

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengarahkan orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk perbaikan kelompok dan budayanya. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang sangat tergantung kepada kewibawaan, dan dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan.

Kim dan Maubourgne dalam Munir (2008:32) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dari lembaga.

Hughes dkk. (1999:26) menjelaskan adanya tiga kondisi yang mewarnai suatu kepemimpinan, yaitu pemimpin (*leader*), pengikut (*follower*), dan keadaan (*situation*). Pernyataan ini menegaskan bahwa kualitas seorang

pemimpin, klasifikasi pengikutnya, dan situasi yang mendukung atau tidak akan sangat berpengaruh pada pola dan dinamika kepemimpinan. Kualitas seorang pemimpin terkait kepada kepribadian, kedudukan, statusnya dan lain-lain. Klasifikasi para pengikut diwarnai oleh nilai-nilai, norma-norma, daya kesatuannya, dan lain-lain. Sedangkan situasi yang juga berperan terhadap suatu kepemimpinan antara lain tanggung jawab terhadap tugas, ketegangan, dan suasana lingkungan.

Bass dalam Munir (2008:33) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu dorongan prinsip dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasi lembaga dalam menyelesaikan atau mencapai tujuan-tujuan. Stephen P. Robbins (2002:163) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.

Stogdill dalam Munir (2008:33) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk dapat mendorong tercapainya tujuan-tujuan suatu lembaga.

Pada hakikatnya pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan pemahaman. Dalam hal ini pemahaman berarti kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan berbagai tugas yang harus dilaksanakannya.

Menurut Kartono (1991:34) seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi seorang pemimpin dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sejalan dengan konsep tersebut Kartono (1991:53) mengungkapkan bahwa:

Fungsi pemimpin dalam organisasi yaitu memprakarsai struktur, menjaga koordinasi dan integritas organisasi, merumuskan tujuan organisasi, menentukan sarana serta cara-cara yang efisien, menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, mengadakan evaluasi, mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, serta melakukan penyempurnaan dalam organisasi.

Menurut Ruslan Abdulgani dalam Fattah (1996:89) pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal menggunakan pikiran, rohani, dan jasmani. Dalam buku yang sama ciri-ciri seorang pemimpin disebutkan pula oleh J. Slikboer, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat dalam bidang intelektual, berkaitan dengan watak, dan berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin.

Menurut Kotter (1990:3) pemimpin yang berhasil harus memiliki empat macam kualitas, yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme. Sejalan dengan konsep tersebut Kotter (1990:5) juga mengungkapkan bahwa pemimpin harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekurangannya, dan menjadi pembelajar terus menerus.

Bothwell (1988:133) mengemukakan sifat-sifat yang diidentifikasi berhubungan erat dengan kepemimpinan adalah:

Kecerdasan, kemampuan untuk bergaul dengan orang lain, keterampilan teknis dalam bidangnya, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, kestabilan emosi dan kontrol pribadi, keterampilan perencanaan penyelesaian pekerjaan, kemampuan untuk menggerakkan kelompok, kemampuan untuk berbuat secara efektif, efisien dan tegas.

Zig Ziglar (1986:35) menyatakan bahwa ada beberapa aturan dan pikiran dasar yang harus dipikirkan oleh pemimpin, bila ingin menjalin kerja sama baik dengan komunitas lembaga, baik internal maupun eksternal, yaitu:

1. Pemimpin yang sensitif, efektif mengetahui bahwa untuk mendapatkan kerja sama yang sebenarnya, dia harus mengetahui bahwa dia tidaklah mengetahui segala sesuatu itu dengan secara sempurna.
2. Para pemimpin yang dinamis memahami bahwa semua orang dapat bekerja sama dengan orang-orang yang setuju dengan mereka. Pemimpin yang sebenarnya adalah mereka yang dapat bergaul, bekerja sama, dan mencapai hasil produksi maksimum dengan orang-orang yang tidak setuju dengan mereka.
3. Para pemimpin yang efektif mengembangkan kemampuan untuk mengamati/memahami segala sesuatu dari perspektif orang lain. Mereka memberikan keuntungan dari kerja sama, bukan meminta keuntungan.
4. Para pemimpin lembaga akan hati-hati mengucapkan proyek-proyek mereka dan memilih waktu dan tempat di mana ide-ide mereka dapat diterima, dan mempresentasikan ide-ide tersebut dengan cara yang jelas dan detail.

5. Pemimpin yang sukses memulai segala sesuatu dengan dasar pikiran bahwa orang lain mungkin sebagian pendapatnya benar dan secara konsekuen tidak menentang perbedaan pendapat dan ide tersebut. Dia mengetahui bahwa ide tidak mempedulikan siap pemiliknya atau siapa yang akan menggunakannya, sehingga dia dapat memenangkan kerja sama tersebut dengan pikiran terbuka.

Locke (1997:3) mengemukakan kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi mengkategorikan tiga elemen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*) yang hanya ada dalam relasi dengan orang lain katakanlah para pengikut. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana cara membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka;
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih dari sekadar menduduki suatu posisi otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin; serta
3. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi

teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi dan misi organisasi.

Menurut Keating (1986:9), fungsi kepemimpinan dapat dibagi dalam dua bidang utama, yaitu pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan atau kebersamaan orang-orang yang dipimpinnya. Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok antara lain:

1. Memulai (*initiating*): usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada kelompok dan mengajak anggota kelompok mulai memikirkan dan mencari jalan pemecahannya;
2. Mengatur (*regulating*): tindakan mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok;
3. Memberitahu (*informing*): kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat kepada anggota dan meminta umpan balik informasi yang diperlukan;
4. Mendukung (*supporting*): usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakan dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama;
5. Menilai (*evaluating*): tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensi dan untung-rugi; serta

6. Menyimpulkan (*summarizing*): kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kebersamaan kelompok antara lain:

1. Mendorong (*encouraging*): bersikap hangat, bersahabat, menerima orang-orang;
2. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*): tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kebersamaan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan dan kegagalan;
3. Mendamaikan (*harmonizing*): tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain;
4. Mengalah (*compromizing*): kemauan mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya;
5. Memperlancar (*gatekeeping*): kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan; serta
6. Memasang aturan permainan (*setting standards*): tindakan menyampaikan aturan dan tata-tertib dalam kelompok.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada bagian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah. Wahjosumidjo (2002:85) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Setiap lembaga pendidikan memerlukan sumber daya manusia yang profesional agar dapat menjalankan fungsinya menuju pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditargetkan.

Kepemimpinan pada semua jenjang diperlukan untuk melakukan reformasi besar-besaran atas sistem sekolah nasional. Akan tetapi, kepemimpinan pada tingkat sekolah secara khusus sangat dibutuhkan (Goodlad dalam Starratt 2007: 138). Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam penyelenggaraan pendidikan. Ia diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama mitra kerjanya untuk mencapai kemajuan sekolah. Mutu kepala sekolah memiliki hubungan erat dengan berbagai aspek kehidupan sekolah, seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Selanjutnya, Mulyasa (2003:115) mengungkapkan bahwa "kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan".

