

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

2.1.1.1 Konsep Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah (Permendikdasmen) Nomor 7 Tahun 2025 yang menegaskan peran kepala sekolah bukan sekadar pejabat administratif melainkan sebagai pemimpin pembelajaran strategis. Menurut Hidayah (2015:29) Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama terhadap keberhasilan sekolah demikian pula kesadaran akan pentingnya kepemimpinan sebagi kunci keberhasilan sekolah. Menurut Sugeng Utomo (2009:252), yang meneliti tentang manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif diawali dari terciptanya visi dan misi.

Menurut Noor Ismail (2011:65) kepemimpinan merupakan factor penting yang dalam membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan atau kekalahan, kegemilangan atau kelesuan di antara orang-orang dalam organisasi atau negara-negara. Beliau juga menegaskan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tidak berhasil atau bisa bertahan.

Menurut Robbins (dalam Hidayah 2015:61) Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat disbanding saat ini. Visi memiliki gambaran yang jelas

dan mendorong yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.

Menurut Rivai dan Arviyan (2009:480) kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli kepemimpinan visioner adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mengsosialisasikan dan mengimplementasikan ide-ide atau pemikirannya yang ideal berasal dari dalam dirinya serta mampu menggerakkan anggotanya dalam mencapai dan mewujudkan cita-cita atau pemikiran idealnya.

Menurut Komariah dan Triatna (2010:82) Seorang pemimpin visioner harus memahami tiga hal yaitu konsep visi, karakteristik, dan unsur visi serta tujuan visi.

1. Konsep Visi

Visi dapat diartikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. Menurut Sinamo (1998:9) visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan (*what we want to have*). Menurut Gaffar (1994:22) visi adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat

dahsyat dan dapat menerobos segala batas fisik, waktu, dan tempat. Menurut Sinamo & Santoso (2002:162) visi adalah rumusan dari salah satu gabungan ketiga hal berikut; 1) apa yang harus kita capai (*what must we attain*), 2) apa yang harus kita punyai (*what must we have*), dan 3) kita harus menjadi apa di masa depan (*what must we become*).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli visi adalah pemikiran yang ideal tentang masa depan lembaga yang ingin dicapai atau yang dicita-citakan.

2. Karakteristik dan Unsur Visi

Nanus (2001:36) menekankan ciri-ciri visi yang baik/benar sebagai berikut: (1) Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat waktunya; (2) Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi; (3) Visi menjernihkan maksud dan arah; (4) Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen; (5) Visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami; (6) Visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya, dan apa yang mampu dicapainya; (7) Visi bersifat ambisius.

Locke dkk. (1993:73) mengatakan bahwa walaupun visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu sebagai berikut:

- a. Ringkas; pernyataan visi harus ringkas, agar bisa dikomunikasikan dengan mudah dan sering.
- b. Kejelasan; tingkat kejelasan dari pernyataan-pernyataan visi memengaruhi seberapa baik visi itu dimengerti dan diterima.

- c. Abstraksi; visi seharusnya mewakili sebuah ideal umum yang berbeda dengan sebuah pencapaian spesifik.
- d. Tantangan; sebuah visi yang baik dirumuskan dengan pernyataan yang menantang kemampuan personel sehingga dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
- e. Orientasi masa depan; masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi.
- f. Stabilitas; visi bukan pernyataan yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan, dan keinginan organisasi dalam jangka waktu yang relatif panjang sehingga perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi.
- g. Disukai; visi harus disukai. Para pengikut harus memandang visi itu sebagai sebuah ideal yang bernilai untuk dicapai.

Komariah dan Triatna (2010:85) menyimpulkan ciri-ciri visi yang baik berdasarkan karakteristik di atas, sebagai berikut: (1) Memperjelas arah dan tujuan; (2) Mudah dipahami dan diartikulasikan; (3) Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan *menetapkan standart of excellence*; (4) Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen; (5) Menciptakan makna bagi anggota organisasi; (6) Merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi; (7) Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi; (8) Kontekstual dalam arti memerhatikan secara saksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

3. Tujuan Merumuskan Visi

Menurut Kotter (1996:68) visi yang baik memiliki tujuan utama sebagai berikut: (1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi; (2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar; (3) Membantu proses mengoordinasi tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

Menurut Mulyadi (dalam Hidayah, 2015:71) menjelaskan tujuan dirumuskannya visi sebagai berikut: (1) Menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi melalui pendekatan yang mendasar; (2) Menjadikan karyawan berdaya untuk mengendalikan perilakunya sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan; (3) Visi yang akurat memberikan jaminan bagi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi.

2.1.1.2 Karakteristik kepemimpinan Visioner

Menurut Sunaryo (2017:9) kualitas dan karakteristik sebagai indikator-indikator gaya kepemimpinan visioner adalah: a) *Visioning*, yaitu kemampuan untuk mengartikulasikan suatu visi, memimpin bawahan menuju suatu visi yang dapat dicapai, mengembangkan visi bersama dan mengorganisasikan model kerjasama tim untuk mencapai visi bersama, b) *Keteladanan*, yaitu sebagai panutan bagi bawahan menunjukkan perilaku yang ditiru bawahan dalam tindakannya untuk mencapai visi. c) *Keterlibatan emosional pemimpin*, dimana pemimpin menentukan tujuan dari visi kelompok kerja. d) *Mengangkat mood (moral) bawahan* dengan cara menghargai keberhasilan kerja tiap-tiap kelompok.

Menurut Taty dan Dedy Achmad (dalam Reviza 2021) terdapat beberapa indikator kepemimpinan visioner, yaitu; Berorientasi masa depan sekolah;

Menciptakan budaya dan prilaku yang menggambarkan masa depan sekolah; Berusaha mewujudkan sekolah berkualitas; Mengartikulasikan arah dan tujuan agar lebih mudah dimengerti; Menggambarkan cita-cita mulia serta menetapkan standar minimal yang baik; Melahirkan inspirasi, semangat, dan komitmen; Mengedepankan nilai-nilai moral yang dijunjung tinggi oleh sekolah; Memotivasi guru agar bertindak sesuai arah dan tujuan yang benar; Mengoordinasi tindakan-tindakan dan kemampuan guru yang berbeda.

Menurut Hidayah (2015:74) Karakteristik pemimpin visioner yang terbagi menjadi tujuh karakteristik, sebagai berikut.

1. Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan.

Wawasan yang *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya. Visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

2. Pemikir dan perencana yang strategis.

Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah. Locke dkk. mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik di antaranya adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang. Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran.

3. Inovatif dan berani mengambil risiko.

Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta mental tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berpikir *out of the box* (berpikir di luar kotak). Mereka memiliki kemampuan untuk berpikir cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan risiko untuk mewujudkan visi.

4. Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat "lompatan mental" yang mengambil "apa yang sekarang" menjadi "apa yang bisa atau seharusnya".

5. Optimis dan antusias.

Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan bahwa kebanyakan hal itu mungkin. Ia memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak kontrol dan keyakinan bahwa “keberhasilan terutama ke saya”.

6. Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Komunikator yang baik (*good communicator*).

Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh *stakeholder* gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan masyarakat baik verbal maupun nonverbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua pemangku kepentingan

untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan. Sebagai seorang komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya untuk masa depan, seorang pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif.

2.1.1.3 Peran Kepemimpinan Visioner

Peran kepemimpinan visioner menurut Burt Nanus (1992) (dalam Hidayah 2015:80) ada empat peran kepemimpinan visioner yaitu: 1) penentu arah (*direction setter*), 2) agen perubahan (*agent of change*), 3) juru bicara (*spokesperson*), dan 4) pelatih (*coach*). Sedangkan menurut Hidayah (2015:296) peran kepemimpinan visioner ada sembilan yaitu sebagai berikut: 1) penentu arah (*direction setter*), 2) perancang (*designer*), 3) agen perubahan (*agent of change*), 4) pelatih (*coach*), 5) *motivator*, 6) juru bicara (*spokesperson*), 7) pemecah masalah (*problem solver*), 8) bekerja di atas standar (*out of the box*), dan 9) model (*modelling*). Berikut penjabarannya:

1. Penentu Arah / *direction setter*

Menurut Nanus (1992) (dalam Hidayah 2015:80) Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengomunikasikannya, 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. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan 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 dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan.

Sebagai penentu arah, pemimpin mesti menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi. Ia harus mampu menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai suatu kemajuan riil oleh semua oaring dalam organisasi.

2. Perancang / *designer*

Menurut Senge (2006:8) menempatkan pemimpin tidak semata-mata sebagai pengambil keputusan, melainkan sebagai *designer*, yaitu 1) perancang visi, 2) system& kebijakan dan 3) budaya organisasi yang memungkinkan terjadinya pembelajaran kolektif. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin visioner berperan sebagai perancang arah pengembangan sekolah agar mampu menjawab tantangan perubahan, khususnya pada era digitalisasi.

Peran kepala sekolah sebagai perancang tercermin dalam kemampuannya merumuskan dan mengarahkan visi sekolah secara sistematis. Menurut Senge (2006:211), visi yang efektif bukanlah visi yang dipaksakan oleh pemimpin, melainkan visi bersama (*shared vision*) yang dibangun melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah berperan merancang proses pembentukan visi yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan, sehingga visi sekolah menjadi pedoman bersama dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan yang semakin digital.

Selain merancang visi, kepala sekolah sebagai perancang juga bertanggung jawab dalam mendesain sistem pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Menurut Senge (2006:68) melalui konsep *systems thinking* menekankan bahwa organisasi perlu dipahami sebagai suatu sistem yang saling terkait, sehingga setiap kebijakan dan program harus dirancang secara terintegrasi. Kepala sekolah dalam hal ini berperan merancang sistem pembelajaran dan manajemen sekolah yang saling mendukung, termasuk pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian dari sistem tersebut.

Lebih lanjut, Menurut Senge (2006:123) menjelaskan bahwa pemimpin sebagai *designer* memiliki peran strategis dalam merancang struktur dan kebijakan organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah berperan merancang kebijakan yang mendorong inovasi, kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran dan administrasi sekolah. Kebijakan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan arah dan nilai yang ingin dibangun dalam organisasi sekolah.

Peran kepala sekolah sebagai perancang juga tampak dalam upaya membangun budaya sekolah yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Menurut Senge (2006:14) menegaskan bahwa *learning organization* ditandai oleh budaya refleksi, keterbukaan terhadap perubahan, serta kemauan untuk terus belajar dari pengalaman. Dalam era digitalisasi, kepala sekolah dituntut mampu merancang budaya sekolah yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, sehingga teknologi tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai sarana untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan pengelolaan sekolah.

Dengan demikian, kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang di era digitalisasi dapat dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah dalam merancang visi bersama, sistem pembelajaran, kebijakan, dan budaya sekolah yang memungkinkan terjadinya pembelajaran berkelanjutan. Sehingga, kepala sekolah berperan sebagai arsitek organisasi sekolah yang memastikan seluruh komponen sekolah bergerak secara selaras dalam menghadapi perubahan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh era digital.

3. Agen perubahan / *agent of change*

Menurut Nanus (1992) (dalam Hidayah 2015:82) Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner bertanggung jawab untuk merangsang agen perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpin kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

Visionary leadership tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang tepercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, menciptakan *sense of urgency*, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

4. Pelatih / *coach*

Menurut Nanus (1992) (dalam Hidayah 2015:83) Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan pada para pemain yang penting bagi organisasi dan visinya masa depan.

Sebagai pelatih yang baik, pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih, tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, serta menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

5. *Motivator*

Menurut Mulyasa (2009:120) Peran sebagai motivator wajib ada bagi pemimpin visioner karena untuk merealisasikan ide-idenya secara optimal harus ada motivasi. Motivasi merupakan pendorong bagi karyawan dalam meningkatkan

aktivitasnya. Untuk membangun motivasi kepala sekolah harus memiliki strategi-strategi yang tepat supaya efektif.

Salah satu strategi yang efektif dalam memberikan motivasi menurut Reynolds yang dikutip Mulyasa adalah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku guru, karyawan, dan peserta didik. Mulyasa menambahkan motivasi dapat ditumbuhkan dengan cara pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang menyenangkan, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.

6. Juru bicara / *spokesperson*

Menurut Nanus (1992) (dalam Hidayah 2015:82) Seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara tentang visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril maupun materiil.

7. Pemecah masalah / *problem solver*

Kepemimpinan visioner merupakan salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan di era digitalisasi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan sekolah, baik pada aspek pembelajaran, administrasi, maupun budaya organisasi. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang mampu merespons berbagai tantangan secara cepat, tepat, dan berorientasi masa depan.

Menurut Robbins dan Judge (2017:189) menjelaskan bahwa pemecahan masalah dalam kepemimpinan merupakan suatu proses rasional yang dilakukan pemimpin untuk mengatasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Proses tersebut meliputi identifikasi masalah, analisis penyebab masalah, pengembangan alternatif solusi, pengambilan keputusan, serta implementasi dan evaluasi keputusan. Dalam perspektif kepemimpinan visioner, proses pemecahan masalah tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan organisasi sekolah.

