

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, sedangkan pemimpin merupakan bagian dari lambang identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan ada sebuah organisasi yang jelas, bahkan bisa dikatakan tidak akan ada organisasi, tentunya organisasi yang terbaik memiliki pemimpin yang terbaik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang sesuai dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan. Nimran dalam Agustini (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau leadership merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki (h.4).

Dalam kepemimpinan ada manajemen atau pengelolaan yang memberikan konsep-konsep dan mengimplementasikan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan yang menjadi satu kesatuan yang integral yang tidak bisa dipisahkan, dalam merencanakan visi, misi tujuan dan rencana kerja organisasi, mengorganisasikan dan melaksanakan tugas-tugas dan membina bawahannya dengan cara memberikan sarana, masukan dan pendapat dalam mengarahkan tugas dan tanggung jawab bawahannya, mengarahkan dalam memotivasi, membuat keputusan, membimbing, membina dan melatih. Mengendalikan dalam pengawasan, evaluasi, penilaian dan pelaporan.

Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai pengaruh luar biasa terhadap proses perkembangan organisasi, sebab seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Sehingga dalam kepemimpinan merupakan upaya mewujudkan adanya kemampuan mempengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin, dan memberi kegairahan kerja terhadap orang lain, yang ada di dalam diri pemimpin sebagai orang yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberi fasilitas, teladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.

Faturahman (2018) menjelaskan dwifungsi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi selalu terdapat seorang pemimpin namun disisi lain pemimpin juga disebut seorang manajer (h.3). Kedua istilah tersebut tentu berbeda karena manajemen lebih pada pengaturan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian. Hal tersebut mempertegas bahwa kepemimpinan berkaitan dengan visi di masa yang akan datang, sedangkan manajemen berkaitan dalam implementasi visi dan strategi yang buat oleh para pemimpin

Jabbari & Tohidi (2012) juga mendefinisikan: *“Leader: a person's ability to creatively and effectively transfer the fundamental prospects of the organization and its members can practice them for a productive, motivated and inspired to give”* (h.858), yang artinya pemimpin adalah kemampuan seseorang dalam mentransformasikan cara pandang organisasi tersebut dengan kreatif dan efektif

sehingga para anggotanya dapat menerapkan prinsip tersebut untuk menjadi sebuah tindakan nyata yang penuh karya, motivasi dan inspirasi.

Kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja sama, bertindak mencapai tujuan organisasi, artinya kepemimpinan dijadikan sebagai alat (sarana) atau proses untuk meujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela sesuai dengan keinginan pemimpin sebagai pioner dalam organisasi, dan di dalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga dapat mencetak seorang pemimpin yang baru.

Reinhartz & Beach dalam Usman (2011) memberikan ciri-ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad ke-21 sebagai berikut: a) bersifat jujur, b) menjadi pendengar yang baik, c) menciptakan visi yang realistis, d) menggunakan data sebagai acuan, e) selalu introspeksi dan refleksi diri, f) memberdayakan diri dan orang lain, g) selalu melibatkan seluruh warga sekolah (h.291).

Mustiningsih, Maisyaroh, dan Ulfatin (2020) mengemukakan bahwa dalam menjalankan kepemimpinan sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan (h.110).

Setiap orang memiliki gaya kepemimpinan masing-masing dalam memimpin sebuah organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif untuk diterapkan saat ini adalah gaya kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner muncul sebagai respon mengenai perubahan-perubahan yang senantiasa terjadi dari waktu ke waktu. Tantangan seorang pemimpin organisasi di era disrupsi untuk dapat menghadapi perubahan yang permanent menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Teori mengenai gaya kepemimpinan visioner dicetuskan pertama kali oleh Burt Nanus (1992) seorang akademisi dari Amerika Serikat, adapun konsep awal dari kepemimpinan visioner tersebut adalah “menciptakan kesadaran akan arah dan tujuan di dalam organisasi”. Kemudian dikembangkan dan dilakukan studi lebih lanjut oleh beberapa ahli lain seperti Corine McLaughlin dan Frank Martinelli.

### **1. Pengertian Kepemimpinan Visioner**

Hurdianto (2021) mendefinisikan kepemimpinan visioner adalah seorang pemimpin yang mampu menetapkan arah kedepan, menyebarkannya kepada seluruh anggota organisasi, mengarahkan orang-orang untuk mencapai tujuan, membangun jaringan dengan lembaga lain, memberikan insentif, memotivasi dan memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi (h.3).

Rivai dan Arviyan dalam Hidayah (2016) mendefinisikan, *visionary leadership* adalah pemimpin yang memiliki imajinasi berupa gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk

mewujudkannya serta dapat menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang ada untuk mewujudkan cita-cita bersama dengan penuh tanggung-jawab (h.62).

McLaughlin dalam Ardiansyah (2015, h.31) 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.

Sashkin (dalam Misra & Mishra, 2017) menyebutkan bahwa: “*Visionary leadership as the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the future of the organization that grows and improves the present state*” (h.72). Yang artinya, gaya kepemimpinan visioner sebagai kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi masa depan yang realistis, kredibel dan menarik untuk suatu organisasi tumbuh dan meningkatkan keadaan organisasi.

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan-gagasan ideal cita-cita masa depan yang dapat dicapai melalui komitmen seluruh anggota organisasi (Wahyudi, 2012, h.25).

