BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Visioner

1. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner dalam pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, terutama di era digital yang berkembang pesat saat ini. Pemimpin yang visioner mampu merancang strategi yang tidak hanya melihat kondisi saat ini, tetapi juga memperhitungkan perubahan dan kemajuan di masa depan. Mereka memiliki kemampuan untuk memahami potensi dan tantangan teknologi, serta bagaimana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Nandarifa & Hidayah, 2024b).

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, menyosialisasikan, dan mengimplementasikan gagasan-gagasan ideal yang berasal dari dirinya maupun hasil interaksi sosial dengan anggota organisasi dan stakeholder yang dipercayai sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personel. Visi organisasi menjadi penting dalam kepemimpinan visioner karena membimbing kebijakan dan operasionalisasi kerja organisasi (Rachman dkk., 2023).

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, bisa dipercaya, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang terus bertumbuh dan membaik. Pemimpin visioner tidak hanya sekadar memiliki cita-cita, melainkan mampu menerjemahkan cita-cita tersebut menjadi program kerja yang konkret dan terukur. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan visioner merujuk pada kemampuan kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan dalam merumuskan, mengomunikasikan, dan mengimplementasikan visi yang dapat membawa lembaganya menuju peningkatan kualitas yang berkelanjutan (Nanus, 2020).

Pemimpin visioner didefinisikan sebagai seseorang yang bekerja dengan

visi, nilai, dan kemampuan untuk menangkap gambaran masa depan yang diinginkan. Seorang pemimpin visioner tidak terjebak dalam rutinitas teknis pekerjaan, melainkan selalu mendorong dirinya dan orang-orang di sekitarnya untuk berpikir lebih jauh, berkreasi, dan berinovasi. Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang visioner mampu menjawab tantangan kompleks mulai dari perubahan kurikulum, tuntutan kompetensi abad ke-21, hingga transformasi digital yang mengubah cara belajar dan mengajar secara fundamental (Safaria, 2021).

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan seorang pemimpin untuk merancang, menyampaikan, mengomunikasikan, dan mewujudkan gagasan-gagasan ideal yang lahir dari pemikiran pribadi atau hasil interaksi dengan anggota organisasi maupun pemangku kepentingan lainnya. Gagasan-gagasan tersebut, yang biasanya menjadi visi atau tujuan besar organisasi, dirancang untuk masa depan dan diwujudkan melalui kerja sama serta komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi. Pemimpin visioner tidak hanya memiliki kemampuan untuk melihat peluang dan potensi di masa depan, tetapi juga untuk menyatukan berbagai sudut pandang dan aspirasi dalam sebuah visi yang dapat memotivasi semua pihak. Mereka memainkan peran penting dalam mengarahkan organisasi melalui tantangan, menjaga semangat kolektif, dan memastikan bahwa setiap individu merasa terlibat dalam mencapai tujuan bersama.

Wahjosumidjo menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan bukan semata soal kekuasaan hierarkis, melainkan soal kemampuan memberdayakan seluruh sumber daya manusia di sekolah demi pencapaian tujuan bersama. Pemimpin pendidikan yang efektif, menurut Wahjosumidjo, adalah mereka yang mampu membangun budaya kolaborasi, mempercayai kemampuan guru dan staf, serta mendorong inovasi dalam proses pembelajaran. Hakikat kepemimpinan visioner dalam pendidikan mencakup kemampuan konseptual, kemampuan interpersonal, dan kemampuan teknikal yang terintegrasi secara harmonis (Wahjosumidjo, 2022).

Secara hakikat, kepemimpinan visioner dalam pendidikan memiliki tiga

dimensi utama: pertama, dimensi kognitif yang mencakup kemampuan berpikir strategis dan antisipatif; kedua, dimensi afektif yang mencakup semangat, komitmen, dan keteladanan; ketiga, dimensi konatif yang mencakup keberanian mengambil keputusan dan tindakan nyata dalam menghadapi perubahan (Mulyasa, 2021). Ketiga dimensi ini saling menguatkan dan menjadi fondasi bagi pemimpin pendidikan dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya di era yang penuh ketidakpastian.

