

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA TAMAN KANAK-KANAK,  
SEKOLAH DASAR DAN MADRASAH TSANAWIYAH  
(Studi Multi Kasus di Yayasan Bahana Cita Persada Malang)**

ARTIKEL ILMIAH

OLEH

LENI WIDIASTUTI

NIM 120131436632



**UNIVERSITAS NEGERI MALANG  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
JULI 2016**

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA TAMAN KANAK-KANAK,  
SEKOLAH DASAR DAN MADRASAH TSANAWIYAH  
(Studi Multi Kasus di Yayasan Bahana Cita Persada Malang)**

**Leni Widiastuti**

Dr. Hj. Maisyaroh, M.Pd.,

Ahmad Nurabadi, S.Pd, M.Pd.

Email : [leniwidiastuti5@gmail.com](mailto:leniwidiastuti5@gmail.com)

**Abstract :** The purpose of research in this study is 1) the vision visionary leadership, 2) visionary leadership characteristics, 3) stage of visionary leadership, and visionary leadership stages, as well as obstacles faced by principals / Madreasah kindergarten, elementary, junior at Yayasan Bahana Cita Persada Malang. This study used a qualitative approach using case studies. Method The approach used in this study is a qualitative approach. This type of research in accordance with this research is using case studies in the hope of obtaining data or information in accordance with reality. The research concluded that the Yayasan Bahana Cita Persada Malang houses a kindergarten, elementary, junior hereby to balance vision between the foundation and the schools in the same direction, every time there must be a change, mean change here is that there are always new innovations related vision so that schools can always develop in all aspects of good teachers, students and sarpras must always be things that have to be developed or improved.

Principal kindergarten, elementary, junior at Yayasan Bahana Surya Buana Persada Cita Malang own plan to realize the vision of the school and has been the Principal kindergarten, elementary, and MTs Surya Buana.

**Keywords:** leadership, principal / madrasah, visionary

**Abstrak :** Tujuan dalam skripsi ini adalah 1) visi kepemimpinan visioner, karakteristik kepemimpinan visioner, 2) tahapan kepemimpinan visioner, 3) tahapan-tahapan kepemimpinan visioner, dan 4) kendala yang dihadapi kepala sekolah/ Madreasah TK, SD, MTs di Yayasan Bahana Cita Persada Malang. Metode Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang sesuai dengan penelitian ini adalah menggunakan studi kasus dengan harapan dapat memperoleh data atau informasi yang sesuai dengan realitasnya. Hasil penelitian ini adalah Yayasan Bahana Cita Persada Malang menaungi sekolah TK, SD, MTs dengan ini untuk menyeimbangkan visi antara yayasan dan sekolah kearah yang sama maka setiap saat harus ada perubahan, maksud perubahan disini adalah selalu ada inovasi-inovasi baru terkait visi sehingga sekolah mampu selalu berkembang dalam semua aspek baik guru, siswa dan sarpras harus selalu ada hal-hal yang harus

dikembangkan atau diperbaiki. Kepala Sekolah TK, SD, MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang sudah memiliki rencana untuk mewujudkan visi sekolah dan telah dilaksanakan oleh Kepala Sekolah TK, SD, dan MTs Surya Buana.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, kepala sekolah/madrasah, visioner

Kepemimpinan visioner didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visidirectional pada mewujudkan nilai *comparative* dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah/madrasah. Selain itu, kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Peneliti mengangkat judul ini karena ingin mengetahui tentang gaya kepemimpinan visioner secara mendalam yang diterapkan oleh Kepala Sekolah maupun Kepala Madrasah di Yayasan Bahana Cita Persada Malang sehingga mampu menjadi Yayasan Pendidikan yang maju dan berkembang seperti saat ini. Untuk menjadi seorang pemimpin visioner tentu memiliki kiat-kiat khusus untuk senantiasa berinovasi, berkembang dan mampu membawa sekolah/madrasah tersebut menuju keberhasilan dan kesuksesan baik sekarang maupun untuk masa mendatang. Kepemimpinan visioner sangat menarik dan unik untuk diangkat menjadi sebuah karya ilmiah (skripsi) karena tidak semua pemimpin memiliki jiwa visioner. Peneliti sudah memilih dari sekian banyak lembaga maupun yayasan yang ada di Kota Malang dan Yayasan Bahana Cita Persada Malang yang paling sesuai untuk dilakukan penelitian karena yayasan ini merupakan bukti nyata kesuksesan pemimpin visioner dalam mengelola lembaganya.

