Erny Roesminingsih², Muchamad Nursalim³

^{1,2,3}Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

E-mail: 25010845007@mhs.unesa.ac.id

| Article Info | Abstract |
|---|---|
| Article History Received: 2025-11-05 Revised: 2025-12-19 Published: 2026-01-08 Keywords: <i>Visionary Leadership; Educational Transformation; Teacher Discipline; Work Motivation; School Culture.</i> | <p>This study aims to describe and analyze the implementation of visionary leadership in promoting educational transformation at SMP Negeri 3 Rambipuji, Jember Regency, Indonesia. The research focuses on how the school principal develops a collaborative work culture, enhances teacher professionalism, and establishes a reflective and motivation-based performance improvement system. This research employed a qualitative descriptive approach, with data collected through direct observation of leadership practices, in-depth interviews with the principal, teachers, and staff, as well as document analysis of the school's vision and mission, performance reports, and teacher regulations. The findings reveal that visionary leadership plays a crucial role in creating a structured, humanistic, and innovative work system. The principal successfully aligns the institutional vision with managerial practices emphasizing discipline, role modeling, and spiritual motivation. These efforts are manifested through daily morning and afternoon briefings, discipline reinforcement, recognition of outstanding teachers, and firm action toward disciplinary violations. This approach has led to significant improvements in teacher discipline, collaboration, and motivation. The study demonstrates that visionary leadership can create a reflective, participatory, and quality-oriented school environment. This model can serve as a strategic reference for other schools, particularly those in suburban areas, to build adaptive and competitive educational management systems.</p> |
| Artikel Info | Abstrak |
| Sejarah Artikel Diterima: 2025-11-05 Direvisi: 2025-12-19 Dipublikasi: 2026-01-08 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Visioner; Transformasi Pendidikan; Kedisiplinan Guru; Motivasi Kerja; Budaya Sekolah.</i> | <p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan kepemimpinan visioner dalam mendorong transformasi pendidikan di SMP Negeri 3 Rambipuji, Kabupaten Jember. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepala sekolah membangun budaya kerja kolaboratif, meningkatkan profesionalisme guru, serta mengembangkan sistem pembinaan berbasis refleksi dan motivasi kerja berkelanjutan. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung terhadap aktivitas kepemimpinan, wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta studi dokumentasi terhadap dokumen visi-misi, laporan kinerja, dan tata tertib sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berperan penting dalam membentuk sistem kerja yang terarah, humanis, dan inovatif. Kepala sekolah mampu menyelaraskan visi lembaga dengan praktik manajerial melalui pendekatan yang menekankan kedisiplinan, keteladanan, dan motivasi spiritual kerja. Upaya ini diwujudkan melalui kegiatan briefing pagi dan sore, pembinaan disiplin, pemberian penghargaan bagi guru berprestasi, serta tindakan tegas bagi pelanggar aturan. Dampaknya terlihat pada peningkatan kedisiplinan, kolaborasi, dan semangat kerja guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner mampu menciptakan lingkungan sekolah yang reflektif, partisipatif, dan berorientasi mutu. Model ini dapat dijadikan referensi strategis bagi sekolah lain khususnya di wilayah pinggiran, untuk membangun sistem manajemen pendidikan yang adaptif dan berdaya saing.</p> |

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan memegang peran vital dalam menentukan arah dan keberhasilan lembaga. Kepala sekolah tidak hanya bertugas sebagai pengelola administratif, melainkan juga sebagai pemimpin yang mampu menciptakan visi masa depan yang menginspirasi

seluruh warga sekolah. Dalam dunia pendidikan modern, visi menjadi penentu arah strategis dalam menghadapi tantangan globalisasi, perkembangan teknologi, serta perubahan sosial budaya. SMP Negeri 3 Rambipuji, yang berada di pinggiran Kabupaten Jember, merupakan sekolah dengan kondisi yang menantang, sumber daya

terbatas, sarana prasarana yang belum sepenuhnya memadai, serta tingkat motivasi guru yang sempat menurun akibat masa pandemi. Sejak tahun 2022, di bawah kepemimpinan Ibu Sri Utami, S.Pd., sekolah ini mulai menunjukkan transformasi yang signifikan. Sebagai kepala sekolah baru, beliau mengusung pendekatan kepemimpinan visioner yang berorientasi pada kolaborasi, pemberdayaan, dan penguatan budaya reflektif.