Sebagai kesimpulan kunci kesuksesan seorang pemimpin adalah memahami gaya kepemimpinan pilihannya dan apakah situasi atau kondisi dimana gaya kepemimpinan itu sesuai dengan kebutuhan anggota dan situasi. Seorang pemimpin bias belajar kapan harus berubah demi keuntungan organisasi dan anggota atau bahkan orang lain. Pemimpin yang sukses sangat menyadari gaya mereka dan bagaimana terus memodifikasinya. Mereka menghindari gaya yang sama untuk setiap situasi, dan menghindari menggunakan pola yang sama meskipun sesuai kebutuhan pengikut atau situasinya.

Dari semua definisi tentang kepemimpinan visioner tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner berarti kemampuan pemimpin dalam menciptakan, mengomunikasikan, menyosialisasikan, memengaruhi, dan mengimplementasikan visi yang dimilikinya sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi lainnya.

2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Salah satu ciri khas kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam merumuskan rencana yang jelas dan terarah. Dengan visi yang dirumuskan secara tepat, tujuan pengembangan lembaga yang dipimpin menjadi lebih mudah dipahami dan dijadikanpanduan dalam setiap langkah yang diambil. Proses merumuskan visi ini tidak hanyamengandalkan pendekatan analitis atau ilmiah, tetapi juga melibatkan unsur kreativitas, imajinasi, dan intuisi. Hal ini memberikan kebebasan bagi pemimpin untuk menggambarkan sasaran yang ingin dicapai dengan lebih rinci dan konkret, sekaligus memperkuat keyakinan bahwa tujuan tersebut bisa tercapai (Lestari et al., 2023). Dengan kata lain, pemimpin yang visioner tidak hanya

mengandalkan data atau fakta yang ada, tetapi juga menggunakan kreativitasnya untuk melihat peluang dan potensi yang belum terlihat. Kemampuan untuk "meramalkan" dan merancang masa depan yang lebih baik memberi keyakinan kepada seluruh anggota organisasi bahwa visi tersebut bukan hanya sebuah impian, tetapi tujuan yang dapat diwujudkan dengan komitmen dan kerja keras. Pemimpin seperti ini mampu menggugah semangat tim dengan menanamkan rasa optimisme dan keyakinan yang kuat dalam proses menuju pencapaian visi tersebut.

Salah satu karakteristik dari kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam merumuskan rencana yang jelas. Melalui rumusan visi tersebut, tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan lembaga yang dipimpin dapat tergambar dengan jelas. Proses merumuskan visi tidak terbatas pada investigasi ilmiah saja, tetapi juga mendorong penggunaan imajinasi, daya khayal, dan intuisi. Hal ini memungkinkan kita untuk menjelaskan sasaran secara tegas dan memperkuat keyakinan dalam kemampuan kita untuk mencapai tujuan tersebut.

Visi merupakan syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, visi merupakan penggerak cita-cita yang diinginkan untuk diwujudkan. Kepemimpinan visioner melibatkan pengambilan langkah-langkah strategis untuk mentransformasikan inovasi kepada para pemangku kepentingan melalui pemberdayaan staf dan penciptaan sistem visi organisasi yang diadopsi bersama. Sebagai pemimpin visioner yang ideal, terdapat penekanan pada penggabungan kemampuan intelektual dan emosional untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin visioner memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari tipe pemimpin lainnya. Karakteristik-karakteristik ini bukan sekadar bawaan alamiah, melainkan juga dapat dikembangkan melalui pendidikan, pengalaman, dan refleksi yang berkelanjutan. Menurut (Kouzes dan Posner, 2023), terdapat lima praktik utama yang menjadi ciri pemimpin visioner efektif: menjadi teladan, menginspirasi visi bersama, menantang proses yang ada, memungkinkan orang lain bertindak, dan memberi semangat dari

dalam hati.