Kepala sekolah dapat berperan sebagai pemimpin, apabila mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugas terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pemimpin pendidikan akan berbeda dengan administrator atau politisi. Pemimpin pendidikan harus mempunyai konsep lebih luas berkaitan dengan tujuan pendidikan.

Skala kepemimpinan kepala sekolah mencakup dua hal penting yakni:

- a. Wilayah tindakan yang dapat dikendalikan
- b. Mencakup hubungan langsung dengan mereka yang terkena perubahan sehingga mereka merasa sebagai bagian dari keputusan untuk memulai dan mengimplementasikannya.

Pada umumnya, seorang pemimpin memfokuskan diri pada kualitas wawasan, intensitas, dan kreativitas. Lain halnya dengan kepemimpinan kependidikan yang berbeda dengan aspek substantif kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Aspek ini bersifat dan terpusat pada konteks dengan tugas suatu organisasi. Substansi kepemimpinan pendidikan meliputi program pendidikan, kurikulum dan penyajian, mengajar dan belajar, supervisi dan evaluasi. Semua hal tersebut merupakan permasalahan sekolah yang utama dan sering muncul dalam aktivitas sekolah sehari-hari.

Oleh karena itu, menurut Atmodiwiro dan Totosiswanto (1991:68) peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih banyak diarahkan kepada tugas-tugas yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Pemimpin formal, kedudukannya sebagai pemimpin dikaitkan dengan keputusan atasan, dalam hal ini Menteri Pendidikan dan Kebudayaan;

2. Ketua sebuah tim kerja yang berstandar kepada wewenang yang dimilikinya berdasarkan surat keputusan;
3. Penanggung jawab keberhasilan pengelolaan sekolah; dan
4. Sumber hukum yang mempunyai wewenang, mengambil keputusan, menjalankan keputusan dan menjatuhkan sanksi atas suatu pelanggaran.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan memperhatikan situasi lingkungan yang mendukung terciptanya sekolah efektif. Menurut Castetter (1996:357), “salah satu tugas kepala sekolah adalah memahami dan mempelajari peradaban, kebudayaan, nilai-nilai, dan norma-norma; tanpa memahami hal-hal tersebut, kemampuan untuk melaksanakan kepemimpinan secara demokratis adalah akan terbatas”. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki mutu yang baik, memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat, dan menjawab tantangan moral, mental, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sumbangan pemikiran yang sangat berharga untuk memahami hubungan antara kepemimpinan dengan keunggulan (*excellence*) dalam pendidikan telah dikemukakan oleh Sergiovanni (1980:76) dengan mengidentifikasi lima kekuatan (*forces*) dan setiap kekuatan itu dapat merupakan piranti yang sangat berharga bagi administrator, supervisor, dan guru untuk mengadakan perubahan dalam rangka meningkatkan sekolah menjadi sekolah unggul.

Kelima kekuatan itu adalah:

1. *Technical Force*: pengetahuan dan keterampilan dalam perencanaan sekolah, koordinasi, dan penjadwalan untuk dapat mencapai efektivitas yang optimal;
2. *Human Force*: pengetahuan dan keterampilan dalam memanfaatkan hubungan sumber-sumber sosial dan interpersonal seperti membangun

dan mempertahankan moral, mendorong perkembangan dan kreativitas, menyiapkan bantuan yang diperlukan dan menggunakan pendekatan partisipasi dalam mengambil keputusan;

3. *Educational Force*: pengetahuan tentang teknis pendidikan dan sekolah termasuk mendiagnosis masalah, memberikan penyuluhan pada guru, melakukan supervisi, dan mengembangkan kurikulum;
4. *Symbolic Force*: pengetahuan dan keterampilan untuk menjadikan sekolah sebagai pusat pendidikan yang dapat menarik perhatian masyarakat sehingga timbul kesan dan pandangan positif masyarakat terhadap sekolah; dan
5. *Cultural Force*: pengetahuan dan keterampilan untuk menjadikan sekolah sebagai pusat kebudayaan yang mencerminkan budaya setempat.

Rebore (1987:11) menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah juga harus melibatkan orang lain dalam rangka mereka turut serta dalam kepemimpinan sekolah. Terkait dengan konsep tersebut Sergiovanni (1980:79) mengemukakan pemahamannya tentang *Leadership Density*, yaitu konsep di mana jumlah kesatuan kepemimpinan yang diungkapkan dalam wujud kualitas sekolah, oleh siswa, orang tua, guru, seperti halnya kepemimpinan sekolah.

Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah bertindak sebagai pemegang kendali organisasi yang merupakan pemimpin tertinggi yang merencanakan, menentukan, sekaligus melaksanakan tujuan sekolah. Kepala sekolah juga merupakan katalisator yang bertugas menghubungkan sekolah dengan dunia luar/lingkungan sekitarnya dan bertindak sebagai juru bicara sekolah, juga menjadi perantara dalam hubungan antar anggota. Kepala sekolah harus mampu mengintegrasikan sejumlah tugas pengelolaan sekolah seperti program instruksional, kesiswaan, sumber dana dan sumber daya, serta hubungan antar sekolah dan masyarakat. Dengan kedewasaannya kepala

sekolah merupakan kepala keluarga di sekolah yang bertugas menuntun, membimbing, dan memberi teladan bagi warga di sekolah.

Implementasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin menurut Mulyasa (2003:116) dapat pula dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yakni "demokratis, otoriter, dan *laissez-faire*". Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bersifat demokratis, otoriter, atau bersifat *laissez-faire*. Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut, seorang kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat sesuai tingkat kematangan tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara orientasi tugas dan hubungan. Berdasarkan kajian gaya kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya, strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam berbagai gaya seperti mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte dapat digunakan ketika tenaga kependidikan di sekolah berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada orientasi tugas sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, di mana mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan kinerjanya tetapi belum didukung kemampuan

memadai. Gaya ini disebut juga menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga kependidikan seperti ini maka diperlukan orientasi tugas (*task*) yang tinggi serta orientasi hubungan (*relationship*) yang tinggi pula agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan.

Gaya melibatkan dapat digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kerja kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkatkan kinerjanya. Gaya ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya yang berorientasi tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya yang berorientasi hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan demikian pula kemauan meningkatkan kinerja. Tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya yang berorientasi tugas (*task*) hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya yang berorientasi hubungan (*relationship*). Gaya kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan karakter bawahan.

Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai “modalitas” dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi tersebut, meskipun penyesuaian itu mungkin bersifat sementara.