1. Pada tahap identifikasi masalah

Pada tahap identifikasi masalah kepala sekolah visioner menunjukkan kepekaan tinggi terhadap berbagai persoalan yang muncul sebagai dampak digitalisasi pendidikan. Permasalahan seperti rendahnya literasi digital guru, ketidaksiapan sarana prasarana teknologi, serta resistensi warga sekolah terhadap

perubahan menjadi tantangan yang harus dikenali secara dini. Menurut Robbins dan Judge (2017:190) menegaskan bahwa ketepatan dalam mengidentifikasi masalah menjadi kunci keberhasilan pemecahan masalah, karena kesalahan dalam mendefinisikan masalah akan menghasilkan solusi yang tidak efektif. Oleh karena itu, kepala sekolah di era digital perlu memanfaatkan data berbasis teknologi, seperti rapor pendidikan, hasil evaluasi pembelajaran digital, dan laporan administrasi berbasis sistem informasi, sebagai dasar identifikasi masalah yang objektif.

2. Tahap Analisis Masalah

Tahap berikutnya adalah analisis akar masalah. Kepala sekolah sebagai pemecah masalah tidak berhenti pada gejala permukaan, tetapi berupaya memahami faktor-faktor penyebab yang mendasari suatu permasalahan. Robbins dan Judge (2017:191) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif melakukan analisis masalah secara sistematis dengan melibatkan berbagai informasi dan sudut pandang. Dalam konteks digitalisasi, analisis masalah dilakukan melalui pemanfaatan teknologi, seperti penggunaan aplikasi survei daring, diskusi virtual, serta pengolahan data sekolah secara digital. Selain itu, kepala sekolah visioner melibatkan guru dan tenaga kependidikan secara kolaboratif agar solusi yang dirumuskan bersifat komprehensif dan kontekstual.

3. Tahap Alternatif Solusi

Selanjutnya, kepala sekolah mengembangkan alternatif solusi yang inovatif dan relevan dengan tuntutan era digital. Robbins dan Judge (2017:192) mengemukakan bahwa pengembangan alternatif solusi merupakan tahap kreatif

dalam proses pemecahan masalah. Kepala sekolah visioner mendorong munculnya berbagai gagasan baru, seperti pelatihan peningkatan kompetensi digital guru, pemanfaatan platform pembelajaran daring, serta digitalisasi sistem administrasi sekolah. Alternatif solusi tersebut tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi sekolah.

4. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan menjadi aspek krusial dalam peran kepala sekolah sebagai *problem solver*. Robbins dan Judge (2017:193) menekankan bahwa keputusan yang efektif adalah keputusan yang mampu meminimalkan risiko dan memaksimalkan hasil yang diharapkan. Kepala sekolah visioner mengambil keputusan secara strategis dengan mempertimbangkan dampak jangka pendek dan jangka panjang. Dalam era digitalisasi, keberanian mengambil keputusan inovatif, seperti menerapkan sistem manajemen sekolah berbasis digital, menjadi indikator kepemimpinan visioner yang kuat.

5. Tahap Implementasi dan Evaluasi Solusi

Tahap terakhir adalah implementasi dan evaluasi solusi. Kepala sekolah memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Robbins dan Judge (2017:194) menyatakan bahwa evaluasi diperlukan untuk menilai efektivitas solusi dan melakukan perbaikan apabila diperlukan. Kepala sekolah visioner memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan monitoring dan evaluasi, seperti penggunaan laporan daring, analisis data kinerja sekolah, serta umpan balik dari warga sekolah. Evaluasi ini menjadi

dasar untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam menghadapi tantangan digital di masa mendatang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah di era digitalisasi tercermin dalam kemampuan mengidentifikasi masalah secara visioner, menganalisis akar masalah berbasis data, mengembangkan solusi inovatif, mengambil keputusan strategis, serta mengimplementasikan dan mengevaluasi solusi secara berkelanjutan. Peran ini menjadi fondasi penting dalam mewujudkan sekolah yang adaptif, efektif, dan berdaya saing di era transformasi digital.

Menurut Rivai, dkk. (2010:488) Peran pemecah hambatan (*problem solver*) harus dilakukan karena setiap organisasi yang ingin mencapai kemajuan pasti ada hambatan. Hambatan bukan untuk dihindari, melainkan untuk dicari solusi terbaik. Untuk dapat menghilangkan hambatan membutuhkan kreativitas berpikir. Rivai juga menjelaskan bahwa orang yang menghadapi hambatan harus memiliki kiat-kiat atau strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah. Hadari Nawawi (2006:334) mendukung bahwa setiap organisasi tidak bisa tidak pasti menghadapi masalah atau hambatan, tetapi kepemimpinan harus segera mencari solusinya. Sebab, jika kalau dibiarkan berlarut-larut akan berakibat pada kepemimpinan yang sulit untuk mengefektifkan organisasi.

Perkembangan teknologi digital telah menuntut institusi pendidikan untuk melakukan transformasi dalam pengelolaan pembelajaran, manajemen sekolah, komunikasi, serta pelayanan publik. Perubahan ini menempatkan kepala sekolah pada posisi strategis sebagai pemimpin yang tidak hanya memiliki visi ke depan,

tetapi juga memiliki kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah kompleks yang muncul akibat proses digitalisasi. Dalam konteks ini, *kepemimpinan visioner* yang berpadu dengan *problem solving* menjadi kompetensi inti kepala sekolah modern.

8. Bekerja diatas standar / *out of the box*

Menurut Adeyemi (tt:2) Peran dengan bekerja di atas standar (*out of the box*) dimana kepemimpinan visioner telah berani melakukan lompatan-lompatan, mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi inovatif yang di luar kebiasaan. Mereka adalah pemimpin yang bertindak di luar kotak (*out of the box*) dan cermat mengambil risiko. Pemimpin demikian memiliki kemampuan cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka luas dan cerdas, sistematis, dan melihat gambaran besar terhadap seluruh sistem.

9. Model / *modelling*

Menurut Nanus (2001:28) Peran sebagai model (*modelling*), yaitu kepemimpinan visioner ini telah memberikan teladan yang baik kepada sivitas akademika yang mencerminkan nilai-nilai religius. Pemimpin yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif. Nanus (2001:18) menjelaskan bahwa pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia).

Secara teoretis, peran kepala sekolah sebagai teladan (*role model*) dapat dijelaskan melalui *Social Learning Theory* yang dikemukakan oleh Bandura. Bandura menjelaskan bahwa individu cenderung meniru perilaku orang lain melalui

proses observasi terhadap figur yang dianggap memiliki otoritas, kompetensi, atau status sosial lebih tinggi (Bandura,1977:22). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah merupakan figur otoritatif yang perilakunya diamati, dipelajari, dan ditiru oleh guru, tenaga kependidikan, maupun siswa karena posisi kepemimpinannya yang strategis.