Konsep kepemimpinan visioner ini berpijak pada teori Nanus (1992), yang menegaskan bahwa pemimpin visioner harus mampu membangun gambaran masa depan yang jelas, inspiratif, dan dapat diwujudkan bersama. Dalam konteks pendidikan, teori ini beririsan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass & Riggio (2006), yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, menginspirasi, dan memfasilitasi perkembangan individu. Penelitian Leithwood & Jantzi (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi sekolah dan keterlibatan guru. Nor & Suriansyah (2024) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini mampu mengubah budaya organisasi yang statis menjadi dinamis dan inovatif. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner menjadi salah satu model yang sangat relevan diterapkan di sekolah pinggiran seperti SMP Negeri 3 Rambipuji untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan menggambarkan fenomena kepemimpinan visioner secara alami dan kontekstual. Penelitian kualitatif atau *naturalistic inquiry* adalah penelitian yang dilaksanakan dalam setting yang bersifat alami/natural (Riyanto & Oktariyanda, 2023). Lokasi penelitian adalah SMP Negeri 3 Rambipuji, Kabupaten Jember. Informan utama adalah kepala sekolah, sementara informan pendukung terdiri dari lima guru dan dua tenaga kependidikan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman kepala sekolah serta guru mengenai implementasi kepemimpinan visioner. Observasi dilakukan pada kegiatan supervisi, rapat guru, serta pembelajaran di kelas. Sementara dokumentasi mencakup visi-

misi sekolah, laporan kinerja, struktur organisasi, dan evaluasi pembelajaran. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles & Huberman (1994) yang meliputi tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, sehingga hasil yang diperoleh memiliki reliabilitas dan keakuratan yang tinggi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di SMP Negeri 3 Rambipuji diterapkan secara konsisten dan berorientasi pada perubahan budaya organisasi menuju pembelajaran yang reflektif, kolaboratif, dan disiplin. Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak yang menanamkan visi sekolah ke dalam praktik keseharian warga sekolah. Kepemimpinan ini tidak hanya terletak pada penyusunan kebijakan, tetapi juga dalam tindakan konkret sehari-hari seperti penegakan disiplin, briefing pagi dan sore, pembinaan moral, dan penguatan budaya kerja kolektif.

A. Peneguhan Visi dan Arah Perubahan Sekolah

Kepala sekolah menjadikan visi sekolah sebagai dasar dari seluruh kegiatan akademik dan non-akademik. Dalam setiap pertemuan, baik pada rapat kerja, evaluasi bulanan, maupun refleksi harian, visi sekolah yaitu terwujudnya insan agamis, cerdas, terampil, dan berwawasan ilmu pengetahuan dan teknologi selalu dikaitkan dengan kebijakan dan pelaksanaan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan teori *Visionary Leadership* menurut Nanus (1992) yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menghidupkan visi organisasi agar menjadi sumber inspirasi bagi seluruh anggota. Dari observasi, kepala sekolah berulang kali mengingatkan pentingnya visi dalam briefing pagi. Beliau mengaitkan visi dengan perilaku kedisiplinan, etos kerja, dan tanggung jawab moral terhadap siswa. Dengan demikian, guru tidak hanya memahami visi secara teoritis, tetapi juga menjadikannya pedoman perilaku profesional. Proses internalisasi visi ini memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah dan membangun semangat kolektif untuk mewujudkan perubahan.

B. Disiplin Kerja sebagai Pilar Kepemimpinan Visioner

Salah satu karakter utama kepemimpinan di SMP Negeri 3 Rambipuji adalah penegakan

disiplin kerja yang ketat namun berorientasi pembinaan. Kepala sekolah menerapkan kebijakan bahwa guru dan tenaga kependidikan harus hadir tepat waktu setiap pagi dan memasuki kelas sesuai jadwal pembelajaran. Berdasarkan dokumen tata tertib guru dan laporan kepegawaian, keterlambatan tanpa alasan dicatat dan diberikan teguran langsung, baik lisan maupun tertulis apabila terjadi berulang. Disiplin tidak hanya diukur dari kehadiran fisik, tetapi juga dari ketepatan penyusunan perangkat ajar, pelaksanaan RPP, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah. Langkah ini selaras dengan pandangan Bush (2011) bahwa kedisiplinan merupakan fondasi bagi pembentukan budaya kerja profesional dalam organisasi pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan mengakui bahwa penerapan disiplin oleh kepala sekolah mendorong mereka untuk bekerja lebih tertib dan bertanggung jawab. Suasana kerja menjadi lebih kondusif, waktu belajar siswa tidak terbuang, dan produktivitas sekolah meningkat.