Pada akhirnya dapat dikemukakan bahwa usaha untuk mencari perpaduan terbaik untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses tidaklah mudah. Dan, usaha untuk bisa menemukan nilai, gaya dan aktivitas atau apa pun yang relevan untuk disebut sebagai pemimpin yang sukses merupakan proses yang panjang. Ada pemimpin yang sukses karena mampu bertindak sebagai seorang pengarah tugas, pendorong yang kuat, dan berorientasi pada hasil sehingga mendapatkan nilai kepemimpinan yang tinggi. Ada pemimpin yang sukses karena mampu memberi wewenang kepada para pegawainya untuk membuat keputusan dan bebas memberikan saran, mampu menciptakan jenis budaya kerja yang mendorong serta menunjang pertumbuhan.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya mencapai tujuan kelompok. Dalam melaksanakan kepemimpinan, pemimpin memiliki tugas pokok, fungsi, dan kewenangan sesuai dengan kedudukannya.

C. Konsep Visi

Gaffar (1995:22) mengatakan bahwa 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-batas fisik, waktu, dan tempat.

Menurut Beach (1993:50) *vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*. Dapat disimpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan mengenai organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi. Visi juga merupakan suatu jembatan antara masa kini dan masa datang sehingga perumusannya harus didasarkan pada karakteristik yang mapan.

Sejalan dengan konsep tersebut Qugley (1993) mengemukakan bahwa, *vision is addressed to all those interested in the art of leadership and management, whether their interest is business and institutionally oriented, serious or casual*.

Berikut ini dipaparkan beberapa ciri visi yang baik yang dihimpun dari pendapat Nanus dalam Komariah (2004) menekankan ciri-ciri visi yang baik, yaitu:

1. Sejauh manakah visi berorientasi masa depan?
2. Sejauh manakah visi merupakan impian, yakni apakah visi secara jelas cenderung mengarahkan organisasi kepada masa depan yang lebih baik?
3. Sejauh manakah visi tepat bagi organisasi, yakni apakah visi tersebut cocok dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi?
4. Sejauh mana visi menentukan standar keistimewaan dan mencerminkan cita-cita yang tinggi?
5. Sejauh mana visi mengklarifikasi maksud dan arah?
6. Sejauh mana visi menginspirasi antusiasme dan merangsang konsensus?
7. Sejauh mana visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya yang istimewa, dan apa yang diperjuangkannya?
8. Apakah visi tersebut cukup ambisius?

Visi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh aktivitas. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran mental tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan ke dapan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat.

Tanpa visi yang jelas organisasi akan berjalan tanpa arah, berputar-putar tidak menuju sasaran dan akhirnya punah. Peter Senge dalam Saeful Millah (2003) melontarkan gagasannya bahwa sebuah organisasi hanya akan mampu beradaptasi dengan perubahan apabila ia mampu menjadikan dirinya tampil sebagai sebuah organisasi pembelajaran, *learning organization*, yakni sebuah organisasi yang dibangun oleh orang-orang yang secara terus-

menerus mau memperluas kapasitas dirinya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Salah satu disiplin yang harus dilakukan dalam rangka *learning organization* ungkap Senge adalah membangun visi bersama, *shared vision*, yakni harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai organisasi. Sebuah visi benar-benar merupakan visi bersama apabila setiap orang memiliki gambaran yang sama dan setiap orang merasa memiliki komitmen untuk mencapainya.

Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan (Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel, 2002) bahwa "*nothing motivates change more powerfully than a clear vision.*" Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar, serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi karena:

1. Visi memberikan *sense of direction* yang amat diperlukan untuk menghadapi krisis dan berbagai perubahan.

2. Visi memberikan fokus. Fokus merupakan faktor kunci daya saing perusahaan untuk menjadi nomor satu di pasar. Karena focus mengarahkan kita tetap pada bidang keahlian yang kita miliki.
3. Visi memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi. Ini baru terjadi bila setiap individu menerjemahkan visi tersebut menjadi visi dan nilai pribadi mereka.
4. Visi memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya. Orang akan menjadi lebih bergairah dan menghayati pekerjaan yang bertujuan jelas.

Burt Nanus dalam Komariah (2004) menegaskan visi yang baik akan memberikan dampak terhadap organisasi karena:

1. *The right vision attracts commitment and energizes people*
2. *The right vision creates meaning in workers' lives*
3. *The right vision establishes a standard of excellence*
4. *The right vision bridges the present and the future*

Menurut Wahyudi (2009) visi yang baik adalah mampu menghasilkan perubahan dengan ciri-ciri sebagai berikut.

1. Visi harus sesuai dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini dan dapat memberikan prediksi yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat diraih dimasa mendatang.
2. Visi dapat menentukan standar pencapaian prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi.
3. Visi menjernihkan maksud dan arah, bersifat persuasif serta dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang di dalam organisasi.
4. Visi mengilhami antusiasme dan 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, artinya visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi.

Pengertian visi diungkapkan pula oleh Andrias Harefa bahwa:

Visi bukan merupakan sekadar rumusan kata-kata indah yang puitis dan enak didengar. Visi juga bukan sekadar hasil olah pengetahuan (*knowledge management*), meski ia mencakup hal itu. Visi tidak mungkin diperoleh dari pelatihan (*training*) sebab pada hakikatnya visi bukan keterampilan. Visi harus berangkat dari hati (*heart*, perenungan, dan proses pembelajaran), yang kemudian diberi "bingkai" oleh akal budi (*ratio*, pengetahuan), dan kemudian direalisasikan lewat tindakan nyata (*will*, keterampilan).

Oleh karena itu Burt Nanus dalam Komariah (2004) menyarankan agar visi organisasi memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Kepantasan (*appropriateness*). Visi organisasi harus cocok dengan "sejarah, budaya dan nilai." Suatu visi harus mempertimbangkan masa lalu dan kondisi saat ini suatu organisasi, dan pada waktu yang bersamaan, menjadi sesuatu yang realistis dan pantas untuk masa depan organisasi.
2. Idealistis (*idealistic*). Suatu visi harus menyampaikan sesuatu yang penuh harapan dan positif. Suatu visi harus membedakan antara *value-latent* dan mencerminkan "gagasan tinggi." Suatu visi merupakan sesuatu yang produktif dan penting, barangkali bahkan, sesuatu yang adalah sangat penting atau revolusioner.
3. Terpercaya dan penuh arti (*purposeful dan credible*). Suatu visi harus pula menjadi sesuatu yang penuh arti atau memusat pada keberhasilan beberapa tujuan yang masuk akal. Visi harus bersih dan memberi para pengikut dan *affected others* suatu arah yang penuh arti. Apakah visi dan

alur ke perwujudannya merupakan sesuatu yang sah? Apakah visi memberikan fokus benar dan menawarkan suatu masa depan yang lebih baik?

