



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan merupakan hal penting yang banyak disorot oleh praktisi dan akademisi di berbagai literatur yang ada.¹ Salah satu yang sangat di sorot adalah kepemimpinan di lembaga pendidikan. Hal ini terjadi karena kepemimpinan merupakan faktor utama dalam proses pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Selain itu lembaga pendidikan adalah wadah untuk mencetak sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing untuk bangsa dan negara. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi kekuatan yang hendaknya dimiliki oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang telah ditentukan.

Secara umum kunci dari keberhasilan lembaga pendidikan ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memimpin secara efektif.² Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.³ Jadi, akan sangat berbahaya bagi lembaga pendidikan apabila kepala sekolah tidak bisa memberikan pengaruh kepada bawahan atau orang lain, baik secara individu maupun kelompok.

Kepemimpinan menggambarkan pola hubungan dan bentuk kerja sama antara anggota lembaga pendidikan secara dinamis. Selain itu kepemimpinan harus mampu memberikan rangsangan kepada kelompoknya demi tercapainya kemajuan dan tujuan lembaga

¹Ahlan Hassan dkk, "Critical Factors Affecting Leadership: A Higher Education Context", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 12 No. 1, (19 Maret 2018), hal.110-130, <https://doi.org/10.1108/TG-12-2017-0075>

²Yusuf Dwi Hadi, "Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan*, Vol. 19, No. 02, (November 2019), hal. 187-207, <https://doi.org/10.21274/dinamika.2019.19.2.187-207>

³Rosalina Ginting dan Titik Haryati, "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Ilmiah CIVIS* Vol. II, No. 2, (Juli 2012), hal. 455-457 <https://doi.org/10.26877/civis.v2i2/Juli.455>



pendidikan. Keberhasilan lembaga pendidikan juga dipengaruhi oleh kecepatan, kegesitan, dan kemampuan adaptasi seorang pemimpin dalam menghadapi kondisi lembaga pendidikan yang senantiasa selalu mengalami perubahan, karena fleksibilitas lembaga pendidikan senantiasa dibarengi dengan kemampuan orang-orang di lembaga pendidikan yang kreatif, proaktif, nonkonvensional, dan inovatif.⁴

Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan untuk memajukan lembaga pendidikan dan meningkatkan daya saing saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa. Adapun dasar tujuan pendidikan yang harus menjadi pijakan pemimpin lembaga pendidikan adalah tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003. Tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik supaya menjadi insan yang bertakwa dan beriman kepada Tuhan YME, kreatif, mandiri, sehat, berilmu, berakhlak mulia dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁵

Proses mencapai tujuan pendidikan nasional memerlukan kerja sama dalam mengoptimalkan masukan dan hasil evaluasi demi tercapainya lulusan pendidikan yang sesuai harapan. Hal tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang mampu mengoptimalkan tugas, pokok, dan fungsi agar layanan belajar bagi peserta didik tercukupi dengan hasil akhir terwujudnya prestasi akademik yang sesuai harapan lembaga pendidikan dan masyarakat. Selain itu beberapa studi menunjukkan bahwa paradigma kepemimpinan akan berdampak pada kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan kinerja keuangan.⁶

Kepala sekolah bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada setiap anggota sekolah agar tercapai tujuan lembaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan mampu meningkatkan daya saing sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah berisi bahwa kepala sekolah wajib memenuhi lima dimensi kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan,

⁴Rasto, "Kepemimpinan Visioner," *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, Vol. 2 No. 3 (Oktober 2003), hal. 59–67, <http://file.upi.edu>

⁵Depdiknas, "Undang-undang RI No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional," (Jakarta: Depdiknas, 8 Juli 2003)

⁶Chijioke NWACHUKWU dkk., "Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance," *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 3, Issue 4, (2017) hal. 1302-1307, <http://www.onlinejournal.in>



supervisi, dan sosial.⁷ Lima dimensi kompetensi tersebut hendaknya harus dimiliki kepala sekolah agar berhasil dalam mengarahkan perubahan lembaga pendidikan menjadi lembaga yang bermutu.