Nanus dan Sashkin dalam Taylor (2014, h.567) juga mendefinisikan, “*a visionary leader has the ability to create and articulate a clear vision and work goals of an organization*”, yang artinya seorang pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk menciptakan dan megartikulasi visi dengan jelas serta tujuan kerja suatu organisasi. Pernyataan ini didukung oleh Nwachukwu, dkk (2017, h.1303) yang mengatakan bahwa “*effective communication is extremely important for a visionary leader to get and sustain the support of their followers*”, dapat dikatakan, komunikasi yang efektif sangat penting bagi pemimpin visioner untuk

mendapatkan dan mempertahankan dukungan dari anggotanya. Kemampuan dan kepercayaan diri yang dimiliki oleh seorang pemimpin membuat komunikasi menjadi efektif. Visi menjadi dapat tersampaikan dengan baik kepada bawahannya sehingga, visi yang dibuat bukan hanya sebagai slogan namun dapat diimplementasikan dalam sebuah aksi nyata dan dapat dimaknai oleh seluruh anggota organisasi serta kerja sama dapat terjalin dengan baik.

Dari beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan 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 personil, 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.

Pemimpin visioner sangatlah cerdas dalam mengamati suatu kejadian pada masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Pemimpin visioner dapat membangkitkan semangat dan memberikan motivasi serta imajinasinya untuk membuat suatu organisasi menjadi lebih hidup, dan merangsang seluruh komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.

Hartini (2014) menyebutkan bahwa kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah (h.3). Agar tujuan sekolah tercapai, maka diperlukan suatu gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah. Melalui gaya kepemimpinan

visioner maka dapat menciptakan, mengkomunikasikan dan juga mengimplementasikan semua pemikiran-pemikirannya yang menjadi cita-cita yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan.

Wahyudi dalam Mukti (2018) menekankan bahwa dalam kepemimpinan visioner keberadaan visi menjadi sangat penting dalam upaya mewujudkan suatu organisasi yang efektif dan berdaya saing. Serta dalam pelaksanaannya visi tersebut dapat direalisasikan dan dipahami oleh semua anggota organisasi (h.1).

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko.

Nasir (dalam Ardiansyah, 2016, h.31-32) mengidentifikasi karakteristik pemimpin visioner dalam delapan hal sebagai berikut: a) berwawasan ke masa depan; b) berani dan siap menghadapi resiko; c) mampu bekerja sama dan menggalang orang lain untuk kerja keras mencapai tujuan, dan menjadi teladan; d) mampu merumuskan visi yang jelas; e) mampu mengubah visi ke dalam aksi; f) berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya; g) membangun hubungan secara efektif; dan h) inovatif dan proaktif.

Karakteristik pemimpin visioner menurut Hendrawan, Dkk. (2021) yaitu: a) aktif dalam setiap kegiatan yang telah dirancang bersama; b) menjadi rekan dan komunikator yang baik bagi sesama anggota organisasi dalam menyampaikan

masalah dan kendala yang dihadapi pada setiap kegiatan; c) menjadi pendengar yang baik serta mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi (h.580).

Nanus, mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

- a. *Director setter* atau sebagai penentu arah organisasi. Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai pembaharuan-pembaharuan dan struktur baru. Visionary leadership tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju. Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, kepala sekolah dalam hal ini sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis posisi misalnya dengan analisis SWOT yang kemudian dibagikan kepada rekan guru lainnya. Peran kepemimpinan visioner dalam hal ini untuk membimbing dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam pengimplementasikan visi sekolah.
- b. *Agent of change* atau *Visionary leadership* berperan sebagai agen perubahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin bertanggung jawab untuk dapat melakukan perubahan di lingkungan internal sekolah, dengan memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menterjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Kepala sekolah menjadi pelopor inovasi dan menjadi trigger/pelopor bagi



berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

- c. *Spoke person* atau juru bicara. Kepemimpinan visioner berperan sebagai juru bicara. Seorang kepala sekolah harus mampu meyakinkan orang dalam kelompok internal dan memperkenalkan serta mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi sekolah yang berimplikasi pada kemajuan sekolah itu sendiri. Peran kepemimpinan visioner menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan dan mampu berkomunikasi secara emphatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.
- d. *Coach* atau pelatih. Kepemimpinan visioner berperan sebagai pelatih, sebagai pelatih dituntut kesabaran dan menjadi teladan. Sebagai pelatih yang efektif kepala sekolah harus mengkomunikasikan, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan para guru dan staff untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya, budaya yang harus diciptakan, dan perilaku yang harus ditampilkan oleh organisasi dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Ini semua menuntut kepala sekolah sebagai pakar/ahli yang bertugas sebagai pelatih yang dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. peran kepemimpinan visioner untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi (Nindyati, 2013, h.3)

Menjalankan peran sebagai pemimpin tidaklah mudah. Secara hierarkis, pemimpin menempati posisi tertinggi dalam suatu organisasi, oleh karena itu

pemimpin harus menjadi *role model* yang baik bagi para pengikutnya dalam hal mengubah visi menjadi tindakan yang strategis.

### 3. Strategi Kepemimpinan Visioner

Ahmad, Abad, Chopra dalam Muin (2016, h.5) 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.