4. Mendatangkan ilham (*inspirational*). Suatu visi harus memotivasi orang-orang untuk percaya dan bergabung menjadi bagian dari kelompok yang mewujudkan masa depan yang lebih baik (*the making of a better tomorrow*). Visi adalah suatu "pendorong" organisasi yang baru harus memberikan inspirasi terhadap individu dan mendorong mereka untuk terikat secara penuh. Orang-orang harus diberi dorongan dan keinginan guna mewujudkan visi.
5. Dapat dimengerti (*understandable*). Jika visi tersebut rancu terlalu sukar untuk dipahami, visi tersebut merupakan suatu yang hilang dalam pemaknaan awal dan dapat mengantarkan organisasi pada kegagalan. Para pemimpin harus bekerja keras untuk mengkomunikasikan suatu visi yang tidak saja bisa diraih oleh dirinya, namun juga dapat diraih oleh yang lainnya. Seorang pemimpin harus mengetahui setiap aspek yang berhubungan dengan visi, dan mampu untuk menyampaikan hal tersebut ke yang lainnya.
6. Unik (*unique*). Tiap organisasi berbeda dalam beberapa bentuk atau cara mengatur kegiatan bisnis. Suatu organisasi bagaimanapun juga memiliki pengecualian dalam sejarahnya, tradisi, aktivitas, dan lain-lain. Suatu visi tidak dapat mengelak untuk mencerminkan keunikan-keunikan ini.

7. Ambisius (*ambitious*). Visi merupakan pandangan yang terlalu tinggi atau jauh, dan sangat berani, dan sering juga berlawanan dengan hal yang berlaku alamiah. Mereka memerlukan keberanian dan ketabahan. Sering mereka membutuhkan "pengorbanan dan investasi emosional."

Hasil studi Andrias Harefa (<http://www.pembelajar.com>) sejauh ini menunjukkan 17 kemungkinan bila organisasi tidak dapat mewujudkan visinya, yaitu:

1. Visi itu tidak cukup jelas;
2. Visi itu tidak cukup dikomunikasikan;
3. Visi itu tidak cukup menarik perhatian;
4. Visi itu tidak sesuai dengan harapan dan keinginan banyak orang;
5. Visi itu tidak cukup sederhana untuk dapat diingat;
6. Visi itu tidak cukup ambisius,
7. Visi itu tidak cukup memotivasi;
8. Visi itu tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut sebagian besar orang;
9. Visi itu tidak menginspirasi antusiasme;
10. Visi itu, kalau tercapai, tidak memberikan rasa bangga;
11. Visi itu tidak mampu memberi makna dalam kaitannya dengan kehidupan sehari-hari;
12. Visi itu tidak merefleksikan keunikan;
13. Visi itu tidak diyakini dapat dicapai;
14. Visi itu membuat orang bersedia berkorban;
15. Visi itu tidak "bernapas" atau tidak "hidup";
16. Visi itu tidak dirumuskan secara positif; dan
17. Visi itu tidak dipelihara baik-baik oleh penggagasnya.

Agar visi organisasi yang dirumuskan dapat diwujudkan Paulus Wirutomo (2003), memberikan beberapa rambu-rambu yang dapat dijadikan pedoman, yaitu:

1. Pelajari organisasi (atau masyarakat) kita dan organisasi (masyarakat) lain serta lingkungannya (tantangan)

2. Ikutkan pihak lain (*stakeholders*)
3. Gunakan akal sehat, jangan asal meniru organisasi lain.
4. Dapatkan masukan dari pihak bawahan
5. Hargai hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

Tilaar dalam Media Indonesia (2001) mengungkapkan bahwa keterpurukan bidang pendidikan nasional adalah salah satunya disebabkan belum adanya visi strategis yang menempatkan pendidikan sebagai *leading sector*. Hal tersebut memaknai bahwa visi pendidikan mempengaruhi kinerja pendidikan. Visi ditujukan sebagai suatu upaya untuk menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan.

Visi memiliki arti lebih dari sekedar kekhasan yang terdapat dalam suatu tujuan tertentu. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, perlu diketahui bahwa visi harus berkaitan dengan berbagai unsur dalam kepemimpinan. Visi adalah sumber dinamis kepemimpinan yang dapat menginspirasi terhadap unsur-unsur kepemimpinan melalui makna tersendiri.

D. Visionary Leadership

Visionary leadership adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

Robbins dalam Wahyudi (2009:25) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.

Menurut Komariah yang dikutip Wahyudi (2009:26) bahwa kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat diartikan sebagai 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 dicapai melalui komitmen semua personil.

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Komariah (2004), yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan "guidance, encouragement, and motivation."
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "relate skillfully" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan

dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (successfully achieved vision).

4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

Pada dasarnya kepemimpinan yang visioner adalah pemimpin yang mempunyai banyak gagasan yang implementatif dan mereka menggunakan SDM yang potensial guna memajukan organisasi meskipun SDM tersebut bukan orang-orang terdekat pemimpin tersebut. Manajemen sekolah tanpa kepemimpinan visioner adalah suatu kekurangan vitalitas untuk bertahan hidup begitupun kepala sekolah yang tidak visioner tentu juga kekurangan vitalitas atau semangat kerja rendah dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya.

Menurut Komariah dan Triatna (2006:81) Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), yaitu:

Kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Lantas, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personel lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Pemimpin yang visioner bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Burt Nanus dalam Komariah (2004), yaitu sebagai berikut:

1. Penentu Arah

Pemimpin visioner berperan sebagai *penentu arah organisasi*. Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, pemimpin visioner 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

2. Agen Perubahan

Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menterjemahkannya kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Pemimpin visioner tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti bagaimana mengembangkan inovasi-inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan hubungan kerjasama dunia usaha dan sebagainya.

3. Juru Bicara

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya lagi adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang lebih jauhnya lagi berimplikasi pada kemajuan organisasi dari hasil negosiasi-negosiasi yang dapat berakhir dengan kerjasama mutualistik yang menyenangkan secara moral dan materil.

4. Pelatih

Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan atau keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya dengan kemampuan yang dilatih. Tentu ini menghambat proses keberhasilan. Akan terasa lain dengan pelatih yang selalu memberikan semangat, membantu mereka belajar dan bertumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstans.

Selanjutnya Sagala (2006:166) memaparkan bahwa “kepemimpinan pendidikan visioner adalah kepemimpinan yang mampu melihat masa depan pendidikan dan berusaha meraih masa depan itu, ini berbeda dengan kepemimpinan modern”. Sejalan dengan pemaparan tersebut, Mendell dan Gerjuoy mengemukakan kepemimpinan visioner adalah proses kemanusiaan

untuk mewujudkan transformasi yang perlu untuk menghadapi kebutuhan yang berubah.

Menurut Qomary dan Sagala (2004:143) kepemimpinan kepala sekolah yang visioner ditampakkan pada kemampuannya menatap masa depan dan berusaha sekuat tenaga meraih masa depan itu dengan mengelola tugas instruksional, melaksanakan pendidikan dan pengajaran, mereka berinteraksi dengan pemimpinnya dalam hal ini interaksi profesional kependidikan.