Kepemimpinan yang baik dan efektif menjadi salah satu faktor pendukung terciptanya lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing.⁸ Pemimpin lembaga pendidikan yang kaya ide, dan berani mengambil keputusan-keputusan strategis menjadi tumpukan tercapainya lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Pemimpin yang mampu memetakan langkah pengembangan pendidikan secara tepat, juga akan mempermudah menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Pembuatan visi dan misi yang tepat adalah wujud dari strategi kepala sekolah dalam penentuan langkah pengembangan lembaga pendidikan. Visi lembaga pendidikan membentuk dasar untuk menetapkan dan mencapai tujuan lembaga yang telah ditentukan. Dengan hal tersebut, dibutuhkan pemimpin yang dapat memiliki visi yang kuat dan mengarahkan visinya dalam hal lain untuk mencapai dan mempertahankan mutu dan daya saing pendidikan.⁹

Selain itu untuk menghadapi perubahan keadaan dan berbagai karakteristik anggota lembaga yang menguatkan dan bahkan melemahkan diperlukan pemimpin yang bisa mengatur, memotivasi, mengarahkan, mendamaikan, menata, menyejukan, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota lembaga mengalami kebingungan arah.¹⁰ Dari hal tersebut, kepala sekolah perlu melaksanakan kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam merencanakan, merumuskan, menciptakan, mengimplementasikan pemikiran ideal yang berasal dari interaksi sosial, *stakeholder*, dan bahkan dirinya sendiri yang diyakini sebagai cita-cita lembaga di masa depan dan dapat dicapai melalui komitmen semua elemen lembaga.¹¹ Perencanaan yang dilakukan harus jelas dan

⁷Mendikbud. "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional dan Kebudayaan Nomor 6" (Jakarta: Kemdikbud, 9 April 2018).

⁸Ginting dan Haryati, "Kepemimpinan dan Konteks..." hal. 455

⁹NWACHUKWU dkk., "Visionary Leadership..." , hal.1305-1307

¹⁰Herni, "Model Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah Dalam Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler," *Journal of Islamic Education Management*, Vol.5, No.1 (April 2020), hal. 39-48, <https://doi.org/10.24256/kelola.v5i1.1409>

¹¹Rinel, "Efektivitas Sekolah: Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah Dan Iklim Sekolah," *Edum Journal* Vol. 1 No. 1 (Maret 2018), 2 hal. 4-30, <https://dx.doi.org/10.31943/edumjournal.v1i1.37>.



dirumuskan dalam visi yang menggambarkan sasaran yang hendak diraih dalam lembaga pendidikan di bawah kepemimpinannya. Pemimpin visioner memiliki pandangan jauh ke depan tentang konsep lembaga yang dipimpinnya agar tetap bisa bersaing dengan pesaing lainnya.

Pemimpin visioner harus mampu mentransfer visi kepada orang lain baik secara verbal ataupun perilaku dan mampu memperluas visi dengan model kepemimpinan yang berbeda. Kemampuan komunikasi yang efektif kepada bawahan menjadi kunci yang harus dimiliki pemimpin visioner. Kemampuan komunikasi tersebut berguna dalam mentransfer visi dan tetap mendapat dukungan secara penuh dalam pencapaian visi tersebut.¹² Visi diartikan sebagai keinginan yang dimiliki oleh seseorang untuk mencapai sebuah tujuan. Akan tetapi dilihat dari sudut pandang lembaga pendidikan, visi diartikan sebagai cerminan dari lembaga pendidikan di masa depan yang ingin dijadikan pencapaian ideal.¹³ Jadi, kepemimpinan visioner bisa dijadikan salah satu alternatif seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan untuk meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan. Apalagi saat ini perubahan sangatlah cepat dan tidak bisa diprediksi berkaitan dengan hal yang akan terjadi dalam dunia pendidikan di masa depan.

Perubahan dalam dunia pendidikan di era modern saat ini sangat sulit untuk ditebak arahnya. Lembaga pendidikan dihadapkan dengan situasi tantangan dan perubahan yang sangat cepat kehadirannya. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus memiliki langkah adaptif dan antisipatif terhadap kemungkinan yang akan terjadi. Lembaga pendidikan yang tidak mau dan tidak mampu untuk merespons perubahan zaman akan tertinggal dengan lembaga lain bahkan bisa tutup gerbang. Meskipun banyak tantangan dan masalah yang akan dihadapi apabila kita melakukan sebuah perubahan. Masalah yang paling sering terjadi adalah penolakan atas perubahan itu sendiri *“resistance to change”*. Penolakan terhadap perubahan ini tidak boleh dipandang sebuah hal yang negatif tetapi dijadikan sebagai motivasi dan pertimbangan bahwa proses perubahan ini tidak boleh dilakukan secara sembarangan dan