Kualifikasi kepemimpinan kepala sekolah maupun madrasah, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktifitas kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin formal yang

bertanggung jawab atas kelangsungan hidup sekolah/madrasah khususnya yang berkaitan dengan kebijakan dalam mengembangkan dan mewujudkan sekolah/madrasah tersebut. Aktifitas sehari-hari baik kegiatan di dalam kelas maupun di luar kelas berjalan dengan baik sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Berlangsungnya kegiatan ini tentunya tidak lepas dari upaya dan strategi kepala sekolah/madrasah dalam membina guru baik ketika kegiatan belajar mengajar berlangsung maupun sebelum dan sesudahnya.

## **METODE**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang sesuai dengan penelitian ini adalah menggunakan multi kasus dengan harapan dapat memperoleh data atau informasi yang sesuai dengan realitasnya. Selain itu, dalam penelitian ini perlu melakukan penyelidikan secara langsung dan mendalam yang fokus pada satu penelitian saja. Sehingga lebih sesuai menggunakan multi kasus. Menurut Yin (2000:137) studi multi kasus adalah rancangan peneliti yang mengkaji data penelitian. Peneliti mempelajari dua bidang atau lebih atas penyimpanan data, karena studi multi kasus ini mempunyai berbagai ragam bentuk. Melalui multi kasus akan dapat diketahui hasil penelitian yang jelas, akurat, dan bermakna terhadap peristiwa-peristiwa kehidupan nyata seperti siklus kehidupan seseorang dan perubahan lingkungan sosial. Dengan adanya suatu kejadian dan kebiasaan yang terkait dengan judul penelitian di Yayasan Bahana Cita Persada Malang, diharapkan dapat membantu dalam mendapatkan data dan informasi yang valid. Penelitian ini membutuhkan responden langsung dari Yayasan Bahana Cita Persada yang meliputi Direktur Perguruan, Kepala Sekolah/Madrasah, Guru, dan Pegawai TU.

## **HASIL**

### **Visi Kepemimpinan Visioner, Karakteristik Kepemimpinan, Tahapan-Tahapan Kepemimpinan, Kendala dan Solusi yang dilakukan oleh Kepala TK Surya Buana**

Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepala TK Surya Buana memiliki visi yang sesuai dengan kepemimpinan visioner hal tersebut dibuktikan dengan

semakin banyaknya orang tua murid yang menyekolahkan anaknya di TK Surya Buana dan setiap tahun jumlah murid di TK Surya Buana semakin bertambah banyak, untuk karakteristik yang dimiliki oleh Kepala TK Surya Buana sudah sesuai dengan karakteristik kepemimpinan visioner hal tersebut terbukti kepala sekolah senantiasa berinovasi untuk mengembangkan TK Surya Buana dan dalam membuat kebijakan kepala sekolah selalu melibatkan para guru, yayasan dan direktur perguruan. Untuk tahapan yang dilakukan Kepala Sekolah TK Surya Buana sudah sesuai dengan tahapan kepemimpinan visioner karena kepala sekolah selalu memiliki program-program kegiatan/kerja untuk TK Surya Buana setiap tahunnya. Sedangkan untuk kendala yang dihadapi Kepala TK Surya Buana dalam hal ini kepala sekolah mengambil tindakan tegas dengan memerikan sanksi terhadap guru yang absen tanpa surat ijin, selain itu kendala yang dihadapi Kepala TK Surya Buana adalah persaingan antar sekolah yang semakin ketat dan siswa TK Surya Buana yang memiliki keterbelakangan mental yang tidak didampingi orang tua saat proses belajar mengajar.