C. Penguatan Motivasi melalui Briefing Pagi dan Sore

Setiap hari, kepala sekolah melaksanakan briefing pagi dan sore yang menjadi sarana komunikasi, pembinaan, dan refleksi. Briefing pagi digunakan untuk memberikan motivasi, menyampaikan arahan, serta memperkuat semangat kerja sebelum kegiatan dimulai. Sedangkan briefing sore menjadi ruang refleksi terhadap kegiatan yang telah dilakukan dan penilaian terhadap capaian harian. Kegiatan ini berperan besar dalam membangun iklim kerja yang positif. Berdasarkan wawancara, guru merasa briefing membantu menjaga kedisiplinan, meningkatkan semangat kerja, dan juga memperkuat ikatan kekeluargaan. Kepala sekolah sering menyampaikan pesan moral tentang keikhlasan bekerja dan pentingnya mengajar dengan hati, bukan sekadar menggugurkan kewajiban. Praktik ini mencerminkan dimensi *inspirational motivation* dalam teori *Transformational Leadership* oleh Bass & Riggio (2006), di mana pemimpin menginspirasi bawahan melalui makna kerja dan nilai spiritual.

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Data dan Refleksi

Kepemimpinan visioner kepala sekolah tampak pada penerapan ProPenKinerja (Program Pengembangan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan Berbasis Data) yang berfungsi memetakan potensi dan kebutuhan guru berdasarkan hasil penilaian kinerja. Data dikumpulkan melalui observasi pembelajaran, refleksi individu, dan supervisi langsung kepala sekolah. Guru yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau *peer coaching* bersama rekan sejawat. Pendekatan berbasis data ini menunjukkan penerapan prinsip *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformatif. Guru ditantang untuk berinovasi dan berpikir kritis dalam memperbaiki kualitas pembelajaran. Berdasarkan dokumen program dan hasil observasi, keikutsertaan guru dalam pelatihan daring serta penggunaan media digital dalam pembelajaran meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya.

E. Pembinaan dan Penilaian Kinerja Guru Berbasis Refleksi

Sistem supervisi dan penilaian kinerja di SMP Negeri 3 Rambipuji menggunakan pendekatan siklus reflektif yang mencakup tahap pra, saat, dan pasca pembelajaran. Kepala sekolah terlibat langsung dalam observasi kelas, kemudian melakukan dialog reflektif bersama guru mengenai hasil pengamatan tersebut. Pendekatan ini sejalan dengan model *Lesson Study* (Lewis, 2002) yang menekankan pembelajaran kolaboratif dan reflektif antar guru. Proses penilaian tidak lagi dianggap sebagai bentuk pengawasan, tetapi sebagai sarana belajar bersama. Guru merasa lebih terbuka menerima masukan dan berani mencoba metode baru, seperti pembelajaran berbasis proyek dan integrasi teknologi digital. Dalam konteks teori *Performance Appraisal* (Kressler, 2003), praktik ini menggambarkan evaluasi 360 derajat yang menekankan komunikasi dua arah dan juga pertumbuhan profesional berkelanjutan.

F. Peningkatan Motivasi dan Kesejahteraan Tenaga Pendidik

Motivasi kerja menjadi salah satu perhatian utama kepala sekolah. Melalui Program ProMotivasi GTK, guru dan tenaga

kependidikan yang menunjukkan dedikasi dan disiplin tinggi diberikan apresiasi, baik secara simbolik maupun finansial. Penghargaan berupa piagam, publikasi di media sekolah, dan kesempatan mengikuti pelatihan eksternal menjadi sarana efektif menumbuhkan kebanggaan profesional. Temuan ini mendukung teori Herzberg (1959) yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik seperti pengakuan dan penghargaan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kesejahteraan juga diperkuat melalui koperasi sekolah dan kegiatan rekreasi bersama, seperti *outing* dan *outbond*, yang menciptakan suasana kebersamaan. Guru merasa lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan humanis, sehingga loyalitas terhadap sekolah meningkat.

G. Transformasi Budaya Organisasi menjadi Komunitas Belajar

Kepemimpinan visioner juga berhasil mengubah pola hubungan yang sebelumnya bersifat hierarkis menjadi kolaboratif. Sekolah kini berfungsi sebagai komunitas belajar (*learning organization*) di mana setiap warga sekolah memiliki peran aktif dalam peningkatan mutu. Guru senior membimbing guru baru, sementara tenaga kependidikan berkontribusi dalam efisiensi administrasi. Kepala sekolah mendorong setiap unit kerja menyusun inovasi sederhana yang mendukung pembelajaran reflektif. Perubahan ini sesuai dengan pandangan Senge (2006) bahwa organisasi pembelajar ditandai oleh partisipasi kolektif, refleksi terus-menerus, dan visi bersama. Hasil wawancara menunjukkan bahwa suasana kerja di sekolah kini lebih terbuka, saling percaya, dan partisipatif. Semua warga sekolah merasa menjadi bagian penting dari perubahan.