Peran sebagai *role model* berkaitan dengan dua dimensi utama, yaitu: (1) keteladanan moral dan etika, serta (2) keteladanan profesional. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah diharapkan menunjukkan integritas, kedisiplinan, komitmen, serta etos kerja yang positif sehingga dapat menjadi standar perilaku bagi warga sekolah. Mulyasa (2013:48) menegaskan bahwa kepala sekolah harus menjadi teladan dalam perilaku moral dan profesional agar dapat menggerakkan warga sekolah melalui keteladanan nyata, bukan sekadar instruksi.

Secara teoretis, pemahaman mengenai peran kepala sekolah sebagai teladan (*role model*) dapat dianalisis melalui kerangka Social Learning Theory yang dikembangkan oleh Albert Bandura. Bandura menegaskan bahwa proses belajar tidak hanya diperoleh melalui pengalaman langsung, tetapi juga melalui pengamatan terhadap perilaku orang lain (*observational learning*) (Bandura, 1977:22). Dalam konteks satuan pendidikan, guru, siswa, maupun tenaga kependidikan tidak hanya belajar melalui instruksi formal, tetapi juga dengan mengamati perilaku figur yang dianggap memiliki otoritas, kompetensi, dan status sosial, yaitu kepala sekolah.

Bandura (1977:24) menjelaskan bahwa *observational learning* mencakup empat komponen utama, yaitu: *attention*, *retention*, *reproduction*, dan *motivation*.

1. *Attention* / Perhatian

Pertama, *attention* menunjukkan bahwa individu hanya akan belajar jika memiliki perhatian terhadap model perilaku. Faktor seperti otoritas, kualitas pribadi, daya tarik, maupun relevansi perilaku dapat meningkatkan perhatian terhadap model. Dalam institusi pendidikan, kepala sekolah memiliki posisi simbolik sebagai pemimpin formal sehingga perilakunya lebih mudah menarik perhatian guru dan warga sekolah.

2. *Retention* / Penyimpanan

Kedua, *retention* merupakan proses penyimpanan informasi perilaku ke dalam memori jangka panjang. Melalui retensi, individu dapat menyimpan cara kepala sekolah bersikap, berkomunikasi, atau mengambil keputusan sebagai representasi simbolik yang dapat direproduksi kemudian (Bandura, 1977:25).

3. *Reproduction* / Meniru Perilaku

Ketiga, *reproduction* menunjukkan kemampuan individu untuk menerjemahkan representasi perilaku dalam bentuk tindakan nyata. Pada tahapan ini diperlukan kemampuan kognitif maupun psikomotorik. Dalam ranah sekolah, guru dapat meniru perilaku kepala sekolah ketika memimpin rapat, mendisiplinkan waktu, atau menerapkan penggunaan teknologi dalam administrasi sekolah.

4. *Motivation* / Motivasi

Keempat, *motivation*, yaitu dorongan untuk meniru perilaku model. Motivasi muncul ketika individu melihat adanya konsekuensi positif terhadap

perilaku model berupa penghargaan, pengakuan, atau penilaian kinerja. Bandura (1977:28) menyebut mekanisme ini sebagai vicarious reinforcement, yaitu penguatan tidak langsung melalui pengamatan terhadap konsekuensi yang diterima model. Misalnya, apabila kepala sekolah mendapatkan apresiasi dari pengawas karena inovasi berbasis digital, maka guru terdorong untuk mengembangkan inovasi serupa.

Selain proses observasional, kontribusi lain dari teori Bandura adalah gagasan mengenai reciprocal determinism. Bandura (1986:18) menyatakan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh interaksi timbal balik antara faktor personal (kognitif), faktor perilaku, dan faktor lingkungan. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, perilaku kepala sekolah dapat memengaruhi budaya sekolah; sebaliknya, budaya sekolah dapat memengaruhi pola kepemimpinan kepala sekolah. Interaksi timbal balik tersebut menjadikan kepala sekolah bukan hanya pengelola administratif, tetapi juga agen sosial yang membentuk dan dibentuk oleh lingkungan sekolah.

Bandura kemudian mengembangkan konsep self-efficacy, yaitu keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya untuk melakukan tugas tertentu (Bandura, 1997, hlm. 3). Konsep ini relevan dalam konteks era digitalisasi, di mana kepala sekolah yang menunjukkan kompetensi dan kepercayaan diri dalam penggunaan teknologi dapat meningkatkan self-efficacy guru dalam mengadopsi teknologi pembelajaran maupun administrasi sekolah.

Berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, teori Bandura memperkuat pandangan bahwa kepala sekolah berperan sebagai live model yang perilakunya

diamati, dinilai, dan ditiru oleh warga sekolah. Bandura (1977:32) membedakan tiga bentuk modeling, yaitu live modeling, verbal instructional modeling, dan symbolic modeling. Dalam era digital, symbolic modeling semakin relevan karena kepala sekolah tidak hanya menjadi teladan melalui tindakan langsung, tetapi juga melalui media digital, komunikasi berbasis aplikasi, maupun representasi simbolik lainnya.

Dengan demikian, teori Social Learning Bandura memberikan landasan bahwa peran kepala sekolah sebagai *role model* bukan hanya fungsi simbolik, tetapi mempengaruhi proses pembelajaran sosial dalam organisasi sekolah, membentuk budaya profesional, serta menginternalisasikan standar perilaku moral, etika, dan profesional warga sekolah. Hal ini menjelaskan mengapa perilaku kepala sekolah memiliki signifikansi dalam membangun ekosistem pendidikan yang adaptif terhadap perubahan, termasuk dalam konteks digitalisasi.

2.1.2 Pendidikan di Era Digitalisasi

2.1.2.1 Konsep Pendidikan di Era Digitalisasi

Munurut Muhammad Kristiawan (2015) (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025:152) Pendidikan dapat diartikan sebagai upaya sadar dan sistematis untuk mencapai taraf hidup dan kemajuan yang lebih baik. Melalui pendidikan, kepribadian dapat dibentuk melalui berbagai jenis kegiatan seperti: pendidikan nilai, pengembangan karakter, pembelajaran dan pelatihan nilai-nilai agama dan moral.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS, pendidikan adalah suasana dan lingkungan belajar yang memungkinkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi, religiusitas, pengendalian diri,

individualitas, kecerdasan, dan jiwa moral yang luhur dan ini merupakan upaya sadar dan sadar. Proses membuat sesuatu. Dan pihak lain untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan oleh mereka dan komunitas, negara, dan bangsa mereka.