¹²NWACHUKWU dkk., “Visionary Leadership...” hal. 1305-1307

¹³Saeed M. Mohtsham, “Vision and Visionary Leadership – An Islamic Perspective,” *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3 No. 2 (2 Juni 2007): hal. 247–277, <http://citeseerx.ist.psu.edu/>



sesuka hati pemimpin.¹⁴ Penolakan perubahan ini harus dihadapi, dicarikan solusi, dan bahkan hendaknya bisa memanfaatkan penolakan ini untuk lebih menanamkan visi kepada mereka yang melakukan penolakan.

Merespons perubahan di lingkungan intern dan ekstern lembaga pendidikan harus dilakukan secara tepat dan cepat. Oleh karena itu, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan dalam melakukan proses perubahan. Perubahan tidak boleh dihindari apabila organisasi ingin tetap mempertahankan eksistensinya utamanya dalam dunia pendidikan. Perubahan yang dilakukan pada sebuah lembaga pendidikan tidak semata hanya untuk mengikuti *trend* yang ada. Namun, salah satu tujuan kepala sekolah visioner mengubah beberapa struktur atau komponen lembaga pendidikan adalah untuk meningkatkan daya saing sekolah di tingkat regional, nasional dan bahkan internasional. Menurut Abudin Nata, lembaga pendidikan saat ini sudah masuk pada level persaingan pasar yang kompetitif.¹⁵ Apabila menginginkan tetap eksis dan diminati masyarakat, hendaknya lembaga pendidikan terus meningkatkan daya saing untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Daya saing adalah sebuah konsep tentang cara organisasi dan SDM yang dimilikinya dalam memanfaatkan kekuatan kompetensinya secara tertata dan terpadu untuk memperoleh keuntungan bagi organisasi.¹⁶ Daya saing juga menjadi salah satu cara bagi sebuah organisasi untuk memenangkan kompetisi dengan organisasi lainnya. Selain itu banyak lembaga pendidikan baru yang bermunculan dan menjadi alternatif tawaran bagi masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan yang bermutu. Jadi, lembaga pendidikan yang ingin tetap eksis dan memenangkan kompetisi dengan lembaga lainnya hendaknya terus meningkatkan daya saing lembaganya.

Saat ini sumber daya manusia yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan diharapkan mampu berkontribusi dan bersaing secara global. Lulusan lembaga pendidikan memiliki kemampuan dalam bidang akademik, keterampilan hidup, bersosialisasi dengan lingkungan, dan mampu berpikir kritis dan kreatif. Keterampilan yang tidak terlihat seperti

¹⁴Manuela Pardo-del-Val & Clara Martinez-Fuentes, "Resistance to change: A literature review and empirical study", *Management Discussion*, Vol. 41, Issue 2, (Maret 2003): hal. 148–155, <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>.

¹⁵Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenamedia Grup, 2003). Hal. 187-188

¹⁶Zuhaili, *Knowledge and Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*, (Jakarta: Gramedia, 2010). Hal. 15-16



kemampuan interpersonal, berpikir global dan literasi media dan informasi adalah hal yang ditekankan agar bisa mengimbangi perkembangan zaman. Sarana dan prasana lembaga pendidikan juga harus ditingkatkan mulai dari ruang, komputer, dan fasilitas lain yang menunjang *life skills* dari peserta didik.¹⁷ Hal ini menjadikan lembaga pendidikan harus mampu merespons tuntutan zaman dengan cepat dan tepat agar tetap bisa bersaing dengan kompetitor lainnya.

SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut adalah lembaga pendidikan yang berdiri pada tahun 2015 di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Ngunut. Melihat lembaga tersebut masih baru tetapi grafik perolehan peserta didik selalu mengalami peningkatan setiap tahun. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya pelanggan jasa pendidikan yang percaya dengan lembaga SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Tholhah yang mengatakan bahwa salah satu indikasi lembaga pendidikan yang berdaya saing adalah lembaga pendidikan yang banyak diminati oleh masyarakat dengan menitipkan anaknya ke lembaga tersebut.¹⁸

Seiring dengan bertambahnya peserta didik, mutu pendidikan di lembaga ini masih terus ditingkatkan. Perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah salah satu faktor dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan di lembaga tersebut. SMK Islam Sunan Kalijaga berdiri sejak tahun 2015 dan mendapatkan murid pertama satu kelas. Awal yang bagus untuk lembaga yang baru berdiri sudah mendapatkan respons baik dari para siswa yang ingin mencari ilmu di SMK tersebut. Hal lain yang mendukung adalah SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut memiliki pasar tersendiri karena siswa wajib mukim di pondok pesantren. Dukungan yang lain berasal dari SMP Islam Sunan Gunung Jati yang berada di bawah naungan yayasan yang sama. Banyak alumni dari SMP Sunan Gunung Jati yang memilih melanjutkan ke SMK Islam Sunan Kalijaga.¹⁹

Kepala SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut memiliki peran yang penting dalam menentukan langkah, mutu dan daya saing lembaga

¹⁷Delipiter Lase. Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Sundermann*, Vol. 1, No. 1, (November 2019), hal. 29-41, DOI: 10.36588/sundermann.v1i1.18.

¹⁸Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 14, no. 2 (2 Maret 2017), hal. 245-247, <https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i2.20>.

¹⁹Wawancara dengan Guru Luqman Anshori pada tanggal 13 Juni 2020 di SMK Islam Sunan Kalijaga pukul 10.00 WIB



pendidikan utamanya dalam memperoleh siswa. Ahmad Da'im, S.Ag. merupakan sosok kepala sekolah yang menjadikan SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut lebih diminati oleh para calon siswa dan wali murid. Perubahan dan inovasi yang beliau lakukan tidak hanya dalam mendapatkan siswa, tetapi juga dalam memperbaiki sistem maupun infrastruktur sekolah.²⁰

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Kepala SMK Islam Sunan Kalijaga adalah pemimpin yang selalu merespons perubahan dan berinovasi agar daya saing lembaga yang dipimpinnya menjadi baik. Harus disadari bahwa daya pendidikan di lembaga tersebut tidak langsung baik ketika pertama kali berdiri akan tetapi melalui proses dan tahapan. Saat ini SMK Islam Sunan Kalijaga terakreditasi B. Hal yang menarik lagi dari pernyataan di atas, pengambilan keputusan kepala sekolah sangat berperan dalam menentukan visi dan misi lembaga dan cara pencapaiannya.

Hal yang menarik dari Kepala SMK Islam Sunan Kalijaga bahwa Kepala sekolah selalu bergerak dan produktif utamanya dalam melihat peluang yang sekiranya bisa membuat sekolah menjadi berkembang. Kejelian Kepala sekolah seperti melihat peluang adanya bantuan sarana dan prasarana, *upgrading* guru, dan staf program kerja sama, serta lain-lain.²¹

Kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga menerapkan kepemimpinan visioner. Penjelasan Ahmad Ghulam Al Aufa sedikit menggambarkan kemampuan kepala sekolah dalam merespons situasi sosial kemudian direncanakan dan diimplementasikan untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Komunikasi yang baik dengan staf dan bawahan juga menjadi hal yang diperhatikan oleh Ahmad Daim karena beliau memiliki keyakinan bahwa keberhasilan visi yang ditentukan juga sangat dipengaruhi oleh dukungan dan kerja sama semua pihak, tidak semata hanya kepala sekolah.

Selain itu, daya saing sekolah harus terus ditingkatkan, mengingat saat ini banyak sekali bermunculan lembaga pendidikan yang juga berkompetisi untuk meningkatkan mutu dan menarik para calon siswa untuk sekolah di lembaga yang dipimpinnya. Hal ini menjadi perhatian khusus oleh kepala SMK Islam Sunan Kalijaga. Luqman Ansori

²⁰*Ibid*

²¹Wawancara dengan Guru Ahmad Ghulam Al Aufa pada tanggal 23 Juni 2020 di Kantor SMK Islam Sunan Kalijaga pukul 10.00-10.30 WIB



juga menuturkan bahwa setiap ada perlombaan, baik tingkat regional maupun nasional, kepala sekolah memberikan instruksi kepada siswa dan instruktur untuk mengikuti perlombaan tersebut yang bertujuan untuk mendapatkan juara, perhatian dari publik, dan menunjukkan eksistensi SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut.²²