H. Sinergi Teori dan Praktik dalam Konteks Sekolah Pinggiran

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa teori *Visionary Leadership* (Nanus, 1992) dan *Transformational Leadership* (Bass & Riggio, 2006) dapat diimplementasikan secara sinergis dalam konteks sekolah negeri di daerah pinggiran seperti SMP Negeri 3 Rambipuji. Kepala sekolah tidak hanya menjadi penggerak administratif, tetapi juga menjadi inspirator dan fasilitator perubahan. Melalui visi yang kuat, penegakan disiplin, pembinaan reflektif, serta komunikasi

humanistik, kepala sekolah mampu mengubah keterbatasan sumber daya menjadi peluang inovasi. Guru lebih percaya diri, pembelajaran menjadi lebih efektif, dan hubungan antar warga sekolah semakin harmonis. Hasil ini juga memperkuat temuan Leithwood & Jantzi (2005) bahwa kepemimpinan visioner berkontribusi signifikan terhadap profesionalisme dan komitmen kerja guru.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan visioner di SMP Negeri 3 Rambipuji telah menghasilkan perubahan signifikan terhadap budaya organisasi, kinerja guru, dan iklim kerja sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama yang mampu mengintegrasikan visi dan misi lembaga ke dalam praktik keseharian seluruh warga sekolah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan memadukan ketegasan dan humanitas melalui pendekatan berbasis refleksi, motivasi, dan disiplin kerja. Kepemimpinan visioner di sekolah ini tidak hanya menekankan dimensi manajerial, tetapi juga dimensi moral dan inspiratif. Kepala sekolah berhasil menanamkan budaya kerja disiplin melalui penegakan aturan yang konsisten dan kegiatan briefing pagi serta sore yang rutin. Aktivitas tersebut bukan sekadar pengawasan, tetapi juga wahana pembentukan karakter, komunikasi terbuka, serta peningkatan semangat kerja kolektif. Disiplin di sini tidak dipandang sebagai paksaan, melainkan sebagai tanggung jawab profesional yang tumbuh dari kesadaran bersama.

Selain itu, sistem pembinaan kinerja yang diterapkan melalui program ProPenKinerja dan ProMotivasi GTK menunjukkan inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Guru tidak lagi menjadi objek penilaian semata, tetapi juga subjek refleksi pembelajaran. Supervisi yang dilakukan dengan pendekatan reflektif dan berbasis data mendorong guru untuk terus memperbaiki diri dan berani berinovasi dalam pembelajaran. Kepala sekolah memberikan penghargaan bagi guru berprestasi serta pendampingan bagi yang masih membutuhkan peningkatan, sehingga menciptakan keseimbangan antara penghargaan dan pembinaan. Perubahan nyata tampak pada meningkatnya kedisiplinan, kolaborasi

antarguru, serta tumbuhnya budaya kekeluargaan dalam lingkungan kerja. Sekolah yang sebelumnya cenderung administratif kini berkembang menjadi learning organization yang terbuka terhadap inovasi. Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa transformasi pendidikan di sekolah pinggiran tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan fasilitas, tetapi terutama oleh kekuatan visi, keteladanan, dan komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin. Kepemimpinan visioner terbukti mampu mengubah keterbatasan menjadi peluang, menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan juga meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

B. Saran

Bagi sekolah, praktik ini memberikan pelajaran bahwa perubahan nyata dimulai dari visi yang kuat dan komunikasi yang humanis. Bagi kepala sekolah lain penelitian ini menegaskan pentingnya membangun kepemimpinan yang menyeimbangkan antara orientasi hasil dan pendekatan kemanusiaan. Sedangkan bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang kepemimpinan visioner terhadap hasil belajar siswa, kepuasan kerja guru, dan ketahanan budaya organisasi pendidikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Kressler, H. W. (2003). *Motivating and Rewarding Employees: New Research and Practice*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership for School Improvement. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 679-706. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Lewis, C. (2002). *Lesson Study: A Handbook of Teacher-Led Instructional Change*. Philadelphia: Research for Better Schools.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nor, T. & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 15-27. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.4181>
- Riyanto, Y. & Oktariyanda, T. A. (2023). *Metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Unesa University Press.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.