a. Proaktif. Pemimpin visioner tidak menunggu perubahan datang, melainkan secara aktif menciptakan kondisi dan peluang yang kondusif bagi kemajuan. Proaktivitas ini tercermin dalam kemampuan mengidentifikasi potensi masalah sebelum muncul dan meresponsnya dengan solusi yang terencana. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang proaktif selalu selangkah lebih maju dalam mempersiapkan guru, siswa, dan infrastruktur untuk menyambut perubahan, termasuk transformasi digital.
b. innovatif. Inovasi merupakan napas dari kepemimpinan visioner. Pemimpin yang inovatif tidak terpaku pada cara-cara lama yang sudah usang, melainkan terus mendorong kreasi ide-ide baru, metode pembelajaran yang segar, dan pendekatan manajemen yang lebih efektif. Menurut (Rivai dan Murni, 2021). inovasi dalam kepemimpinan pendidikan mencakup inovasi kurikuler, inovasi pembelajaran, dan inovasi dalam tata kelola administrasi sekolah yang memanfaatkan teknologi informasi.
c. Inspiratif. Pemimpin visioner mampu menyalakan semangat dan motivasi pada seluruh anggota organisasinya. Kemampuan inspiratif ini tidak hanya berbentuk pidato atau slogan, melainkan terwujud dalam keteladanan nyata, apresiasi tulus atas kerja keras, dan pemberian kepercayaan kepada bawahan untuk berkembang. Nurhayati menyebutkan bahwa pemimpin yang inspiratif akan melahirkan budaya organisasi yang positif, di mana setiap anggota merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen pada visi bersama (Nurhayati, 2022).
d. Berorientasi pada masa depan. Pemimpin visioner selalu berpikir dalam kerangka jangka panjang meskipun tetap tanggap terhadap kebutuhan jangka pendek. Mereka memiliki kemampuan untuk membaca tren, memahami implikasi perubahan global terhadap lembaga yang dipimpinnya, serta merumuskan strategi yang adaptif dan berkelanjutan. Kemampuan ini sangat krusial di era digital yang dicirikan oleh perubahan yang begitu cepat dan tidak selalu dapat diprediksi.

e. Mampu membangun kepercayaan. Trust-building merupakan kompetensi inti pemimpin visioner. Tanpa kepercayaan dari seluruh stakeholder, guru, staf, siswa, orang tua, dan masyarakat, visi yang paling cemerlang pun tidak akan terwujud. Kepercayaan dibangun melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan integritas moral yang tidak tergoyahkan (Idawati, 2022).

3. Kompetensi Kepemimpinan di Era Digital

Perkembangan teknologi digital yang masif telah menghadirkan paradigma baru dalam kepemimpinan, yang dikenal sebagai *digital leadership* atau kepemimpinan digital. Konsep ini tidak sekadar merujuk pada kemampuan teknis penggunaan perangkat digital, melainkan mencakup kompetensi yang jauh lebih luas: kemampuan memimpin transformasi organisasi melalui pemanfaatan teknologi secara strategis dan bermakna.

Menurut Schallmo dan Williams, kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan transformasi digital organisasinya secara efektif, termasuk membangun visi digital yang jelas, mengembangkan kapasitas digital sumber daya manusia, serta membangun ekosistem teknologi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin digital dituntut untuk tidak hanya melek teknologi secara personal, tetapi juga mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam seluruh aspek tata kelola dan pembelajaran di sekolah (Schallmo dan William, 2021).

Lim mengidentifikasi empat kompetensi utama pemimpin digital di bidang pendidikan. Pertama, digital literacy atau literasi digital adalah kemampuan memahami, menggunakan, dan mengevaluasi teknologi digital secara kritis. Kedua, digital vision atau visi digital adalah kemampuan merumuskan arah pemanfaatan teknologi yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan sekolah. Ketiga, digital communication atau komunikasi digital adalah kemampuan memanfaatkan berbagai platform digital untuk membangun komunikasi yang efektif antara seluruh warga sekolah. Keempat, digital transformation management—kemampuan mengelola proses perubahan dari sistem

konvensional ke digital secara terencana, sistematis, dan humanis (Lim, 2021).

Adaptabilitas menjadi kompetensi yang tak kalah penting bagi pemimpin di era digital. Kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, regulasi, maupun dinamika sosial merupakan penentu keberhasilan seorang pemimpin dalam menghadapi era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Sutikno menegaskan bahwa pemimpin yang adaptif di era digital adalah mereka yang tidak takut bereksperimen dengan pendekatan baru, belajar dari kegagalan, dan secara konsisten melakukan perbaikan berbasis data dan umpan balik dari lapangan (Sutikno, 2022).

Dengan demikian, kepemimpinan visioner di era digital bukan semata soal kemampuan teknis, melainkan merupakan perpaduan antara kompetensi kepemimpinan tradisional: visi, integritas, kemampuan komunikasi dengan kompetensi baru yang dituntut oleh era digital: literasi teknologi, kemampuan mengelola perubahan digital, dan adaptabilitas tinggi. Pemimpin sekolah yang mampu memadukan kedua dimensi ini akan menjadi motor penggerak transformasi pendidikan yang bermakna dan berkelanjutan.