Muhamad Basyrul Muvid, dkk. (2024:1) Digitalisasi pendidikan sebagai usaha memodernisasi dunia pendidikan ke arah teknologi. Kemajuan era digital perlu dimanfaatkan untuk proses pengembangan dunia pendidikan yang lebih baik, dan kompeten sebagai usaha persiapan untuk membekali peserta didik agar sesuai dengan tantangan yang ada. Paradigma menjadi dasar yang kuat dalam proses digitalisasi pendidikan, di mana sifat pendidikan dinamis dan kebutuhan terus meningkat (semakin kompleks) serta tantangan global semakin ketat. Oleh sebab itu, dalam konteks demikian, paradigma digitalisasi pendidikan menggunakan pendekatan kontekstual dalam arti lain konstruktivistik. Paradigma konstruktivistik sebagai paradigma yang menuntut adanya perubahan dan pengembangan cara pikir yang lebih kontekstual, terbuka, komprehensif dan integratif. Digitalisasi pendidikan terjadi di era yang super cepat yang mendukung adanya kompetensi kreatif, inovatif, kritis, kolaboratif, komunikatif dan kompetensi yang mampu memecahkan masalah. Kompetensi dan keterampilan tersebut menjadi tujuan yang harus terpenuhi dalam skema pembelajaran abad 21 ini.

Menurut Kristiawan et al. (2019) (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025:2) dunia pendidikan, perhatian tidak seharusnya terfokus pada satu jenis teknologi tertentu. Sebaliknya, berbagai jenis teknologi dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Dalam pengembangan desain pembelajaran,

penggunaan perangkat lunak perlu diimbangi dengan pemanfaatan perangkat keras, seperti alat audiovisual dan media elektronik, untuk menciptakan proses pendidikan yang lebih efisien

Menurut Widyastono (2020) (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025:2) Pendidikan digital menawarkan metode pembelajaran yang inovatif dan interaktif. Peserta didik tidak hanya belajar, tetapi juga diberi kesempatan untuk berkreasi dan berinteraksi, sehingga meningkatkan minat mereka terhadap pelajaran. Selain itu, pembelajaran dapat dilanjutkan di rumah melalui platform e-learning, seperti materi yang disediakan dalam bentuk CD interaktif. Model pembelajaran berbasis digital ini semakin banyak diadopsi oleh praktisi pendidikan, termasuk guru dan dosen, sebagai Upaya untuk menjawab kebutuhan pembelajaran modern.

Salah satu bentuk implementasi pendidikan berbasis digital adalah elearning, yang memungkinkan proses belajar mengajar tidak lagi terbatas pada ruang kelas. Melalui platform seperti Moodle, blog, atau media sosial seperti Facebook dan Twitter, guru dan dosen dapat menyampaikan materi pembelajaran serta berinteraksi dengan peserta didik (Rusman, 2010).

Pendidikan nasional di Indonesia, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi individu yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Kristiawan et al. (2019) (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025:2) Pendidikan berbasis digital merupakan proses pembelajaran yang menggunakan

media elektronik berbasis TIK untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan adanya TIK, inovasi pendidikan yang terhubung dengan internet dapat tercipta, memungkinkan pembelajaran yang lebih efektif dan efisien.

Implementasi TIK dalam pendidikan tidak hanya meningkatkan proses pembelajaran, tetapi juga mendukung Sistem Informasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). TIK dapat digunakan untuk manajemen kelas, monitoring, evaluasi, pelaporan, hingga pengambilan kebijakan strategis. Dengan langkah digitalisasi ini, diharapkan sekolah mampu meningkatkan kualitas pendidikan, memberdayakan SDM, serta bersaing secara global.

Langkah awal dalam digitalisasi pendidikan adalah memperkuat jaringan intranet sekolah sebelum beralih ke internet eksternal. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi biaya akses internet, sambil memastikan bahwa koneksi yang tersedia mendukung kebutuhan pembelajaran. Selain itu, dukungan dari pihak sponsor dapat membantu mengatasi tantangan biaya.

Keberhasilan pendidikan berbasis digital juga bergantung pada profesionalisme tenaga pendidik. Organisasi seperti Ikatan Guru Indonesia (IGI) telah mengadakan berbagai pelatihan berbasis TIK untuk memastikan guru mampu memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Pendidikan di era modern harus berorientasi pada masa depan, dengan mengikuti konsep pembelajaran yang adaptif seperti pembelajaran 2.0 dan 4.0.

Dalam konteks global, UNESCO melalui Agenda Pendidikan Global 2030 dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan ke-4 (SDG 4) terus mendorong inovasi pendidikan yang menekankan pentingnya akses terhadap informasi, kreativitas, dan

daya saing. Pendidikan berbasis digital diharapkan mampu memenuhi kebutuhan tersebut, menjadikan peserta didik lebih siap menghadapi tantangan masa depan yang berbasis pengetahuan dan teknologi (Ngongo, Hidayat and Wiyanto, 2019).

Kemajuan teknologi di era digital telah membawa perubahan signifikan dalam dunia pendidikan. Transformasi ini mencakup cara belajar, cara mengajar, hingga pengelolaan sistem pendidikan itu sendiri. Perubahan yang terjadi tidak hanya menawarkan berbagai peluang, tetapi juga menimbulkan tantangan baru yang perlu diatasi secara bijaksana.

2.1.2.2. Transformasi Pendidikan di Era Digital

Berikut ini adalah pembahasan tentang berbagai aspek utama dari transformasi pendidikan di era digital, menurut Jamaludin *et al.*, 2022; Syam *et al.*, 2024 (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025: 9) sebagai berikut:

1. Aksesibilitas dan Fleksibilitas

Digitalisasi telah membuka akses yang lebih luas terhadap informasi dan materi pembelajaran. Saat ini, siswa dapat mengakses sumber daya pendidikan dari mana saja, menghapus hambatan geografis yang sebelumnya menjadi kendala. Aksesibilitas ini sangat penting bagi siswa di daerah terpencil yang sebelumnya memiliki keterbatasan akses terhadap pendidikan berkualitas. Selain itu, fleksibilitas waktu belajar juga memungkinkan siswa untuk belajar sesuai dengan kecepatan, kebutuhan, dan gaya belajar masing-masing.

Aksesibilitas mengacu pada kemampuan semua individu, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, untuk mendapatkan informasi dan layanan pendidikan. Di sisi lain, fleksibilitas memungkinkan pendidik dan peserta didik

untuk mengadaptasi proses pembelajaran tanpa terikat oleh waktu dan tempat tertentu. Hal ini memberikan peluang besar untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih inklusif dan personal.

2. Pembelajaran Interaktif

Teknologi digital telah menghadirkan berbagai platform pembelajaran interaktif, seperti aplikasi edukasi, simulasi, dan permainan pendidikan. Pendekatan ini membuat pembelajaran menjadi lebih menarik dan menyenangkan. Dengan bantuan teknologi, konsep-konsep yang kompleks dapat dijelaskan melalui visualisasi, animasi, dan simulasi yang mudah dipahami oleh siswa. Pembelajaran interaktif tidak hanya meningkatkan pemahaman siswa terhadap materi pelajaran, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif mereka dalam proses pembelajaran. Misalnya, penggunaan virtual reality (VR) dan augmented reality (AR) memungkinkan siswa untuk mengalami pembelajaran secara langsung dan mendalam, seperti menjelajahi tata surya atau mempelajari anatomi tubuh manusia secara interaktif.