### **Visi Kepemimpinan Visioner, Karakteristik Kepemimpinan, Tahapan-Tahapan Kepemimpinan, Kendala dan Solusi yang dilakukan oleh Kepala SD Surya Buana**

Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepala SD Surya Buana memiliki visi yang sesuai dengan kepemimpinan visioner hal tersebut dibuktikan dengan kepala sekolah selalu membentuk program sekolah demi tercapainya visi misi dan tujuan sekolah secara maksimal selain itu kepala sekolah selalu mengadakan pembinaan dan bimbingan kepada siswa yang dilakukan oleh para guru masing-masing secara berkelanjutan, untuk karakteristik yang dimiliki oleh Kepala SD Surya Buana sudah sesuai dengan karakteristik kepemimpinan visioner hal tersebut terbukti dengan Kepala SD Surya Buana memberikan persamaan hak, kewajiban, dan tanggung yang sama kepada para guru selain itu kepala SD Surya Buana memiliki integritas yang tinggi dalam mewujudkan tujuan sekolah. Untuk tahapan yang dilakukan Kepala Sekolah SD Surya Buana sudah sesuai dengan tahapan kepemimpinan visioner hal ini dapat dilihat dari tindakan kepala sekolah yang memiliki perencanaan matang dalam melaksanakan program-program sekolah

yang telah direncanakan, selain membuat program kepala sekolah juga melakukan pelaksanaan kontrol dan evaluasi terhadap program sekolah yang telah dibentuk. Sedangkan kendala yang dihadapi Kepala SD Surya Buana adalah berbagai macam guru yang memiliki karakter yang berbeda, dan daya tampung sekolah yang tidak mencukup untuk menampung banyaknya murid yang kian bertambah, namun kendala ini sudah diatasi dengan penambahan gedung di SD Surya Buana.

### **Visi Kepemimpinan Visioner, Karakteristik Kepemimpinan, Tahapan-Tahapan Kepemimpinan, Kendala dan Solusi yang dilakukan oleh Kepala MTs Surya Buana**

Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepala MTs Surya Buana memiliki visi yang sesuai dengan kepemimpinan visioner hal tersebut dibuktikan dengan prestasi baik dalam kancah nasional ataupun internasional yang dimiliki oleh MTs Surya Buana salah satunya adalah Siswa Siswi MTs Surya Buana berhasil mendapatkan medali emas dari World Inventos Festival (WIAF) yang dilaksanakan di Korea Selatan, untuk karakteristik yang dimiliki oleh Kepala MTs Surya Buana sudah sesuai dengan karakteristik kepemimpinan visioner yang selalu mengembangkan sekolah hal tersebut terbukti dengan setiap rapat Kepala MTs selalu menyampaikan apa yang kurang dari visi madrasah selain itu dalam pengambilan keputusan Kepala MTs tidak mengambil keputusan secara sepihak namun selalu menggunakan musyawarah dalam mengambil keputusan. Untuk tahapan yang dilakukan Kepala Madrasah MTs Surya Buana sudah sesuai dengan tahapan kepemimpinan visioner karena kepala madrasah selalu membuat program jangka menengah dan jangka program jangka panjang, jadi program sekolah tidak terbatas hanya pada program di satu tahun saja tetapi selalu ada program baru yang dijalankan setiap tahunnya secara berkelanjutan. Sedangkan untuk kendala yang dihadapi Kepala MTs Surya Buana adalah madrasah berada di pemukiman padat penduduk dan memiliki lahan yang terbatas sehingga tidak mampu menampung jumlah murid yang meningkat setiap tahunnya, namun kendala tersebut dapat teratasi dengan pembangunan gedung baru yang lebih luas dan memiliki daya tampung yang lebih banyak.

## **PEMBAHASAN**

### **Visi Kepemimpinan Visioner Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang**

Analisis yang dapat diketahui bahwa Yayasan Bahana Cita Persada Malang menaungi TK, SD, dan MTs serta menyeimbangkan visi antara yayasan dan sekolah/madrasah kearah yang sama maka terkait visi kepemimpinan visioner Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang setiap saat harus ada perubahan, maksud perubahan disini adalah selalu ada inovasi-inovasi baru terkait visi sehingga sekolah/madrasah mampu selalu berkembang dalam semua aspek baik guru, siswa dan sarpras harus selalu ada hal-hal yang harus dikembangkan atau diperbaiki.