Ada beberapa langkah atau strategi yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin visioner, diantaranya sebagai berikut: Hidayah (2016, h.74-75) menjelaskan bahwa strategi yang dapat dilakukan pemimpin visioner adalah dimulai dari: a) berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan; b) pemikir dan perencana yang strategis; c) inovatif dan berani mengambil resiko; d) Imajinatif; e) berpikir optimis dan antusias; f) memberdayakan karyawan; serta, g) menjadi komunikator yang baik.

Selain itu langkah-langkah pemimpin visioner yang dikemukakan oleh McLaughlin dalam Ardiansyah (2016, h.32-33) yaitu:

- a. Menunjukkan komitmen pada nilai-nilai spiritual. Sebagai pemimpin kepala sekolah harus memiliki integritas dan dapat dipercaya oleh seluruh warga sekolah.
- b. Merumuskan, merencanakan, dan mengartikulasi visi dengan jelas di masa depan serta didukung oleh seluruh warga sekolah dengan penuh tanggung jawab.

- c. Memiliki hubungan baik dan peduli terhadap sesama. Pemimpin visioner dapat membangun relasi dan berbagi visi dengan orang lain. Memiliki *respect* serta mengembangkan semangat tim.
- d. Berani mengambil langkah inovatif dan berani melakukan sesuatu diluar kebiasaan pada umumnya.

Martinelly (2012, h.3-5) juga menguraikan startegi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner. Menurutnya ada 5 langkah yang semestinya dilakukan:

- a. *Focus on the Ultimate Ends of the Organization*. Segala sesuatu yang dilakukan dan setiap keputusan yang diambil semata-mata hanya untuk kepentingan organisasi mencapai tujuan. Supaya fokus organisasi tetap terjaga, diperlukan kekompakkan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh karyawan.
- b. *Build a Board Leadership Talent Pipeline for the Future*. Menentukan dan merumuskan rencana jangka Panjang dalam 5-10 tahun kedepan, baik yang memimpin, penanggungjawab, kemampuan kepemimpinan yang bagaimana yang diperlukan, dan membentuk komite yang ditugaskan untuk menyiapkan langkah-langkah strategis pencapaian tujuan jangka panjang, yang lingkup tugasnya antara lain: melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, *performance assessment* dan penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing.
- c. *Develop a Shared Vision of Future Intended Impact*. Mengembangkan visi bagi masa depan organisasi. Dimulai dari merumusan visi kemudian visi

menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, baik dalam rapat-rapat, dalam perbincangan, dalam menghadapi segala tantangan dan peluang, dalam arena kerja. Visi yang telah dirumuskan kemudian disosialisasikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang publik di luar organisasi.

- d. *Keep up with the Rapid Pace of Change*. Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan, artinya selalu aktif menggali dan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi 3-5 tahun ke depan. Pemimpin aktif memberikan semangat serta fasilitas untuk mencari informasi serta berita-berita yang relevan dengan tuntutan perubahan. Kemudian setelah itu munculkan pertanyaan yang menantang: sejauhmana organisasi mampu merespon dan menghadapi perubahan? Bagaimana persiapan organisasi lain dalam menyikapi perubahan ini? Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat merangsang setiap anggota menjadi siap menghadapi perubahan yang terjadi.
- e. *Stay in Touch with the Changing Needs of Your Customers*. Selalu mengetahui perubahan kebutuhan pelanggan keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Maka, organisasi perlu menyediakan informasi-infromasi aktual yang terkait dengan hal ini. Untuk dapat mengetahui hal tersebut maka dapat dilakukan survey kepuasan pelanggan, bertemu langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan 'customer care', cara-cara tersebut dapat mengkoordinir keinginan

pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

Dari beberapa uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa 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.

Dari sekian banyak strategi yang diuraikan diatas, untuk menjadi pemimpin yang visioner, seorang pemimpin visioner harus mampu terlebih dahulu menciptakan budaya suatu perubahan dan mengawal perubahan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan kemampuan seorang pemimpin yang cenderung berpikir kreatif demi masa depan organisasi yang di pimpin. Pemimpin harus penuh antusias dan memberikan semangat kepada seluruh lini serta menjadi teladan dalam bekerja keras bagi seluruh warga sekolah. Kemampuan ini tentu saja didapatkan melalui proses Pendidikan formal maupun informal.