3. Kolaborasi dan Komunikasi

Teknologi digital juga memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik antara siswa, guru, dan komunitas pendidikan. Dengan adanya platform daring, siswa dapat berpartisipasi dalam diskusi kelompok, proyek kolaboratif, dan pertukaran ide dengan lebih mudah. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan saling mendukung. Kolaborasi tidak hanya terbatas pada ruang kelas, tetapi juga melibatkan kerja sama lintas budaya dan negara. Misalnya, siswa dari berbagai negara dapat bekerja sama dalam proyek penelitian melalui platform daring,

memperluas wawasan mereka tentang keberagaman budaya dan perspektif global. Selain itu, komunikasi yang efektif melalui teknologi, seperti video konferensi dan forum diskusi, memperkuat hubungan antara siswa dan guru serta memfasilitasi proses pembelajaran yang lebih produktif.

4. Pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) dan Analitik Pendidikan

Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) merupakan salah satu teknologi kunci dalam transformasi pendidikan di era digital. AI menawarkan peluang untuk menciptakan proses pembelajaran yang lebih adaptif, personal, dan berbasis data, serta mengubah peran guru dari sekadar penyampai materi menjadi fasilitator pembelajaran (Zakaria et al., 2025 : 2).

Menurut Paramita dkk. (2025:1): “AI memiliki potensi untuk *enhance learning personalization, improve instructional efficiency, dan support teachers in assessment and administrative tasks...*” yang berarti AI tidak hanya meningkatkan personalisasi pembelajaran tetapi juga efisiensi instruksional dan dukungan bagi guru dalam asesmen serta tugas administratif.

Literatur juga menegaskan bahwa integrasi AI dalam pendidikan saat ini tidak hanya terbatas pada pengajaran, tetapi juga mencakup feedback instan, identifikasi kebutuhan siswa, dan pembelajaran yang lebih personal (Rahayu et al., 2025:1).

Meski memiliki peluang besar, implementasi AI juga menghadapi tantangan. Tantangan utama yang sering muncul dalam literatur adalah kesenjangan digital, ketidaksiapan guru terhadap teknologi baru, dan isu etika seperti privasi data (Rahayu et al., 2025:1).

Model aplikasi AI perlu disertai dengan *framework pedagogis* yang jelas agar teknologi benar-benar mendukung proses belajar bukan hanya sebagai alat teknologi semata (Zakaria et al., 2025:3).

Kecerdasan buatan (AI) telah membuka peluang besar dalam personalisasi pembelajaran. Sistem berbasis AI dapat menganalisis data tentang kemajuan belajar siswa dan memberikan rekomendasi yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Hal ini memungkinkan siswa untuk belajar dengan cara yang paling sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Analitik pendidikan, yang memanfaatkan data besar (*big data*), membantu pendidik memahami pola belajar siswa dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian khusus. Misalnya, seorang guru dapat menggunakan data untuk melihat siswa mana yang mengalami kesulitan dalam memahami konsep tertentu dan memberikan intervensi yang lebih tepat waktu. Dengan pendekatan ini, proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien.

5. Tantangan Etika dan Keamanan

Meskipun teknologi digital membawa banyak manfaat, transformasi ini juga menghadirkan tantangan etika dan keamanan. Salah satu isu utama adalah perlindungan data pribadi siswa. Dalam lingkungan digital, data siswa sering kali dikumpulkan dan dianalisis untuk meningkatkan pembelajaran. Namun, jika data ini tidak dikelola dengan baik, risiko pelanggaran privasi dan penyalahgunaan data menjadi sangat tinggi. Tantangan lainnya adalah keamanan siber. Serangan siber terhadap sistem pendidikan dapat mengganggu proses pembelajaran dan membahayakan data sensitif. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah proaktif untuk melindungi sistem dan data, seperti penggunaan enkripsi, autentikasi ganda,

dan pelatihan keamanan siber bagi pendidik dan siswa. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan dampak etis dari penggunaan teknologi, seperti potensi diskriminasi dan ketidakadilan yang dapat timbul akibat algoritma yang bias.

6. Pelatihan Guru dan Integrasi Teknologi

Perkembangan AI dan teknologi digital menuntut guru untuk tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kapasitas pedagogis untuk memanfaatkan teknologi tersebut dalam pembelajaran. Menurut Entriza & Puspitasari (2025:1). menunjukkan bahwa: “Technology enables personalized training, enhances instructional effectiveness through automated and interactive feedback, and fosters deeper and more immersive learning experiences.” Artinya, teknologi dalam pelatihan guru mampu menyediakan pengalaman pelatihan yang personal dan efektif melalui umpan balik otomatis, serta memperdalam pembelajaran.

Selain itu, kompetensi digital mencakup kemampuan teknis, keterampilan pedagogis dalam integrasi teknologi, serta kolaborasi dan komunikasi digital yang mendukung proses pembelajaran abad 21 Revuelta-Domínguez et al., (2022:5).

Model dan strategi pelatihan guru mengidentifikasi beberapa strategi pelatihan guru terkait integrasi teknologi dan AI:

1) Pelatihan berkelanjutan dan adaptif, menurut Frontiers (2025:3). dilaporkan bahwa *continuous professional development* menjadi aspek yang paling penting, karena guru perlu terus-menerus memperbarui keterampilan digital mereka seiring perkembangan teknologi.

2) Integrasi Teknologi dalam pelatihan itu sendiri, menurut Entriza & Puspitasari, (2025:2) Pelatihan yang menggunakan teknologi sebagai bagian dari

proses pembelajaran membantu guru memahami pemanfaatan teknologi secara langsung dalam konteks pedagogis.

3) Framework Kompetensi Digital, menurut Revuelta-Domínguez et al., (2022:6). menunjukkan bahwa guru harus mengembangkan *digital collaboration*, *assessment and feedback*, dan *management of digital learning environments* sebagai bagian dari kompetensi digital utama.

4) *Peer coaching*, *Peer coaching* menurut Showers & Joyce, 1996: 12) adalah strategi pengembangan profesional di mana guru atau tenaga pendidik bekerja secara berpasangan atau dalam kelompok kecil untuk saling memberikan umpan balik, dukungan, dan bimbingan profesional. Tujuan utamanya adalah meningkatkan praktik pengajaran melalui kolaborasi, refleksi, dan pembelajaran bersama.