Visi Kepemimpinan Visioner di TK Surya Buana mengacu pada kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok, budaya musyawarah dalam menentukan arah dan tujuan sekolah, unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi serta berwawasan lingkungan. Hal tersebut berkaitan dengan visi kepemimpinan visioner yang dimiliki oleh SD Surya Buana yaitu dengan mengadakan pembinaan dan bimbingan kepada siswa yang dilakukan oleh guru-guru, pembentukan program sekolah yang mana guna mencapai visi, misi dan tujuan sekolah secara maksimal, serta mengembangkan potensi peserta didik, agar menjadi manusia yang berilmu, cakap, kreatif dan mandiri. Sedangkan visi kepemimpinan visioner di MTs Surya Buana adalah beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab

Konsep kepemimpinan Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana mengacu pada teori Manz, dkk (2001:12), mengenai *self leadership* yang berpandangan bahwa kepemimpinan diri merupakan serangkaian perilaku dan strategi untuk mengarahkan pribadi dan motivasi diri yang disebutnya seni memimpin diri. Sebagian strategi yang berpusatkan pada perilaku mencakup penetapan sasaran bagi diri sendiri, pengamatan diri sendiri, pemberian penghargaan kepada diri sendiri, pemberian kritik yang membangun kepada diri sendiri, dan praktek atau

latihan. Visi kepemimpinan visioner TK, SD, MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang lebih menekankan pada ketaatan kepada Tuhan serta meningkatkan prestasi serta adanya kepemimpinan diri hal tersebut sesuai dengan teori Manz dkk 2001:12, mengenai kepemimpinan diri yang menyatakan bahwa kepemimpinan diri adalah rangkaian dari seluruh perilaku dan strategi untuk mengembangkan kepribadian dan motivasi diri.

### **Karakteristik Kepemimpinan Visioner Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang**

Analisis terhadap Karakteristik kepemimpinan kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang menggunakan karakteristik kepemimpinan visioner dan demokratis. Hal tersebut dapat dilihat dari caranya memimpin sekolah/madrasah selama ini dan rencana terhadap program-program sekolah/madrasah untuk jangka panjang selalu berhasil untuk membuat sekolah/madrasah semakin berkembang dan diminati masyarakat. Demokratis bisa dilihat bahwa kepala sekolah/madrasah selalu mendiskusikan berbagai hal dengan bawahan dan atasan dan mereka selalu menerima masukan-masukan yang diberikan. Selain itu jenis karakteristik yang paling utama adalah harus ada rasa memiliki terhadap sekolah/madrasah. Karena ketika sudah ada rasa memiliki kepada sekolah/madrasah semua perubahan bisa dilakukan, harus selalu melakukan inovasi-inovasi terbaru untuk sekolah/madrasah, harus berdedikasi tinggi kepada sekolah/madrasah, dan memenuhi visi dan misi yang ada.

Karakteristik kepemimpinan di TK Surya Buana lebih mengedepankan tentang pembuatan kebijakan kepala sekolah yang selalu melibatkan yayasan, direktur dan para guru, senantiasa berinovasi untuk mengembangkan sekolah, dan selalu mendengarkan masukan-masukan yang diberikan oleh bawahan. Lain halnya dengan yang dilakukan oleh SD Surya Buana, karakteristik kepemimpinan yang dilakukan SD Surya Buana lebih menjaga keharmonisan di lingkungan sekolah, kesadaran guru yang tinggi dan rasa kebersamaan yang tinggi, kemudian pemimpin menyatukan persamaan hak dan kewajiban serta adanya kesamaan tanggung jawab, serta pemimpin mempunyai integritas yang sangat tinggi. Sedangkan karakteristik kepemimpinan di MTs Surya Buana yaitu dengan selalu

mengingatkan dan selalu menerapkan visi dan misi yang ada di sekolah, kepala sekolah juga selalu memampang visi sekolah ditempat-tempat strategis sudut sekolah agar mudah terlihat dan diingat oleh bapak ibu guru, setiap rapat kepala sekolah selalu menyampaikan apa yang kurang dari visi sekolah dan juga kepala madrasah selalu memahami visi dan misi sekolah.

Seperti pendapat Wahyudi (2012:20) yang berpendapat bahwa pengertian kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi, selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai, melalui komitmen semua anggota organisasi, dan juga melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pimpinan organisasi. Sedangkan Kahan (dalam Prijosaksono dan Sembel, 2005:42) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan.