Sekurang-kurangnya visi masa depan yang dikembangkan oleh kepala sekolah dapat menjadi referensi dalam mengontrol kekuatan-kekuatan yang dapat dijadikan sebagai *benchmark* untuk menentukan posisi dalam arus globalisasi yang semakin tak terelakkan lagi. Seperti yang tertuang dalam Komariah dan Triatna (2006:82) yang mengutip dari beberapa ahli:

Pertama, dalam kaitan ini visi masa depan yang jelas akan memberikan kepada kita wawasan global (*global mindset*) yang dapat dijadikan dasar bertindak bagi kita dalam era globalisasi ini (Tilaar, 1997). *Kedua*, berkenaan dengan daya pikir yang memiliki kekuatan yang dahsyat dan menerobos batas-batas fisik, waktu, dan tempat seperti dijelaskan oleh Gisela Hageman (1993) bahwa bervisi tidak dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi, dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan kemampuan kita untuk mencapai sasaran.

Menurut Starrat (2007:26-27), terdapat enam unsur kepemimpinan visioner yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan bersumber pada makna - berbagai makna yang mendasari identitas kita sebagai manusia, baik secara individual maupun kolektif; berbagai makna yang merupakan sumber bagi nilai-nilai kita yang peling dalam.
2. Kepemimpinan muncul dari visi mengenai apa yang dapat diraih oleh pemimpin bersama koleganya. Visi mencakup cita-cita, impian yang berdasarkan berbagai makna dan nilai fundamental

yang membuat manusia mencapai kepenuhannya. Daya dorong kepemimpinan mengalir dari visi bersama ini.

3. Kepemimpinan mewujudkan dalam setiap kesadaran atas peran, perasaan bahwa begitu penting dan berartilah apa yang telah dilakukan atau dicapai para anggota, perasaan bahwa tindakan yang dituntut memang penuh makna dan nilai, dan kesadaran mendalam akan dimensi-dimensi heroic dari lembaganya.
4. Kepemimpinan mendorong orang untuk bersama-sama menyatakan visi tersebut sehingga menjadi sebuah komitmen, sebuah pernyataan yang mengikat imajinasi dan antusiasme para anggota, mencakup mimpi-mimpi dan aspirasi mereka, lalu menyatukan keyakinan kolektif mereka menjadi kesepakatan dan kesempatan kerja bersama.
5. Kepemimpinan mendorong setiap orang untuk mewujudkan visi kolektif dalam struktur kelembagaan; melembagakan atau membudayakan visi dalam hidup keseharian sekolah' menanamkan visi dalam berbagai kebijakan, program, dan prosedur yang memungkinkan potensi setiap anggota tersalurkan menjadi usaha bersama.
6. Kepemimpinan memerlukan pembaruan lembaga secara terus-menerus dengan mengaktualkan visi baik ke dalam berbagai kegiatan biasa maupun khusus setiap hari, juga dengan menajmkan kembali visi tersebut secara berkala.

Kepemimpinan visioner memiliki tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh para pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Komariah dan Triatna (2006:90-93), yaitu sebagai berikut:

1. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari kreatifitas pikiran pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Mulyadi (1998) mengemukakan bahwa ada dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu:

- a. *Trend Watching*, adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan

terhadap sinyal-sinyal alam dan kedekatan dengan Tuhan sehingga dapat memahami makna alam dan pada akhirnya dapat mendeteksi arah perubahan yang mungkin terjadi.

- b. *Evisioning*, yaitu kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan *trend* perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

2. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam *statement* yang jelas agar komitmen semua personel dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengolaborasi informasi, cita-cita, dan keinginan pribadi yang dipadukan dengan cita-cita/gagasan personel lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Menurut Quiqley (1993) mengatakan bahwa terbentuknya visi itu melalui tiga fase, yaitu:

- a. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.
- b. Merumuskan strategi secara konsensus
- c. Membulatkan sikap dan tekad sebagai komitmen total untuk mewujudkan visi menjadi suatu kenyataan.

3. Transformasi Visi

Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*.

Sanusi (1990) mengungkapkan bahwa kita bukan saja perlu mengadakan introspeksi melainkan terutama mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan, dan mengembangkan visi

kita masing-masing dan visi kita bersama mengenai penyelenggaraan pendidikan. Visi mesti ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personel.

4. Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan amunisi bagi kepemimpinan visioner. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *visionary leadership* kepala sekolah adalah kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dengan berfokus pada masa depan melalui visi yang jelas untuk mewujudkan kerja sama yang efektif dengan komunitas sekolah. Hal ini terkait dengan peran *visionary leadership* untuk mengimplementasikan visi yang telah dibuat kepada seluruh komunitas sekolah.

E. Konsep Kreativitas

1. Pengertian Kreativitas

Kreativitas merupakan suatu bidang kajian yang kompleks, yang menimbulkan berbagai perbedaan pandangan. Perbedaan definisi kreativitas yang dikemukakan oleh banyak ahli merupakan definisi yang saling melengkapi. Sudut pandang para ahli terhadap kreativitas menjadi dasar

perbedaan dari definisi kreativitas. Definisi kreativitas tergantung pada segi penekanannya, kreativitas dapat didefinisikan kedalam empat jenis dimensi sebagai *Four P's Creativity*, yaitu dimensi *Person*, *Process*, *Press* dan *Product* sebagai berikut :

a. Definisi kreativitas dalam dimensi *person*

Definisi pada dimensi *person* adalah upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada individu atau *person* dari individu yang dapat disebut kreatif.

“Creativity refers to the abilities that are characteristics of creative people” (Guilford, dalam <http://www.ppi-india.org/2006>).

“Creative action is an imposing of one's own whole personality on the environment in an unique and characteristic way”

Guilford menerangkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang, hal ini erat kaitannya dengan bakat. Sedangkan Hulbeck menerangkan bahwa tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungannya. Definisi kreativitas dari dua pakar diatas lebih berfokus pada segi pribadi.

b. Kreativitas dalam dimensi *process*

Definisi pada dimensi proses berupaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada proses berpikir sehingga memunculkan ide-ide unik atau kreatif.

“Creativity is a process that manifest in self in fluency, in flexibility as well in originality of thinking”.

Utami Munandar menerangkan bahwa kreativitas adalah sebuah proses atau kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci) suatu gagasan. Pada definisi ini kreativitas lebih menekankan pada aspek proses perubahan (inovasi dan variasi). Selain pendapat yang diuraikan diatas ada pendapat lain yang menyebutkan proses terbentuknya kreativitas sebagai berikut :

Wallas (<http://www.ppi-india.org/2006>) mengemukakan empat tahap dalam proses kreatif yaitu :

Tahap Persiapan adalah tahap pengumpulan informasi atau data sebagai bahan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini terjadi percobaan-percobaan atas dasar berbagai pemikiran kemungkinan pemecahan masalah yang dialami.