Keterangan di atas mengindikasikan bahwa kepala sekolah visioner selalu memperhatikan daya saing sekolah yang dipimpinnya. Lembaga Pendidikan yang banyak memiliki prestasi, baik di tingkat regional, nasional, dan bahkan internasional adalah ciri dari lembaga pendidikan yang memiliki daya saing.²³ Selain itu kepala sekolah juga melakukan perubahan dan inovasi dalam rangka meningkatkan daya saing SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut. Kemudian dalam proses perubahan muncul hambatan dan bahkan penolakan perubahan yang harus diselesaikan oleh kepala sekolah, meskipun tidak secara frontal. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti, yaitu tentang strategi-strategi kepala sekolah visioner dalam proses perubahan untuk meningkatkan daya saing.

SMK Islam Anharul Ulum Blitar yang berdiri dengan SK Pendirian 848/104/409.101/2013 yang izin operasionalnya keluar pada tahun 2016 adalah lembaga SMK Islam yang juga memiliki grafik penerimaan peserta didik selalu meningkat setiap tahun. SMK ini berada di bawah naungan Yayasan Pesantren K.H. Mohammad Dawami Nurhadi. Hal yang menarik di SMK ini adalah antusias pelanggan jasa pendidikan yang menitipkan anaknya di lembaga ini meskipun umur lembaga masih seumur jagung. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan siswa tahun pertama berdiri. Faktor lain yang mendukung adalah adanya SMP Islam Anharul Ulum yang sama berada di bawah naungan Yayasan Pesantren K.H. Mohammad Dawami Nurhadi yang rata-rata melanjutkan studi di SMK tersebut.²⁴

Gus Baul juga menambahkan bahwa perolehan siswa baru di tahun ajaran 2020/2021 mengalami peningkatan yaitu mendapatkan lima kelas. Faktor lain yang mendukung banyaknya siswa yang sekolah di SMK Islam Anharul Ulum adalah tentang pelayanan, promosi lembaga, pengaruh kiai, dan kepemimpinan kepala SMK yang selalu memiliki

²²Wawancara dengan Guru di SMK Islam Sunan Kalijaga Luqman Anshori pada tanggal 13 Juni 2020 di Kantor SMK Islam Sunan Kalijaga pukul 11.00-11.30 WIB

²³Tholkhah, "Strategi Peningkatan..." hal. 245-247.

²⁴Hasil Wawancara dengan Kepala Pondok Anharul Ulum Blitar Gus Baul pada tanggal 21 Agustus 2020 di kantor Pondok pukul 16.00-16.30 WIB



inovasi dan trobosan dalam proses pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpin, utamanya untuk meningkatkan mutu dan daya saing. Pembangunan infrastruktur di SMK Islam Anharul Ulum terus berlangsung, sinergitas antara kiai, pengurus pondok, dan lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan K.H. Mohammad Dawami Nurhadi yang berperan dalam proses pembangunan. Laboratorium siswa untuk praktek tidak lepas dari prioritas pembangunan. Karena pesan dari kiai bahwa santri setelah mondok, santri tidak hanya mahir dalam ilmu agama tetapi juga mahir dalam ilmu dunia.²⁵

Kepala SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar termasuk kepala sekolah yang memiliki gagasan yang bagus untuk pengembangan sekolah yang berdaya saing. Kesadaran bahwa SMK Islam Anharul Ulum harus terus berubah dan bersaing dengan SMK lain menjadi alasan utama dalam proses berinovasi. Selain itu, pembuktian tentang adanya SMK yang ada di dalam pondok pesantren kepada masyarakat juga menjadi dasar dalam proses menentukan daya saing di SMK Islam Anharul Ulum. Alasannya, yaitu masyarakat masih meragukan kualitas lulusan dari SMK Islam yang bernaung di dalam pondok pesantren.²⁶

Pembangunan sarana dan prasarana di SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar terhitung terus dilakukan. Pembangunan ini dimaksudkan untuk melengkapi sarana dan prasarana yang ada di sekolah ini. Alasan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam melengkapi sarana dan prasarana ini mengarah pada pemenuhan fasilitas pembelajaran yang ada di SMK Islam Anharul Ulum. Adanya fasilitas yang lengkap dan memenuhi standar, akan mampu meningkatkan daya saing SMK dengan SMK lainnya.