Untuk memaksimalkan manfaat teknologi dalam pendidikan, pelatihan guru menjadi kunci utama. Guru perlu dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan digital agar dapat mengintegrasikan teknologi secara efektif ke dalam proses pembelajaran. Program pelatihan harus mencakup berbagai aspek, mulai dari penggunaan perangkat lunak pendidikan hingga strategi pengajaran yang inovatif. Integrasi teknologi juga membutuhkan dukungan dari Lembaga pendidikan, seperti penyediaan perangkat keras dan perangkat lunak yang memadai. Dengan pelatihan yang tepat, guru dapat memanfaatkan teknologi untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih kaya dan bermakna bagi siswa.

7. Pemantapan Infrastruktur Teknologi

Infrastruktur teknologi yang memadai adalah fondasi utama bagi keberhasilan transformasi pendidikan di era digital. Hal ini mencakup kecepatan akses internet, ketersediaan perangkat, dan stabilitas jaringan. Pemerintah dan lembaga pendidikan harus bekerja sama untuk memastikan bahwa semua siswa, termasuk yang berada di daerah terpencil, memiliki akses yang setara terhadap infrastruktur ini. Pemantapan infrastruktur juga melibatkan peningkatan kapasitas teknologi, seperti pengembangan jaringan, penggunaan server berbasis awan (cloud), dan perawatan perangkat keras secara berkala. Dengan infrastruktur yang kuat, proses pembelajaran digital dapat berjalan lancar dan memberikan manfaat maksimal bagi semua pihak yang terlibat. Transformasi pendidikan di era digital menawarkan peluang besar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memperluas akses pendidikan. Namun, keberhasilan transformasi ini bergantung pada kesiapan semua pihak dalam menghadapi tantangan yang ada. Dengan memanfaatkan teknologi secara bijaksana dan etis, serta memperkuat infrastruktur dan keterampilan pendidik, kita dapat menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif, fleksibel, dan relevan untuk masa depan (Hasnida, Adrian and Siagian, 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang telah mengkaji kepemimpinan visioner antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

N o	Nama Pengarang	Tahu n	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
1	A. Brent & Antara,	2003	“Paving the Way for Change:	Pemimpin visioner dalam tindakan melibatkan eksplorasi awal, diskusi, dan edukasi	Pengembangan Kerangka Kerja Implementasi Reformasi. Memerlukan

No	Nama Pengarang	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
			Visionary Leadership in Action at the Middle Level.” National Association of Secondary School Principals Bulletin	tentang isu yang terlibat, dan dukungan, komitmen serta kepemilikan. Selain itu, keberanian untuk mengubah, rencana untuk membatasi sementara, dan keterbukaan serta penghargaan untuk mengeksplorasi secara menyeluruh merupakan karakteristik pokok pemimpin visioner yang ingin berhasil melaksanakan reformasi.	program pelatihan kepemimpinan yang fokus pada strategi mengelola tahapan perubahan, membangun <i>ownership</i> (rasa kepemilikan) di antara <i>stakeholders</i> , dan mendorong pengambilan risiko yang terukur.
2	Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John E Slate, 2009, volume 4 no 2.	2009	“Principals’ Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation ”	Sembilan <i>metathemes</i> muncul tentang para pemimpin visioner: 1) tahu seluruh organisasi, 2) membangun budaya kerja tim, 3) memotivasi <i>stakeholders</i> , 4) tahu peran dalam proses perubahan, 5) membangun hubungan, 6) mengomunikasikan, 7) berpendapat dengan peran menantang, 8) pengetahuan SD, dan 9) spesialis SDM.	Penyusunan Profil Kompetensi Pemimpin Visioner. Profil kompetensi untuk posisi kepemimpinan (terutama kepala sekolah) harus mencakup dimensi manajerial (pengetahuan organisasi, SDM) dan dimensi interpersonal (komunikasi, hubungan, motivasi).
3	Kelly Rouse Riesenmy, 2008. vol. 1 Iss. 2, pp. 62-77, ISSN 1930-806X.	2008	“The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership.” Emerging Leadership Journeys. School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University.	Para pemimpin visioner mentransfer pengetahuan kepada pengikut dan menginspirasi mereka untuk berpikir dan berperilaku dengan cara yang sama.	Strategi Mentoring dan Pengembangan Kapasitas Pengikut. Kepemimpinan visioner berfungsi sebagai alat untuk <i>mengembangkan</i> pemimpin baru atau pengikut yang visioner melalui identifikasi, pembelajaran, dan peniruan perilaku pemimpin utama.
4	Iseu Tresiana, 2009, vol. 5, no. 9 p. 42-62		Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Budaya Organisasi, dan	1. Kepemimpinan visioner dan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin efektif kepemimpinan visioner dan	Fokus pada Budaya Organisasi sebagai Prasyarat. Kepemimpinan visioner harus memprioritaskan pembentukan BO yang kuat,

No	Nama Pengarang	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
			Manajemen Pengetahuan terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Kuningan. Equilibrium.	manajemen pengetahuan dipersepsikan dosen, semakin kuat budaya organisasi di lingkungan Universitas Kuningan. 2. Kepemimpinan visioner, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi.	karena ini adalah mekanisme utama yang dipengaruhi KV. Namun, untuk meningkatkan KO, faktor lain seperti kompensasi atau keadilan mungkin perlu dipertimbangkan.
5	Ali Mohammad Jubran Saleh dan Samir Mahmoud Al-Karasneh, 2009.	2009	“Visionary Leadership as an Approach to Social Studies Teacher Preparation Programme reforms: Participants’ Perspectives. Procedia and Behavioral Sciences.” Yordania.	Kepemimpinan visioner sebagai pendekatan untuk mereformasi ke arah program guru IPS di sekolah-sekolah di Yordania. Hal ini dapat dilakukan dengan mendirikan lingkungan belajar kolaboratif baik di universitas dan seluruh sekolah, dan dengan membimbing dan mendukung para peserta (fakultas, staf, kepala sekolah, guru, dan siswa).	Pendekatan Reformasi Kurikulum Berbasis Ekosistem Kolaboratif. Reformasi pendidikan tingkat program studi harus dipimpin oleh visi yang menyatukan institusi pendidikan tinggi dan praktik sekolah, menjadikan kolaborasi sebagai inti reformasi.
6	Wasim Abbas, Imran Asghar, 2010. University of Gavie	2010	“The Role of Leadership in Organizational Change, Relating the Successful and Innovative Leadership, Faculty of Engineering and Sustainable Development.”	Pemimpin visioner dan inovatif membawa dampak pada perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dan lebih sukses.	Penekanan pada Inovasi sebagai Mekanisme Perubahan. Kepemimpinan visioner harus secara eksplisit memasukkan inovasi ke dalam strategi perubahan organisasi, karena sifat visioner itu sendiri terkait erat dengan daya dorong untuk melakukan perbaikan.
7	T. Guskey, 2003. volume 87 nomor 4. 4-20	2003	“Analyzing Dilots of Effective Development to Promote Visionary Leadership.” NASSP Bulletin	Para pemimpin visioner bersemangat untuk meningkatkan kegiatan pengembangan profesional serta cara-cara untuk meningkatkan upaya pengembangan profesional. Pengembangan profesional memengaruhi peningkatan pengetahuan dan perubahan	Investasi Kualitas Pengembangan Profesional. Kepemimpinan visioner harus memprioritaskan investasi pada PP yang berkualitas, karena ini adalah jalur yang efektif untuk mentransformasi praktik guru dan, pada