## **B. Budaya Organisasi**

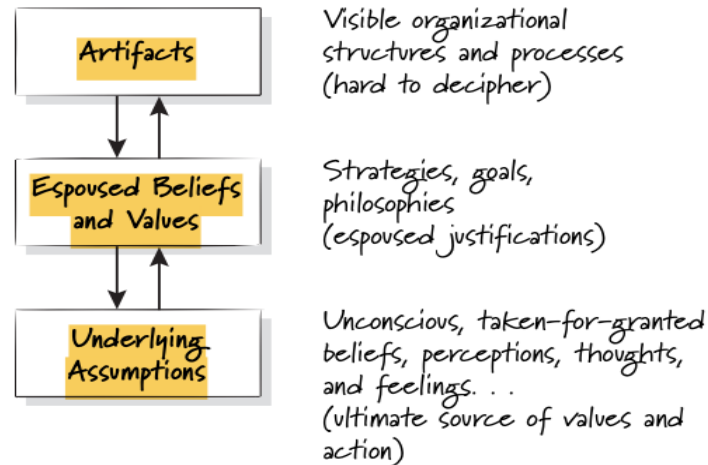
Konsep teori budaya organisasi pertama kali dikemukakan oleh Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell Trujillo berdasarkan teori yang dikemukakan oleh seorang antropolog bernama Clifford James Geertz (1973) yang menyatakan bahwa orang adalah hewan 'yang tergantung didalam jaringan kepentingan', yang menggambarkan bahwa budaya seperti jarring yang dipintal oleh laba-laba yang dikonstruksi sesuai dengan kehendak/tujuan laba-laba tersebut. Berdasarkan pendekatan tersebut Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1983) menyimpulkan budaya adalah salah satu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Keunikan dari jaring laba-laba tergantung dari kontribusi anggota-anggota organisasi yang terlibat didalam banyak perilaku komunikasi. Mereka memandang bahwa budaya organisasi adalah esensi dari kehidupan organisasi. Kemudian teori tersebut dikembangkan dan dikaji lebih mendalam oleh beberapa ahli diantaranya adalah Edgar Schein dan Stephen C Robbins.

Sebelum melangkah kepada pengertian budaya organisasi, alangkah baiknya kita jelaskan pengertian dari budaya itu sendiri. Budaya menurut Schein dalam Lebron (2013) "*as a widely held, shared set of values, beliefs and ideas*"(h.1), yang artinya seperangkat nilai, keyakinan dan gagasan yang dimiliki bersama. Dengan adanya budaya yang diyakini bersama maka akan terdapat perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Klosowska dalam Morris (2013, h.28), membagi budaya dalam 3 komponen dasar berikut: "*Elementary components of culture can be regarded as values, norms and cultural patterns, developed and distributed in the social community*". Unsur dari budaya organisasi

tersebut termasuk: nilai-nilai budaya, asumsi dasar, norma sosial dan organisasi, cara komunikasi, pola budaya, dan artefak budaya.

Schein (2017, h.28) membagi budaya dalam tiga tingkatan berikut:



**Gambar 2.1** Levels of culture

(Schein, 2017, h.28)

1. Artefak : Merupakan struktur yang dapat diamati dan mewakili sikap dan perilaku yang dapat diamati. Aspek fisik seperti teknologi, lingkungan hingga pakaian juga menjadi tolok ukur observasi yang dilakukan oleh tiap anggotanya.
2. Keyakinan dan nilai yang dianut : cita-cita Tujuan, nilai, aspirasi dan ideologi rasionalisasi yang diperjuangkan oleh pemimpin organisasi dan para pengelolanya. Hal ini nantinya akan berdampak pada perilaku umum organisasi bersama anggotanya.
3. Asumsi dasar yang mendasari keyakinan dan nilai yang tidak disadari dan diterima begitu saja berupa pemikiran, proses, dan tindakan, tiap individu akan terpengaruh oleh nilai-nilai ini.

Budaya menurut Belias dan Koustelios (2014) “*is the sum of the beliefs that shape behavior and dictate the ways things get done*”(h.454). Yang artinya budaya

merupakan gabungan dari keyakinan yang membentuk perilaku dan mengatur cara menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi juga merupakan penentu suasana, oleh sebab itu budaya organisasi merupakan unsur terpenting dari organisasi.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Woszczyzna (2015, h.397) *“The success of an organization is inseparable from the culture that is built in the organization. And the commitment of all staff in this matter”*, artinya budaya sangat berperan penting dalam membawa kesuksesan organisasi, asalkan semua staff dalam organisasi berkomitmen penuh dalam menerapkan budaya yang telah disepakati bersama.

Organisasi merupakan fondasi dari seluruh struktur manajemen yang dibangun. Srivasta (2021, h.1), mendefinisikan: *“Organization is related to the development of a frame work, where all work is divided into parts that can be managed by each member with full responsibility so that what is the goal of the organization is achieved”*. Organisasi berkaitan dengan pengembangan kerangka kerja, dimana seluruh pekerjaan terbagi menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola oleh setiap



anggota organisasi yang dikelola dengan penuh tanggung jawab sehingga apa yang menjadi tujuan dari organisasi tercapai.

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Darmawan (2013) mendefinisikan, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dianut bersama dalam suatu individu, kelompok, maupun organisasi untuk dapat memperjelas arah dan tujuan organisasi. Manajer memiliki pengaruh yang kuat terhadap budaya dan lingkungan organisasi (h.143).

Sutrisno (2018, h.2), “Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja”

Robbins dalam Prayoga dan Yuniarti (2019, h.55) mendefinisikan “budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut dinyatakan bahwa sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi”

Shein dalam Yadaf dan Dixit (2017) mendefinisikan budaya organisasi:

*“Organizational culture has been defined as as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.*(h.43)

Yang artinya budaya organisasi merupakan pola ansumsi dasar yang dibangun bersama dan dipelajari oleh suatu kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan

integritas internal yang telah bekerja cukup baik kemudian diyakini dan oleh karena itu dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk melihat, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Sweeney dan McFarlin (dalam Badrudin, 2014, h.136) menyatakan budaya organisasi mengacu pada cara hidup organisasi dan menekankan pada sistem nilai yang dianut bersama dan berkembang dalam organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

#### **a. Pengertian budaya organisasi di sekolah**

Berdasarkan uraian mengenai budaya organisasi di atas, selanjutnya akan diuraikan tentang pengertian budaya organisasi di sekolah. Secara umum, konsep budaya organisasi di sekolah tidak jauh berbeda dengan konsep budaya organisasi lainnya. Konsep budaya organisasi di sekolah lebih spesifik ditekankan pada nilai-nilai yang tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan (Budianto, 2011, h.72).