Hal lain yang menarik pada lembaga pendidikan di naungan pondok pesantren adalah keputusan sepenuhnya tidak ada pada kepala sekolah, Kiai juga ikut intervensi dalam sebuah keputusan kepala sekolah. Bahkan menurut Nur Efendi, kiai adalah penentu keputusan yang *absolut* pada semua langkah-langkah yang ditawarkan oleh kepala lembaga di bawah naungan pesantren.²⁷ Hal ini menjadi menarik ketika seorang kepala sekolah bisa mengatasi hambatan dan penolakan perubahan dari bawahan dan atasan untuk bisa menerima perubahan yang akan dilakukan.

²⁵*Ibid.*

²⁶*Ibid*

²⁷Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2014), hal. 4-7.



Gambaran di atas menjadi pijakan peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah dalam Meningkatkan Daya Saing”** agar bisa lebih mendalami kepala sekolah visioner sebagai penentu arah agen perubahan serta menjalankan langkah-langkah strategi perubahan untuk meningkatkan daya saing sekolah.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penelitian difokuskan pada cara kepala sekolah visioner sebagai penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agent of change*), serta menjalankan langkah-langkah strategi perubahan untuk meningkatkan daya saing sekolah.

1. Bagaimana kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut Tulungagung dan SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar sebagai penentu arah (*direction setter*) untuk meningkatkan daya saing sekolah?
2. Bagaimana kepemimpinan visioner Kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut Tulungagung dan SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar sebagai agen perubahan (*agent of change*) untuk meningkatkan daya saing sekolah?
3. Bagaimana kepemimpinan visioner Kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut Tulungagung dan SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar dalam langkah-langkah strategi perubahan untuk meningkatkan daya saing sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan secara mendalam tentang:

1. Untuk menganalisis kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut Tulungagung dan SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar sebagai penentu arah (*director setter*) untuk meningkatkan daya saing sekolah.
2. Untuk menganalisis kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut Tulungagung dan SMK Islam Anharul Ulum Kademangan Blitar sebagai agen perubahan (*agent of change*) untuk meningkatkan daya saing sekolah.
3. Untuk menganalisis kepemimpinan visioner Kepala sekolah di SMK Islam Sunan Kalijaga Ngunut Tulungagung dan SMK Islam Anharul



Ulum Kademangan Blitar dalam langkah-langkah strategi perubahan untuk meningkatkan daya saing sekolah.

4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tentang kepemimpinan visioner dalam meningkatkan daya saing sekolah

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Kepala SMK Islam Sunan Kalijaga dan SMK Islam Anharul Ulum, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai pertimbangan dalam rangka menjadi penunjuk arah kepemimpinan.
- b. Bagi Kepala sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Ngunut dan Yayasan Pesantren K.H. Mohammad Dawami Nurhadi, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai pertimbangan dalam menerapkan kepemimpinan visioner dalam meningkatkan saing sekolah.
- c. Bagi Kepala sekolah di Indonesia, hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai pertimbangan tentang kepemimpinan visioner dalam meningkatkan daya saing sekolah.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan dan rujukan dengan masalah yang sama atau hampir sama.

5. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

- a. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam hal mencipta, merumuskan, membentuk, mengomunikasikan, mengimplementasikan visi yang berasal dari dirinya sendiri, interaksi sosial, dan *stakeholder* yang diyakini menjadi cita-cita organisasi di masa yang akan datang dan dicapai dengan komitmen semua anggota.²⁸
- b. Daya saing adalah sebuah konsep tentang cara organisasi dan sumber daya yang dimilikinya dalam memanfaatkan kekuatan kompetensinya secara tertata dan terpadu untuk memperoleh keuntungan bagi organisasi.²⁹

²⁸Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hal. 62-63

²⁹Zuhail, *Knowledge and Innovation* ...hal. 15



2. Secara Operasional

Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan daya saing pada penelitian ini berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah visioner dalam melakukan beberapa hal dalam meningkatkan daya saing sekolah. Hal tersebut meliputi: a) kepala sekolah visioner dalam penentu arah, b) kepala sekolah visioner sebagai agen perubahan, c) kepala sekolah dalam langkah-langkah startegi perubahan. Ketiga hal tersebut digunakan oleh kepala sekolah visioner dalam proses menjadikan sekolah yang dipimpin memiliki daya saing.