Analisis dari penjelasan diatas adalah karakteristik kepemimpinan visioner yang dilakukan Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang menekankan pada terpenuhinya visi dan misi yang ada serta melakukan inovasi-inovasi terbaru sekolah/madrasah, hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wahyudi (2012:20) yaitu memiliki karakteristik kepemimpinan dengan mencetuskan ide/gagasan dari sebuah visi.

### **Tahapan-Tahapan Kepemimpinan Visioner Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang**

Analisis tentang Tahapan-tahapan kepemimpinan visioner Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang setiap tahun selalu membuat program kerja satu tahun, selain itu ada program kerja menengah dan jangka panjang, saya selalu melibatkan wakil-wakil saya termasuk untuk kurikulum bagaimana desain kurikulum sekolah/madrasah ini dan terkait jadwal pelajaran. Masih banyak yang lainnya yaitu sarpras, kesiswaan dan lain-lain. Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana selalu meakukan tahapan yang jelas,

dengan ketentuan yang pertama harus memiliki perencanaan, harus ada programnya karena jika tidak terprogram tidak bisa jalan.

Tahapan-tahapan kepemimpinan yang dilakukan TK Surya Buana adalah selalu ada program kegiatan untuk sekolah setiap tahunnya, pengambilan keputusan tentang hal-hal yang harus dilakukan dalam organisasi, serta harus senantiasa memberikan perubahan untuk sekolah ini setiap tahunnya. Berbeda halnya dengan tahapan-tahapan kepemimpinan yang dilakukan oleh SD Surya Buana yaitu memiliki perencanaan yang matang, kemudian melakukan pembuatan program-program kepemimpinan, langkah selanjutnya adalah dengan melaksanakan program kepemimpinan tersebut, melakukan kontrol atau pengawasan terhadap suatu pelaksanaan program, dan tahap yang terakhir adalah dengan evaluasi program kepemimpinan. Untuk tahapan-tahapan kepemimpinan di MTs Surya Buana adalah dengan mengasah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional, melakukan program jangka menengah, program jangka panjang, serta desain kurikulum sekolah

Menurut Makawimbang (2012:11) seorang pemimpin yang visioner khususnya dalam bidang pendidikan mempunyai konsep tentang: a) bagaimana merekayasa masa depan untuk menciptakan pendidikan yang produktif; b) menjadikan dirinya sebagai agen perubahan; c) memposisikan sebagai penentu arah organisasi; d) pelatih atau pembimbing yang profesional; e) harus ada perencanaan, setelah ada perencanaan dibuat program, kemudian dilaksanakan setelah dilaksanakan harus ada kontrol ketika melaksanakan itu dan diakhir harus ada evaluasi, dan f) mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pengalaman profesional dan pendidikannya

Keseluruhan tahapan-tahapan yang dilakukan Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang dimulai dari perencanaan pelaksanaan visi, penyusunan program-program yang dilakukan selanjutnya melakukan proses dari program tersebut hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan Makawimbang bahwa tahapan yang dilakukan dimulai dari

menjelaskan visi kemudian dilanjutkan dengan mengidentifikasi visi dan tahapan yang terakhir merupakan pelaksanaan dari visi tersebut.

### **Kendala dan Solusi yang dilakukan Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang Terkait Kepemimpinannya di Sekolah/madrasah**

Analisis yang akan dibahas mengenai kendala dan solusi yang dihadapi kepala sekolah/madrasah di Yayasan Bahana Cita Persada seperti bangunan madrasah MTs dicampur dengan SMA, sedangkan di SD siswa semakin bertambah banyak setiap tahunnya dan untuk TK baru selesai dibangun jadi harus menyesuaikan dengan gedung baru, nampak pada kendala yang dihadapi TK Surya Buana, yang pertama adalah terdapat permasalahan yang tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah/madrasah TK Surya Buana itu sendiri, misalnya ada guru yang tidak masuk langsung saya memberikan sanksi *scorsing*. Yang kedua persaingan antar sekolah/madrasah, dan permasalahan yang kompleks adalah siswa yang agak keterbelakangan mental butuh untuk menghadirkan kehadiran orangtuanya untuk membahas masalah ini. Namun sampai saat ini belum ada kendala yang tidak dapat TK Surya Buana atasi. Namun jikapun ada kendala tersebut adalah persaingan antar sekolah/madrasah karena sekolah/madrasah TK di lingkungan ini sudah cukup banyak sehingga kita harus selalu berinovasi untuk memberikan kesan berbeda untuk TK kita agar lebih diminati oleh masyarakat.