Menurut Deal dan Peterson dalam educhannel (2022), budaya sekolah merupakan sekumpulan nilai yang melandasi perilaku dan kebiasaan sehari-hari, berupa tradisi dan simbol-simbol yang dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah. Budaya sekolah pada akhirnya akan menjadi ciri khas sekolah itu sendiri di masyarakat.

Menurut Handayani dan Rasyid (2015, h.267), budaya organisasi sekolah adalah “karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah”.

Dapat disimpulkan pada penelitian ini bahwa 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 warga sekolah berani berinovasi, terbentuknya kerjasama tim yang solid, serta dapat menciptakan komitmen yang kuat kepada organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

## **2. Pembentukan Budaya Organisasi**

Varoutas dan Kargas (2015, h.1) menekankan bahwa “*Organizational culture and leadership have long been considered as crucial elements for performance and efficiency achievement*”, yang artinya budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan unsur penting untuk pencapaian kinerja dan efisiensi.

Dalam hal ini budaya organisasi dan kepemimpinan adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Dalam proses pembentukan budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga teori yaitu: teori *sociodynamic*, teori kepemimpinan, teori pembelajaran. Hal ini dijabarkan lebih lanjut oleh Kotter dan Haskett dalam Umam (2010, h.136), proses pembentukan budaya organisasi yaitu: manajemen puncak, perilaku organisasi, hasil, dan budaya.

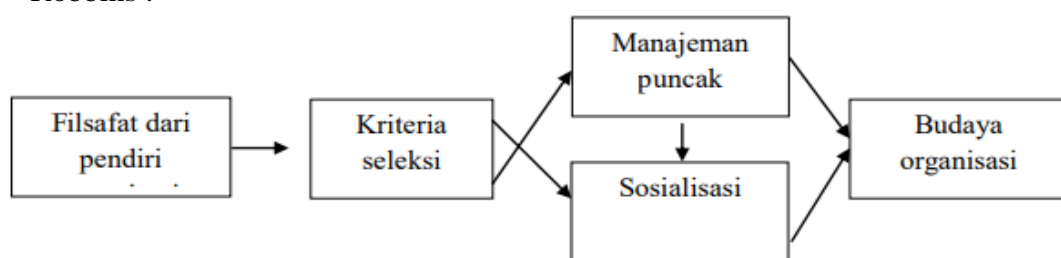
Bentuk pola budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh manajemen puncak yang di lingkup organisasi sekolah yaitu kepala sekolah, yang tugasnya mencakup pengembangan kebijakan dan strategi juga sebagai prosedur manajemen (“*the shape of cultural patterns of the organization is influenced by top managers, whose duties include the development of policies and strategies as well as*

*management procedures*”) (Sloane dalam Woszczyzna, 2015, h.398). Seorang pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang dapat menciptakan sebuah visi, mengkomunikasikan dan mengembangkannya, serta mengarahkan pada pemenuhan visi tersebut.

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain.

Perbedaan karakter individu yang ada dalam suatu organisasi tentunya akan membentuk sebuah kebiasaan yang secara sadar atau tidak sadar dipatuhi oleh semua anggotanya. Kebiasaan atau karakteristik yang terbentuk pada sebuah organisasi ini akhirnya akan membentuk sebuah budaya dalam lingkungan organisasi tersebut.

Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins :



**Gambar 2.2** Proses terbentuknya budaya organisasi

(Bukhori, 2014)

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa budaya asli organisasi terbentuk dan diturunkan berdasarkan filsafat atau latar belakang budaya pendirinya baik itu pemilik atau pengelola organisasi. Sekolah yang merupakan institusi pendidikan

memiliki tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa dan memiliki budi pekerti yang luhur. Nilai-nilai, norma, sikap dan keyakinan yang diyakini oleh organisasi di seleksi dan agama salah satu faktor eksternal sebagai standar perilaku ikut mempengaruhi kriteria seleksi budaya organisasi yang digunakan sebagai dasar penyusunan visi dan proses pengembangan visi organisasi (Iriantara & Syukri, 2017, h.113). Tindakan dari manajemen puncak (kepala sekolah) menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Manajemen puncak (kepala sekolah) harus bisa membantu anggota organisasi/warga sekolah dapat mengadopsi dan beradaptasi dengan budaya organisasi yang ditetapkan melalui proses sosialisasi. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai anggota organisasi dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi yang dilakukan. Para manajer (kepala sekolah) dalam budaya semacam itu didukung untuk mengambil resiko dan melakukan inovasi, ikut melibatkan diri dalam persaingan yang terkendali, dan memberikan perhatian pada bagaimana cara mencapai sasaran dan sasaran apa yang hendak dicapai.