Inkubasi adalah tahap diterimanya proses pemecahan masalah dalam alam prasadar. Tahap ini berlangsung dalam waktu yang tidak menentu, bisa lama (berhari-hari, berbulan-bulan, bertahun-tahun), dan bisa juga hanya sebentar (hanya beberapa jam, menit bahkan detik). Dalam tahap ini terdapat kemungkinan terjadi proses lupa terhadap konteksnya, dan akan teringat kembali pada akhir tahap pengeraman dan munculnya tahap berikutnya.

Tahap Iluminasi adalah tahap munculnya inspirasi atau gagasan-gagasan untuk memecahkan masalah.

Tahap Verifikasi adalah tahap munculnya evaluasi terhadap gagasan secara kritis, yang sudah mulai dicocokkan dengan keadaan nyata atau kondisi realita.

Dari dua pendapat ahli di atas memandang kreativitas sebagai sebuah proses yang terjadi di dalam otak manusia dalam menemukan dan mengembangkan sebuah gagasan baru yang lebih inovatif dan variatif.

c. Definisi kreativitas dalam dimensi *Press*

Definisi dan pendekatan kreativitas yang menekankan pada faktor *press* atau dorongan, baik dorongan internal diri sendiri berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif, maupun dorongan eksternal dari lingkungan sosial dan psikologis.

“The initiative that one manifests by his power to break away from the usual sequence of thought”

Mengenai “*press*” dari lingkungan, terdapat lingkungan yang menghargai imajinasi dan fantasi, serta menekankan kreativitas dan inovasi. Kreativitas akan kurang berkembang dalam kebudayaan yang terlalu menekankan pada tradisi, dan kurang terbukanya terhadap perubahan atau perkembangan baru.

d. Definisi kreativitas dalam dimensi *Product*

Definisi pada dimensi produk merupakan upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada produk atau apa yang dihasilkan oleh individu

baik sesuatu yang baru/original atau sebuah elaborasi/penggabungan yang inovatif.

“Creativity is the ability to bring something new into existence”

Definisi yang berfokus pada produk kreatif menekankan pada orisinalitas. Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan/menciptakan sesuatu yang baru. kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna sosial. Dari dua definisi ini maka kreativitas tidak hanya membuat sesuatu yang baru tetapi mungkin saja kombinasi dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya.

Dari beberapa uraian mengenai definisi kreativitas yang dikemukakan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kreativitas adalah proses konstruksi ide yang orisinal, bermanfaat, variatif (bernilai seni) dan inovatif.

2. Tingkatan Kreativitas

Sesuai dengan pendapat Gowan dan Treffinger dalam Khotimah (2005) mengemukakan bahwa tingkatan kreativitas meliputi:

- a. Tingkat I, yang disebut tingkat kreatif, ditandai oleh ciri-ciri timbulnya pemikiran yang divergen dan baru secara intuitif atau penemuan pemikiran baru di masyarakat itu. Dari segi efektif kehidupan ditandai oleh keterbukaan dan toleransi terhadap keraguan tentang sesuatu. Kehidupan perasaan ditandai oleh kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi tantangan.

- b. Tingkat II, yang disebut tingkat psikodelik atau perluasan pikiran dan perasaan, ditandai oleh pengembangan kesadaran untuk menjangkau pada pandangan diluar pandangan, atau kebiasaan kita sendiri dan penerimaan ide atau respons yang berbeda untuk diterima dan dihormati sebagai sesuatu yang original.
- c. Tingkat III, yaitu tingkat imaginatif , pada tingkat ini sudah ada suatu perkembangan produk (hasil, product development), ciri utama dari *product development* ini adalah sudah teresapinya dua tahap perkembangan kreatif sebagaimana dilukiskan dimuka dan telah pula ada penerimaan (*acceptance*) dari penemuan tersebut dalam kelompok tertentu. Pada tingkat ini sudah dapat dihasilkan produk, yaitu suatu pola, model, struktur, ataupun konsep yang sebelumnya belum atau tidak dikenal oleh kelompok manusia tertentu.

3. Ciri-ciri guru kreatif

Terdapat beberapa pendapat ahli mengenai ciri-ciri individu yang kreatif, diantaranya:

Menurut Campbell yang mengemukakan tentang ciri-ciri orang kreatif sebagai berikut:

- Kelincahan mental-berfikir dari segala arah.
- Kelincahan mental-berfikir ke segala arah.
- Fleksibilitas konseptual.
- Orisinalitas.

Guilford (Nashori dkk, 2002:43) menemukan bahwa faktor penting yang merupakan ciri dari kemampuan berpikir kreatif adalah:

- a. Kelancaran berpikir (*fluency of thinking*) yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara tepat. Dalam kelancaran berpikir yang ditekankan adalah kuantitas bukan kualitas. Guilford menyimpulkan bahwa ada empat bentuk kelancaran berpikir, yaitu:
 - 1) Kelancaran kata yang merupakan kemampuan untuk menghasilkan kata-kata dari satu huruf atau kombinasi huruf-huruf.
 - 2) Kelancaran asosiasi, yaitu kemampuan untuk menghasilkan persamaan sebanyak-banyaknya dari kata-kata yang diberikan dalam waktu yang terbatas. Kata-kata yang diberikan harus mempunyai arti.
 - 3) Kelancaran ekspresi, yaitu kemampuan untuk menyusun kata-kata dengan cepat dan harus memenuhi syarat tata bahasa.
 - 4) Kelancaran gagasan, merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang memenuhi beberapa syarat dalam waktu yang terbatas.
- b. Keluwesan (*flexibility*), yaitu kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, dan mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. Orang yang kreatif adalah orang yang luwes dalam berpikir. Mereka dapat dengan mudah meninggalkan cara berpikir lama dan menggantinya dengan cara berpikir yang baru.
- c. Keaslian (*originality*), adalah kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli. Apabila ada gagasan atau hasil karya yang belum ada sebelumnya maka gagasan atau karya tersebut dapat dipandang sebagai sesuatu yang orisinal.
- d. Elaborasi (*elaboration*), adalah kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan, atau situasi sehingga menjadi kehidupan sehari-hari, elaborasi yang bersifat kognitif dapat diketahui ketika seseorang menjelaskan sesuatu kepada orang lain menjadi lebih terinci, lebih mudah dipahami dan lebih menarik.
- e. Redefinisi (*redefinition*), adalah kemampuan untuk meninjau suatu persoalan berdasarkan perspektif yang berbeda dengan apa yang sudah diketahui oleh banyak orang.

Piers dalam Supriadi (1998:60) mengungkapkan bahwa:

Orang-orang kreatif cenderung memiliki rasa ingin tahu yang besar, tidak puas terhadap apa yang ada, percaya diri, otonom, bebas dalam pertimbangan, menerima diri, senang humor, intuitif dalam berpikir, tertarik kepada hal-hal yang kompleks, dan toleran terhadap situasi yang tidak pasti.