Untuk permasalahan yang dihadapi oleh Kepala SD Surya Buana yang pertama adalah berbagai macam karakter guru yang berbeda-beda, jadi cara menghadapi setiap orang itu tidak bisa disamakan. Kemudian perubahan-perubahan keadaan yang memang kadang pihak kita harus kalang kabut menghadapi tuntutan orang tua murid yang tinggi, yang kedua adalah sekarang ada beberapa anak yang ABK (autis) namun tidak ada guru SD Surya Buana yang berlatar belakang pendidikan untuk menangani mereka, jadi kedepannya mungkin SD Surya Buana perlu guru BK atau tenaga pendidik yang berlatar belakang PLB. Karena ABK selalu membutuhkan perhatian lebih sedangkan pendidik waktunya juga terbatas untuk hanya memperhatikan mereka saja ketika di kelas. Mungkin

nanti secepatnya akan ada guru tambahan untuk menanganuu masalah ini. sedangkan untuk permasalahan yang dihadapi MTs adalah ada kebutuhan mendesak untuk kami, jadi seiring bertambahnya murid daya tampung sekolah/madrasah kamu terbatas. Untuk memperluas sekolah/madrasah sudah tidak memungkinkan sedangkan untuk menambah bangunan keatas sudah tidak bisa karena desain bangun kamu hanya bisa untuk dua lantai saja.

Menurut pendapat Terry (dalam buku Winardi, 1979:381) mengemukakan bahwa evaluasi terdiri daripada suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah universal yakni: 1) Mengukur hasil pekerjaan, 2) Membandingkan hasil pekerjaan dengan standart dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan), dan 3) Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Kendala dan Solusi yang dilakukan Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang sudah dilakukan dengan baik, karena kendala-kendala yang ada sudah ditangani dan dalam kepemimpinannya Kepala Sekolah/madrasah memastikan untuk selalu mengoreksi dan selalu mencari solusi dari kendala yang lain, hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh George bahwa evaluasi dari suatu proses yang dilakukan adalah dengan mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

## **KESIMPULAN**

Visi Kepala TK, SD, MTs selalu diseimbangkan antara yayasan dan sekolah kearah yang sama maka setiap saat harus ada perubahan, maksud perubahan disini merupakan adanya inovasi-inovasi baru terkait visi sehingga sekolah/madrasah mampu selalu berkembang dalam semua aspek baik guru, siswa dan sarana dan prasarana harus selalu ada yang harus dikembangkan atau diperbaiki. Kepala TK,SD, dan MTs di Yayasan Bahana Cita Persada selalu menjalankan visi-visi yang terdapat didalam yayasan tersebut, yaitu visi unggul dalam prestasi, terdepan inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berkarakter akhlakhul karimah, dan dalam menjalankan visi tersebut Direktur Perguruan Yayasan Bahana Cita Persada selalu melakukan pertemuan dengan ketua yayasan, kepala sekolah/madrasah dan para guru untuk mendiskusikan

terkait perumusan visi sekolah. Sedangkan dalam melaksanakan visi kami selalu menjalankannya secara berkelanjutan dalam mewujudkan setiap visi yang sudah dirumuskan.

Karakteristik kepemimpinan visioner Kepala TK, SD, MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang menggunakan karakteristik kepemimpinan visioner, demokratis, jujur, dan adil. Hal tersebut dapat dilihat dari caranya memimpin sekolah selama ini dan rencana terhadap program-program sekolah untuk jangka panjang selalu berhasil untuk membuat sekolah semakin berkembang dan diminati masyarakat. Demokratis bisa dilihat bahwa kepala sekolah selalu mendiskusikan berbagai hal dengan bawahan dan atasan dan mereka selalu menerima masukan-masukan yang diberikan. Selain itu jenis karakteristik yang paling utama adalah 1) harus ada rasa memiliki terhadap sekolah. Karena ketika sudah ada rasa memiliki kepada sekolah semua perubahan bisa dilakukan. 2) harus berdedikasi tinggi kepada sekolah, 3) harus selalu melakukan inovasi-inovasi terbaru untuk sekolah, dan 4) adalah memenuhi visi dan misi yang ada.