Menurut Atmosoeparto (dalam Mahardayani & Dhania, 2013, h.25) beberapa unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal yaitu sebagai berikut : a) lingkungan ; b) nilai-nilai yang diyakini bersama; c) menjadi panutan/keteladanan bagi anggota organisasi; d) selalu mengadakan acara-acara rutin yang diselenggarakan dalam rangka memberikan

penghargaan pada personilnya; e) membangun jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

Pada budaya kuat, nilai utama organisasi dipegang dan tersebar secara luas dalam struktur organisasi. Budaya kuat dalam organisasi meningkatkan konsistensi perilaku dan dapat menggantikan formalisasi. Semakin kuat budaya organisasi, seorang manajer tidak perlu mengembangkan peraturan formal dan regulasi untuk mengatur perilaku organisasi.

Mukaddamah (2020, h.2) mengatakan bahwa, “tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah tidak terlepas dari peran budaya organisasi”, untuk itu diharapkan kepala sekolah sebagai manajemen puncak senantiasa dapat menciptakan budaya organisasi yang kondusif. Pemimpin harus dapat memahami situasi organisasinya. Pemimpin hendaknya menjalin komunikasi yang baik dan menjadi tutor bagi anggota organisasi (warga sekolah). Pemimpin harus bisa menularkan keyakinannya kepada anggota organisasi dan mendorong untuk bekerja berdasarkan visi dengan penuh perhatian dan dedikasi.

### **3. Fungsi Budaya Organisasi**

Darmawan (2013, h.147) mengemukakan fungsi dari budaya organisasi sebagai berikut: a) penentu batas artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat organisasi unik dan membedakannya dari organisasi lain; b) mengandung rasa identitas untuk suatu organisasi; c) budaya memfasilitasi lahirnya komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu;

d) budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial; e) budaya dijadikan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar tentang apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan personil.

Peran budaya organisasi sebagai alat penentu arah organisasi, sebagai alat pengatur dan mengalokasikan sumber daya organisasional (SDM, teknologi, uang, material, informasi, metode, dan lain-lain), dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang yang datang dari lingkungan organisasi (Umam, 2010, h.144).

Nilai dalam budaya organisasi berfungsi sebagai standar, dasar dalam penyelesaian konflik dan pengambilan keputusan, motivasi, penyesuaian diri, dan sebagai dasar pewujudan diri (Hamam, 2011, h.29).

Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi sekolah memiliki fungsi 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.

#### **4. Inovasi Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Organisasi**

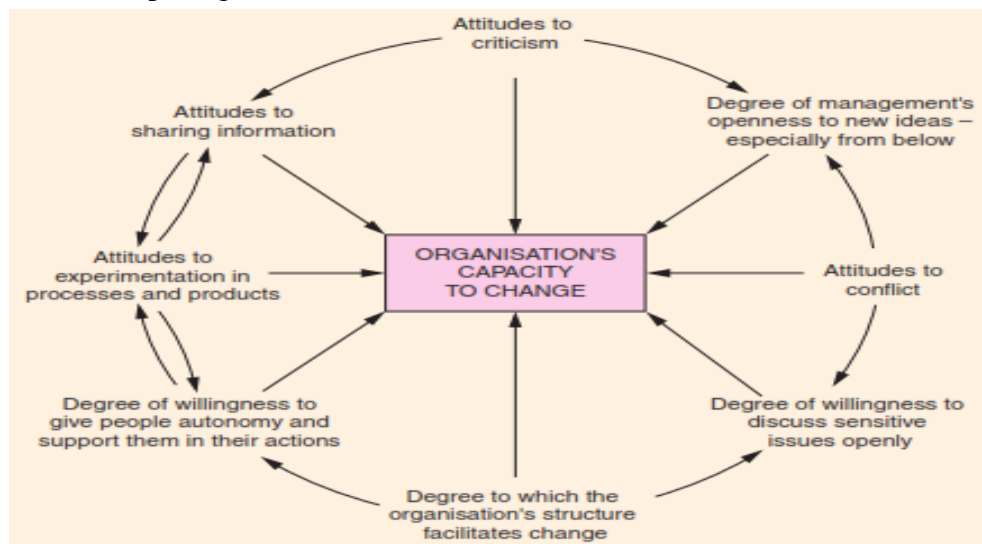
Dalam upaya meningkatkan budaya organisasi, pemimpin memegang peranan penting dalam melakukan perubahan budaya organisasi menjadi lebih baik dari waktu ke waktu serta menjadi teladan bagi anggota organisasi. Adapun

inovasi yang dapat pemimpin lakukan dalam upaya meningkatkan budaya organisasi sekolah yang kondusif adalah sebagai berikut:

- a. Berani mengambil resiko dan melakukan banyak inovasi. Sejauh mana warga sekolah didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko, mengerti sasaran yang hendak dicapai dan memberikan perhatian pada bagaimana cara mencapai sasaran. Kondisi ini mampu mendorong kreativitas bagi warga sekolah dan siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi.
- b. Dalam upaya meningkatkan kreativitas dan inovasi, pemimpin hendaknya memperhatikan hal-hal detail dan terperinci. Sejauh mana seluruh warga sekolah bersama-sama diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail sehingga dapat berorientasi pada hasil yang maksimal.
- c. Orientasi hasil. Pemimpin lebih fokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Artinya untuk mencapai hasil dari tujuan organisasi, setiap warga sekolah diberi kebebasan dalam berinovasi mencapai hasil maksimal.
- d. berorientasi kepada manusia. Saling menghormati antar sesama anggota organisasi. Pemimpin hendaknya dapat menjadi teladan dan sebaik mungkin dalam setiap keputusan yang diambil memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi, serta adanya rasa saling percaya antara sesama warga sekolah. Hal tersebut dapat dicapai melalui komunikasi terbuka serta membangun komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi.