Asfandiyar dalam bukunya yang berjudul *Kenapa Guru Harus Kreatif* (2009:20) memaparkan ciri-ciri guru yang kreatif sebagai berikut.

1. **Fleksibel**
Dibutuhkan guru yang tidak kaku, luwes, dan dapat memahami kondisi anak didik, memahami cara belajar mereka, serta mampu mendekati anak didik melalui berbagai cara sesuai kecerdasan dan potensi masing-masing.
2. **Optimistis**
Keyakinan yang tinggi akan kemampuan pribadi dan keyakinan akan perubahan anak didik ke arah yang lebih baik melalui proses interaksi guru-murid.
3. **Respek**
Rasa hormat yang senantiasa ditumbuhkan di depan anak didik akan dapat memicu dan memacu mereka untuk lebih cepat tidak sekadar memahami pelajaran, namun juga pemahaman yang menyeluruh tentang berbagai hal yang dipelajarinya.
4. **Cekatan**
Anak didik berkarakter dinamis, aktif, eksploratif, ekspresif, reatif, dan penuh inisiatif. Kondisi ini perlu diimbangi oleh guru untuk mampu bertindak sesuai kondisi yang ada.
5. **Humoris**
Pada umumnya, anak didik suka sekali dengan proses belajar yang menyenangkan, termasuk dibumbui dengan humor. Secara tidak langsung, hal tersebut dapat membantu mengaktifkan kinerja otak kanan mereka.
6. **Inspiratif**
Meskipun ada panduan kurikulum yang mengharuskan semua peserta didik mengikutinya, guru harus menemukan banyak ide dari hal-hal baru yang positif di luar kurikulum.
7. **Lembut**
Pengaruh kesabaran, kelembutan, dan rasa kasih sayang akan lebih efektif dalam proses belajar-mengajar dan lebih memudahkan munculnya solusi atas berbagai masalah yang muncul.
8. **Disiplin**
Disiplin disini tidak hanya soal ketepatan waktu, tapi mencakup berbagai hal lain. Sehingga guru mampu menjadi teladan kedisiplinan tanpa harus sering mengatakan tentang pentingnya disiplin.
9. **Responsif**
Ciri guru yang kreatif antara lain cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, baik pada anak didik, budaya, sosial, ilmu pengetahuan maupun teknologi, dan lain-lain.
10. **Empatik**

Setiap anak didik mempunyai karakter yang berbeda-beda, cara belajar dan proses penerimaan, serta pemahaman terhadap pelajaran pun berbeda-beda. Oleh karena itu, seorang guru dituntut mempunyai kesabaran lebih dalam memahami keberagaman tersebut sehingga bisa lebih memahami kebutuhan-kebutuhan belajar mereka.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa guru yang kreatif adalah seorang guru yang memiliki kemampuan berpikir orosinil, variatif, inovatif serta bermanfaat untuk diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar.

4. Penghambat Kreativitas

Menurut pendapat Shallcross dalam Khotimah (2005) penghambat kreativitas terdiri dari:

- a. Kendala Historis, secara historis ada kurun waktu tertentu yang merupakan puncak kejayaan kreativitas. Sebaliknya pula kurun waktu yang tidak menunjang bahkan menghambat perkembangan kreativitas perorangan maupun kelompok.
- b. Kendala Biologis, beberapa pakar menekankan kemampuan kreatif merupakan ciri herediter, sementara pakar lainnya percaya bahwa lingkunganlah faktor utama.
- c. Kendala fisiologis, seseorang dapat mengalami kendala fisik karena terjadi kerusakan otak, karena penyakit atau karena kecelakaan.
- d. Kendala sosiologis, lingkungan social memiliki dampak terhadap daya kreatif kita.
- e. Kendala psikologis, dengan tidak diberinya kesempatan untuk mengembangkan kreativitas sudah merupakan kendala psikologis dari individu.
- f. Kendala diri sendiri, merupakan penghambat internal yang menghambat perilakukreatif, pengaruh dari kebiasaa, perkiraan harapan orang, kurangnya usaha, menentukan sendiri batas-batas yang dalam kenyataan tidak ada yang menghambat kinerja kita kelakuan dalam berfikir.

Menurut Campbell terdapat tujuh penghambat kreativitas, yaitu:

- a. Takut gagal
- b. Terlalu sibuk dengan tata tertib dan tradisi
- c. Gagal melihat kekuatan yang ada
- d. Terlalu pasti
- e. Enggan untuk mempengaruhi
- f. Enggan untuk bermain-main
- g. Terlalu mengharap hadiah

Dalam mengembangkan kreativitas, terkadang muncul kendala yang dapat menghambat kreativitas guru seperti yang diungkapkan beberapa ahli di atas. Oleh karena itu dibutuhkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi untuk menghindari hambatan-hambatan yang muncul. Begitu pula seorang guru yang dihadapkan pada waktu, keterlibatan orang banyak, ketegangan individu, dan rendahnya pengetahuan yang dimiliki.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kreativitas

Sulaiman dan Maswan (<http://www.ppi-india.org>) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kreativitas individu, yaitu:

- 1) Faktor usia, pengalaman memberikan ide dan orang muda lebih gampang mendapat ide dibanding dengan orang tua. Apa yang dikemukakan Plato Hamper seratus persen benar, bahwa seseorang pada waktu mudanya sangat kreatif tetapi setelah tua kreativitasnya mengalami kemunduran karena faktor usia.
- 2) Faktor jenis kelamin, kekuatan kaum wanita memang lebih lemah dibandingkan dengan kaum pria. Namun dalam imajinasi

perbandingan ini tidak berlaku, akan tetapi tidak dapat disangkal bahwa kreativitas di bidang-bidang penting dan prinsip, pria lebih tinggi disbanding kaum wanita.

- 3) Faktor pendidikan, pendidikan bukan hal terpenting dalam kreativitas dan tidak ada perbedaan antara orang terpelajar dengan orang yang tidak terpelajar.
- 4) Faktor usaha, usaha atau motivasi dari manusia akan menciptakan kreativitas, karena faktor usaha ini sangat berperan dalam kreativitas. Usaha yang keras akan membentuk kebiasaan berupa peningkatan kreativitas yang baik.

Menurut Utami Munandar (Nashori dkk, 2002:53) faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas terdiri dari aspek kognitif dan aspek kepribadian. Faktor kemampuan kognitif terdiri dari kecerdasan dan pemerdayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan keterampilan. Faktor kepribadian terdiri dari rasa ingin tahu, harga diri dan kepercayaan diri, sifat mandiri, berani mengambil resiko dan asertif, dan tipe kepribadian.