No	Nama Pengarang	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
				praktik instruksional guru sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa.	akhirnya, meningkatkan hasil akademik siswa.
8	M. Kemal Demirci, Nuray Mercan, Emine Oyur, Bayram Alumur, 2012. vol. 38 no. 1, pp. 102-108, ISSN 1450-2267.	2012	“Learning Organisations of the Future and Visionary Leadership One does not Know to which part One is Sailing, no Wind is Favorable”. European Journal of Social Sciences. Turkey.	Hubungan yang positif antara kepemimpinan visioner (perencanaan, kepemimpinan organisasi visioner, kepemimpinan visioner kreatif) dan organisasi belajar (belajar terus-menerus, dialog, dan penelitian, pembelajaran sebagai sebuah tim, sistem berbagi, karyawan diberdayakan, hubungan antara sistem dan kepemimpinan mendukung). Dalam organisasi belajar yang memiliki kualifikasi, akan lebih mudah untuk menunjukkan pengembangan visi dan kualifikasi kepemimpinan visioner.	Sinergi VL dan Pembelajaran Organisasi. Untuk membangun organisasi pembelajar yang adaptif dan berkualitas, diperlukan struktur kepemimpinan visioner yang kuat, karena ia menyediakan landasan mental dan kerangka kerja untuk dialog, penelitian, dan pemberdayaan karyawan.
9	Hidayah, Nurul, 2015	2015	Kepmimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu Pendidikan dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: 1) penentu arah (<i>direction setter</i>), 2) perancang (<i>designer</i>), 3) agen perubahan (<i>agent of change</i>), 4) pelatih (<i>coach</i>), 5) <i>motivator</i> , 6) juru bicara (<i>spokesperson</i>), 7) pemecah masalah (<i>problem solver</i>), 8) bekerja di atas standar (<i>out of the box</i>), dan 9) model (<i>modelling</i>).	Panduan Praktis Peningkatan Mutu Pendidikan. Daftar indikator ini dapat digunakan sebagai rubrik evaluasi, panduan kerja, atau kerangka pengembangan diri bagi kepala sekolah atau pemimpin pendidikan lainnya untuk mengukur efektivitas kepengimpinannya.
10	Nuraini Br. Regar, Siti Khoiriyah Nasution, Yenni Aryani, Amin Harahap, 2025	2025	Kepemimpinan Visioner Dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Di Era Digital	Pemimpin pendidikan yang visioner memiliki pengaruh besar dalam menciptakan pendidikan yang lebih inklusif, inovatif, dan relevan dengan perkembangan zaman. Dengan mampu mengintegrasikan teknologi secara efektif dalam proses pendidikan, mereka dapat menghadapi tantangan pendidikan di era digital dan mempersiapkan generasi mendatang dengan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di dunia yang	Kepemimpinan Visioner dalam Transformasi Digital. Peran kunci pemimpin visioner adalah integrator dan penggerak adopsi teknologi, memastikan kurikulum dan metode pengajaran disesuaikan agar tetap relevan dan menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan era digital.

No	Nama Pengarang	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
				semakin terhubung secara digital.	
11	Agu Salim Maswain, R.Tsabit Abdullah, Hayat. 2025. Vol 9 No. 1 Januari 2025 eISSN: 2118-7303	2025	Perubahan Pendidikan Di Era Digital	Perubahan pendidikan di era digital bukan sekadar pengenalan teknologi baru, tetapi sebuah revolusi dalam pendekatan pembelajaran. Dengan memanfaatkan metode inovatif, pendidikan mampu menjadi inklusif, berkualitas, dan relevan. Penting bagi semua pemangku kepentingan untuk terus mendukung perubahan ini guna memastikan persiapan generasi mendatang untuk sukses dalam dunia yang terus berubah. Perubahan pendidikan di era digital membawa perubahan yang substansial dalam cara kita belajar dan mengajar. Sementara terdapat tantangan yang perlu diatasi, manfaatnya dalam meningkatkan aksesibilitas, meningkatkan interaktivitas, dan mempersonalisasi pembelajaran membuatnya menjadi perjalanan yang tak terelakkan. Dengan memahami dan mengatasi tantangan tersebut, kita dapat memastikan bahwa pendidikan di era digital memberikan kontribusi positif yang berkelanjutan bagi masyarakat.	Tanggung Jawab Bersama dalam Revolusi Pembelajaran. Suksesnya perubahan pendidikan digital memerlukan <i>buy-in</i> (komitmen) dan dukungan berkelanjutan dari semua pemangku kepentingan. Kepemimpinan visioner harus memobilisasi dan mengkoordinasikan dukungan kolektif ini.
12	Anissa, & Muttaqin, 2024	2024	Membangun Masa Depan Pendidikan: Peran kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan	Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan visioner memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di berbagai level institusi. Melalui analisis literatur yang dilakukan, ditemukan bahwa pemimpin yang memiliki visi jangka panjang, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, serta keterampilan dalam memotivasi dan menginspirasi staf dan siswa dapat mendorong inovasi dalam proses pembelajaran.	Peran kepemimpinan sebagai Penentu Arah, Agen Perubahan, Juru Bicara dan Pelatih sangat penting. strategi kepemimpinan visioner yang efektif dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan siswa.

2.3 Pendekatan Masalah

Menurut Abdulkadir, Muhamad (2004:112) Pendekatan masalah merupakan proses pemecahan atau penyelesaian masalah melalui tahap-tahap yang telah ditentukan, sehingga mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam fenomena kompleks kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam menghadapi era digitalisasi. Desain studi kasus memungkinkan eksplorasi intensif untuk memahami secara holistik bagaimana efektivitas kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai agen perubahan, sebagai pelatih dalam menghadapi budaya digital dan mengimplementasikan visi sekolah dalam memandu dan mewujudkan transformasi pembelajaran di era digital.

2.4 Kerangka Berpikir

Berikut adalah bagan prosedur penelitian yang menggambarkan alur:

Gambar 2.1
Prosedur Penelitian