Sikap-sikap lain yang mendukung perubahan budaya organisasi antara lain bagaimana sikap kita terhadap kritik, pemimpin terbuka menerima ide-ide baru meskipun ide tersebut berasal dari bawahan, sikap dalam menghadapi konflik, berdiskusi secara terbuka dalam menanggapi isu-isu sensitif, setiap struktur organisasi memfasilitasi perubahan, memberikan kebebasan atau otonomi kepada masing-masing pribadi dalam melakukan Tindakan kerja untuk mencapai tujuan organisasi, saling berbagi informasi, dan berani bereksperimen dalam menghasilkan produk. Beberapa tindakan diatas dapat kita lihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.3** Organisational culture and change

Sumber: Mullins (2016 , h.538)

- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu. Pemimpin hadir dan senantiasa mementingkan kepentingan tim diatas kepentingan pribadi.
- f. Keagresifan. Agresivitas warga sekoah dalam berkompetisi dalam menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Apresiasi dan dukungan

yang diberikan pemimpin juga dapat menjadi motivasi dan semangat bagi para anggota organisasi dalam melakukan perubahan-perubahan.

- g. Stabilitas. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik (Robbins dalam Darmawan, 2013, h.147-148).

Masing-masing komponen diatas saling terkait antara satu dengan yang lainnya menjadi suatu kesatuan, dari tingkat rendah menuju tingkat lebih tinggi yang memberikan inovasi pada setiap perubahan dalam meningkatkan budaya organisasi.

Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter inovasi ini akan menghasilkan gambaran tentang budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk saling memahami perasaan yang dimiliki anggota mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

Pada dasarnya semua perubahan dan inovasi yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal maupun internal dalam organisasi.

## **5. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Meningkatkan Budaya Organisasi**

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, h.81).

Budaya organisasi itu sendiri terbentuk dari ilmu pengetahuan, seni, kepercayaan, adat istiadat, moral, perilaku atau kebiasaan (norma) masyarakat, hukum, asumsi dasar, pembelajaran atau pewarisan, sistem nilai, serta masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Pengajar, 2021)

Dalam upaya meningkatkan budaya organisasi, organisasi harus mampu beradaptasi dan berintegrasi dengan lingkungan sekitar. Sutrisno dalam Kanta (2017, h.58-59) mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- a. Karakteristik organisasi baik itu struktur dan teknologi. Seorang pendiri atau pemimpin yang kuat menetapkan nilai-nilai, prinsip, dan praktek yang konsisten serta mengingat kebutuhan anggota organisasi.
- b. Karakteristik lingkungan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan. Memiliki komitmen organisasi yang tulus dalam menjalankan tugas sesuai dengan tradisi-tradisi yang dibentuk, sehingga menciptakan lingkungan internal yang mendukung pengambilan keputusan dan strategi berdasarkan norma-norma budaya.
- c. Memahami perbedaan karakteristik tiap anggota organisasi.
- d. Kebijakan praktik manajemen. Pemimpin dalam menentukan kebijakan-kebijakan harus tetap memberikan perhatian terhadap kesejahteraan anggota organisasi.

Dalam organisasi selalu ada hal-hal yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Hambatan-hambatan tersebut dapat merusak budaya organisasi yang telah tercipta dengan baik. Francis dan Woodcock dalam Anggita (2018, h.85-86) menyebutkan ada beberapa faktor yang menjadi penghambat 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

Deal dan Kennedy dalam Firmansyah (2012, h.2-3), memaparkan beberapa ciri-ciri budaya kuat dan budaya lemah. Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat adalah sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi.

- b. Pedoman bertingkah laku di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam organisasi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten.
- d. Memberikan *reward* bagi anggota organisasi yang bekerja secara maksimal.
- e. Dijumpai banyak ritual, berupa acara-acara yang membangun solidaritas antar anggota organisasi.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawan.

Ciri-ciri budaya organisasi lemah adalah sebagai berikut:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, ada faktor pendukung dan penghambat perubahan budaya organisasi. Faktor Pendukung, dalam upaya membentuk suatu budaya organisasi yang baik pada sebuah intitusi diperlukan suatu pemimpin yang mengambil tanggung jawab serta memiliki wewenang memberikan rantai perintah dalam suatu organisasi. Serta dapat menjadi panutan dalam berperilaku sehingga organisasi tersebut dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Faktor pendukung dalam 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, 6) kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen.

Untuk dapat meningkatkan budaya organisasi dalam sebuah institusi bukanlah suatu hal yang gampang. Hal ini disebabkan karena ada sebagian orang yang setengah hati menerima dan berpartisipasi dalam perubahan budaya organisasi yang diupayakan oleh pemimpin. Oleh sebab itu sangat dibutuhkan strategi maupun pendekatan dari seorang pemimpin untuk terus mengupayakan perubahan-perubahan budaya organisasi sehingga organisasi meningkat ke hal yang lebih baik dari waktu ke waktu.