Menurut Cece Wijaya dan Tabrani Rusyan (dalam Khotimah, 2007) kreativitas secara umum dipengaruhi kemunculannya oleh adanya berbagai kemampuan yang dimiliki, sikap dan minat yang positif dan tinggi terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni, serta kecakapan melaksanakan tugas-tugas. Tumbuhnya kreativitas di kalangan guru dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya:

- a. Iklim kerja yang memungkinkan para guru meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kerjasama yang cukup baik antara berbagai personel pendidikan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi.

- c. Pemberian penghargaan dan dorongan semangat terhadap setiap upaya yang bersifat positif bagi para guru untuk meningkatkan prestasi belajar siswa.
- d. Perbedaan status yang tidak terlalu tajam di antara personel sekolah sehingga memungkinkan terjalinnya hubungan manusiawi yang lebih harmonis.
- e. Pemberian kepercayaan kepada para guru untuk meningkatkan diri dan mempertunjukkan karya dan gagasan kreatifnya.
- f. Menimpakan kewenangan yang cukup besar kepada para guru dalam melaksanakan tugas dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.
- g. Pemberian kesempatan kepada para guru untuk ambil bagian dalam merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang merupakan bagian dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan di sekolah yang bersangkutan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan hasil belajar.

Torrance (Supriadi, 1998:17) mengemukakan tiga faktor yang menentukan prestasi kreatif seseorang, yaitu motivasi atau komitmen yang tinggi, keterampilan dalam bidang yang ditekuni, dan kecakapan kreatif.

6. Kreativitas Kerja Guru Dalam Proses Belajar Mengajar

Mengajar adalah suatu perbuatan yang kompleks, disebut kompleks karena dituntut dari guru kemampuan personal, profesional, dan sosial kultural secara terpadu dalam proses belajar mengajar. Dikatakan kompleks karena dituntut dari guru tersebut integrasi penguasaan materi dan metode, teori dan praktek dalam interaksi siswa. Dikatakan kompleks karena sekaligus mengandung unsur seni, ilmu, teknologi, pilihan nilai dan keterampilan dalam proses belajar mengajar.

Dalam proses belajar mengajar sesuai dengan perkembangannya guru tidak hanya berperan untuk memberikan informasi terhadap siswa, tetapi lebih jauh guru dapat berperan sebagai perencana, pengatur dan pendorong siswa agar dapat belajar secara efektif dan peran berikutnya adalah mengevaluasi dari keseluruhan proses belajar mengajar. Jadi dalam situasi dan kondisi bagaimanapun guru dalam mewujudkan proses belajar mengajar tidak terlepas dari aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi karena guru yang baik harus mampu berperan sebagai *planner, organisator, motivator dan evaluator*.

Dari uraian diatas jelas bahwa dalam proses belajar mengajar diperlukan guru-guru yang *profesional* dan paling tidak memiliki tiga kemampuan yaitu kemampuan membantu siswa belajar efektif sehingga mampu mencapai hasil yang optimal, kemampuan menjadi penghubung kebudayaan masyarakat yang aktif dan kreatif serta fungsional dan pada akhirnya harus memiliki kemampuan menjadi pendorong pengembangan organisasi sekolah dan profesi. Dengan kemampuan ini diharapkan guru lebih kreatif dalam proses belajar mengajarnya.

Ada beberapa syarat untuk menjadi guru yang kreatif sebagaimana yang dikemukakan oleh Munandar (1985:67) yaitu :

- a. Profesional, yaitu sudah berpengalaman mengajar, menguasai berbagai teknik dan model belajar mengajar, bijaksana dan kreatif mencari berbagai cara, mempunyai kemampuan mengelola kegiatan belajar secara individual dan kelompok, disamping secara klasikal, mengutamakan standar prestasi yang tinggi dalam setiap kesempatan, menguasai berbagai teknik dan model penelitian.
- b. Memiliki kepribadian, antara lain : bersikap terbuka terhadap hal-hal baru, peka terhadap perkembangan anak, mempunyai pertimbangan luas dan dalam, penuh perhatian, mempunyai sifat toleransi, mempunyai kreativitas yang tinggi, bersikap ingin tahu.
- c. Menjalani hubungan sosial, antara lain : suka dan pandai bergaul dengan anak berbakat dengan segala keresahannya dan memahami anak tersebut, dapat menyesuaikan diri, mudah bergaul dan mampu memahami dengan cepat tingkah laku orang lain.

Apabila syarat diatas terpenuhi maka sangatlah mungkin ia akan menjadi guru yang kreatif, sehingga mampu mendorong siswa belajar secara aktif dalam proses belajar mengajar.

F. Kontribusi *Visionary Leadership* Terhadap Kreativitas Kerja Guru

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia senantiasa dihadapkan pada perubahan yang terjadi terus-menerus. Untuk itu diperlukan kreativitas dalam menghadapi perubahan tersebut, yaitu kemampuan untuk berpikir orosinil, variatif, inovatif dan bermanfaat. Begitu pula dalam sektor pendidikan terkait desentralisasi pendidikan.

Abu Robbani mengemukakan bahwa guru yang kreatif adalah guru yang mampu menciptakan kondisi yang berbeda dan mampu mencurahkan semua

potensi dalam bentuk kegiatan baru yang berguna bagi siswa dan lingkungannya.

Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah yang visioner memiliki peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan guru. Seperti dikemukakan Starratt (2007:59) bahwa pemberdayaan menyiratkan pengakuan bahwa setiap orang memiliki bakat, kompetensi, dan kekuatan yang dapat diamankan secara kreatif dan bertanggung jawab dalam lingkungan sekolah demi kebaikan anak-anak dan kaum muda.

Starratt dalam bukunya yang berjudul *Menghadirkan Pemimpin Visioner* (2007:55) juga memaparkan tiga hal penting mengenai *visionary leadership* yang berkaitan dengan kreativitas kerja guru dengan istilah “perjanjian” sebagai berikut:

- a. Setiap orang secara pribadi menemukan cara yang memberi kepuhan dalam mengamalkan talenta khasnya dalam mengejar ide-ide dan cita-cita bersama.
- b. Para anggota komunitas dalam kebersamaan sanggup meraih hal-hal yang tidak dapat diraih sendiri-sendiri.
- c. Kekuatan ide-ide dan cita-cita mengangkat para anggota ke level baru dan memberi fokus serta intensitas pada aktivitas yang tidak akan mereka alami tanpa ide-ide dan cita-cita tersebut.

Kepemimpinan mencakup visi dan upaya pemberdayaan. Kedua unsur tersebut saling mendukung dan berjalan beriringan. Sebuah visi membantu memberdayakan dan pemberdayaan memperkaya visi. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner, melalui visi-visinya tersebut dapat memberdayakan guru sehingga terwujud guru yang kreatif. Dengan demikian terlihat kontribusi satu sama lain antara *visionary leadership* kepala sekolah dan kreativitas kerja guru.