Tahapan-tahapan kepemimpinan visioner kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita Persada Malang, setiap tahun selalu membuat program kerja satu tahun, selain itu ada program kerja menengah dan jangka panjang, saya selalu melibatkan wakil-wakil saya termasuk untuk kurikulum bagaimana desain kurikulum sekolah ini dan terkait jadwal pelajaran. Masih banyak yang lainnya yaitu sarpras, kesiswaan dan lain-lain. Kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana selalu melakukan tahapan yang jelas, dengan ketentuan yang pertama harus memiliki perencanaan, harus ada programnya karena jika tidak terprogram tidak bisa jalan. Harus ada perencanaan, setelah ada perencanaan dibuat program, kemudian dilaksanakan setelah dilaksanakan harus ada kontrol ketika melaksanakan itu dan diakhir harus ada evaluasi. Karena jika asal dijalankan tanpa adanya rencana maupun proses nanti tidak akan bisa berjalan dengan baik. Proker sekolah disusun diawal tahun disusun bersama waka ditempat membuat program kemudian setelah disusun kemudian disosialisasikan kepada semua guru apabila mungkin ada masukan terkait proker yang sudah dibuat. Setiap tahun kepala TK, SD, dan MTs Surya Buana di Yayasan Bahana Cita

Persada Malang mengundang bapak ibu guru rapat setiap tahun untuk memberikan masukan program-program kerja yang akan dilakukan, setiap kepala sekolah selalu sudah mempunyai program yang sudah saya siapkan sendiri

Kendala yang dihadapi Kepala sekolah/madrasah di Yayasan Bahana Cita Persada meliputi MTs dengan SMA bangunannya dicampur, sedangkan di SD siswa semakin bertambah banyak setiap tahunnya dan untuk TK baru selesai dibangun jadi harus menyesuaikan dengan gedung baru dan solusi dari permasalahan tersebut adalah dengan menggunakan lahan yang kosong dan membangun gedung baru agar semua siswa dapat melakukan kegiatan belajar mengajar dengan baik.

## **SARAN**

Untuk Kepala TK, SD, dan MTs di Yayasan Bahana Cita Persada Malang seharusnya semakin mengasah kemampuan dalam hal kepemimpinan visioner, terutama dalam hal visi, karakteristik, tahapan-tahapan dalam membangun kepemimpinan visioner serta meminimalisir adanya kendala-kendala yang terjadi dengan menemukan solusi yang tepat untuk kendala yang terjadi. Untuk mewujudkan sekolah yang semakin maju, berkembang dan bersaing.

Untuk Tenaga Pendidik di Yayasan Bahana Cita Persada Malang seharusnya semakin meningkatkan visi kepemimpinan visioner, karakteristik kepemimpinan visioner, tahapan kepemimpinan visioner serta meningkatkan lagi usaha-usaha dalam melaksanakan kepemimpinan visioner sehingga kepemimpinan visioner dapat tercapai secara efektif dan efisien, mengaplikasikan visi & misi sekolah/madrasah secara komprehensif, serta untuk memberi pengertian kepada kepala sekolah/madrasah tentang pentingnya menjalin kerja sama dengan *stakeholders* demi tercapainya kepemimpinan visioner secara efektif.

Untuk peneliti selanjutnya yang akan menggunakan skripsi ini menjadi referensi dalam melakukan penelitian seharusnya menggunakan bahasan lain seperti menggunakan bahasan objek yang berbeda dengan penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Makawimbang, J. H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta
- Manz, Charles C. dan Sims, Henry P. 2001. *The New SuperLeadership: Leading Other to Themselves*. San Francisco: Berret Koehler Publisher, Inc.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tasrim, M. 2011 *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah/madrasah Efektif (Studi Multikusus pada Tiga Sekolah/madrasah Dasar di Kota Bunga)*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara
- Wahyudi. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi. 1979. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Yin, R. K. 2002. *Multi kasus Desain dan Metode*. Terjemahan oleh M. Djauzi Mudzakir. Jakarta PT Raja Grafindo Persada.