### C. Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi referensi dalam penelitian terdahulu terhadap tema “kepemimpinan visioner dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang”

1. Penelitian yang dilakukan Herni (2020) dengan judul “Model kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler”. Penelitian ini meneliti model kepemimpinan visioner dalam menjalankan ekstrakurikuler di SMA N 1 Palopo. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Kegiatan ekstrakurikuler di SMAN 1 Palopo terdiri dari kegiatan pramuka, kegiatan ekstrakurikuler bola basket, dan kegiatan ekstrakurikuler berbaris 2) Kepemimpinan visioner kepala sekolah yang memimpin pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di SMAN 1 Palopo dapat dilihat dari perspektif visi dan misi yang jelas, memiliki inovasi tinggi, keteladanan dan disiplin yang tinggi, dan kepala sekolah menjadi agen perubahan. 3) Model kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mengembangkan pembelajaran ekstrakurikuler kompetitif di SMA Negeri 1 Palopo yang terdiri dari, Perumusan Visi, Transformasi Visi, Implementasi Visi, serta melengkapi sarana dan prasarana.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ika Fatmawati (2011) yang berjudul “Usaha kepala Sekolah Mewujudkan kepemimpinan Visioner: studi Kasus di SMAN 2 Singingi Kabupaten Kuantan Singingi, Riau” dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 2 Singingi dalam menunjukkan kepemimpinan visioner dimulai dengan penerapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang baik, adanya job

description yakni pembagian tugas guru, membenahi pengajaran, melengkapi fasilitas pembelajaran. Adapun faktor pendukung usaha kepala sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan visioner yaitu: latar belakang pendidikan, pemahaman kepala sekolah mengenai kepemimpinan visioner baik, sering mengikuti pelatihan-pelatihan dan workshop bidang akademis, sudah berpengalaman dalam bidang kepemimpinan, sistematika struktur organisasi berjalan dengan baik, serta adanya Kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan dewan guru

3. Penelitian yang dilakukan oleh Surya Kanta (2017) yang berjudul “Budaya Organisasi Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh”. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dewan guru, dan pegawai administrasi sekolah SMA laboratorium Unsyiah dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pola pembinaan disiplin pada kedua SMA tersebut telah dijalankan sesuai dengan peraturan yang ada. Pembinaan disiplin dilakukan dengan pendekatan persuasif, lewat pengawasan, membimbing dan memberi pengarahan, dan pemberian sanksi sesuai tingkat pelanggaran. (2) Cara pemberian motivasi pada kedua SMA tersebut telah berjalan dengan efektif, namun tidak ada pemberian sertifikat, bonus, dan honor apabila para guru dan personil sekolah menjalankan tugas yang dibebankan dengan baik. (3) Hubungan perilaku antara personil sekolah di kedua SMA tersebut dilaksanakan dalam bentuk interaksi formal dan informal, serta berjalan dengan kondusif. Hubungan kerja terjalin lewat budaya kerja sama, budaya transparansi, budaya kepedulian, budaya saling menghargai, dan kegiatan-kegiatan sekolah yang meningkatkan solidaritas para personil sekolah. (4)



Hambatan yang ditemukan pada kedua SMA tersebut dalam meningkatkan kinerja adalah budaya disiplin kerja yang belum maksimal diperlihatkan oleh para guru.

4. Prayoga. S, Yuniarti. S. (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru, SMA Negeri di Kota Mataram”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di kota Mataram. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *ex-post facto*. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Negeri di kota Mataram sebesar 55,2%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi sekolah, kinerja guru SMA Negeri di Kota Mataram akan semakin meningkat.

5. Selahattin Turan, Fatih Bektas (2013). *The Relationship between School Culture and Leadership Practices*. Turki : Egitim Arastirmalari-Eurasian Journal of Educational Research. Penelitian meneliti pemimpin sekolah. Hubungan positif dan signifikan antara guru sekolah persepsi budaya sekolah dan praktik kepemimpinan kepala sekolah adalah ditemukan. Di antara lima subdimensi praktik kepemimpinan, tingkat tertinggi hubungan dengan budaya sekolah yang dirasakan diamati dalam membimbing kepemimpinan praktek. Literatur terkait menyoroti pentingnya hubungan antara kepemimpinan dan budaya sekolah (Balci, 2011; Hofstede, 1998; Cotton, 2003; Hargreaves & Fink, 2003; Barnett & McCormick, 2004; Zmuda, Kuklis, & Kline, 2004; elikten, 2006). Beberapa studi menyoroti fakta bahwa pemimpin sekolah yang efektif mencoba menciptakan budaya berdasarkan kolaborasi, dukungan, dan kepercayaan di sekolah mereka dan

menyarankan bahwa ini budaya membentuk dasar nilai dan keyakinan bersama anggota sekolah (Lucas & Valentine, 2002; Gurr & Drysdale, 2005). Pemimpin yang sukses menanamkan kebersamaan di sekolah nilai, cita-cita, prinsip, dan keyakinan anggota sekolah. Membuat sekolah budaya menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Melalui representasi yang lebih baik budaya organisasi, administrator sekolah dapat memperkuat simbolik mereka praktik kepemimpinan. Manajer yang tidak menunjukkan perilaku kepemimpinan simbolis akan tidak menyatu dengan budaya organisasi, yang merupakan titik fokus dari perilaku organisasi. Akibatnya, para manajer ini tidak dapat menggunakan kekuatan pengaruh yang ada dalam landasan kepemimpinan (Celik, 2002).