B. Mutu Pendidikan dan Penjamin Mutu di Era Digital

1. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu dalam kamus populer memiliki arti: kualitas; derajat; tingkat; manikam, mutiara. Seperti halnya yang dikutip oleh Shihab yang mengartikan kualitas sebagai tingkat baik buruk sesuatu atau mutu sesuatu. Dalam kamus manajemen (mutu), mutu adalah "Tingkat dimana sejumlah karakteristik yang melekat memenuhi persyaratan-persyaratan." Menurut Tom Peter dan Nancy Austin, dalam bukunya *"A passion for excellence"*, mutu merupakan "sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri".Sedangkan menurut Jarome S. Arcaro menegaskan bahwa mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukanlah benda magis atau sesuatu yang rumit, mutu didasarkan pada akal sehat (Zulaikah dkk., 2024).

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam bahasa Arab yaitu *"khasana"* yang artinya baik, dalam bahasa Inggris quality artinya mutu, kualitas. Dalam kamus besar bahasa Indonesia mutu adalah ukuran, baik

buruk suatu benda taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb). Secara istilah mutu adalah kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.

Mutu pendidikan merupakan konsep yang terus berkembang seiring dengan dinamika kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Secara sederhana, mutu pendidikan dapat dimaknai sebagai derajat keunggulan atau kebaikan suatu lembaga pendidikan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan, baik oleh pemerintah maupun oleh harapan masyarakat. Namun, memahami mutu pendidikan secara komprehensif memerlukan pendekatan yang multidimensi, melibatkan aspek input, proses, dan output pendidikan secara integratif.

Dalam perspektif input, mutu pendidikan ditentukan oleh kualitas sumber daya yang dimiliki sekolah, mencakup kompetensi guru dan tenaga kependidikan, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, kurikulum yang relevan, serta kemampuan finansial yang cukup untuk menopang seluruh program sekolah. Sallis mengemukakan bahwa mutu tidak mungkin dicapai tanpa fondasi input yang kuat, karena input yang buruk akan menghasilkan proses yang tidak optimal dan output yang jauh dari standar (Sallis, 2022).

Dari perspektif proses, mutu pendidikan berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar-mengajar, pengelolaan administrasi, serta budaya sekolah yang kondusif untuk pertumbuhan dan perkembangan seluruh warganya. Proses yang bermutu ditandai oleh interaksi pembelajaran yang aktif, reflektif, dan bermakna; manajemen sekolah yang transparan dan akuntabel; serta ekosistem sosial yang menghargai keberagaman dan mendorong kolaborasi (Prihatin, 2021).

Sementara dari perspektif output, mutu pendidikan tercermin pada sejauh mana lulusan memiliki kompetensi yang dibutuhkan baik kompetensi akademik, karakter, maupun kecakapan hidup untuk berkontribusi positif di masyarakat. Di era digital, output pendidikan yang bermutu tidak cukup hanya ditandai oleh prestasi akademis semata, melainkan juga oleh kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, dan literasi digital yang oleh

para ahli disebut sebagai kompetensi abad ke-21 (Trilling dan Fadel, 2021).

Menurut Permendikbud Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan, mutu pendidikan secara nasional diukur melalui delapan standar nasional pendidikan yang mencakup standar kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, serta pembiayaan. Kedelapan standar ini menjadi acuan wajib bagi setiap satuan pendidikan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Mutu pendidikan merupakan salah satu aspek fundamental dalam dunia pendidikan yang menjadi indikator keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Mutu pendidikan mencakup berbagai dimensi, mulai dari input, proses, hingga output pendidikan itu sendiri. Secara umum, mutu pendidikan dapat diartikan sebagai tingkat kesesuaian antara harapan (standar atau tujuan pendidikan) dengan kenyataan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan (Sagala, 2021).

Menurut Mulyasa, mutu pendidikan adalah suatu kondisi dinamis yang terus berkembang seiring dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat. Mutu bukan hanya dilihat dari pencapaian akademik semata, tetapi juga menyangkut pembentukan karakter, kompetensi, dan kemampuan peserta didik untuk beradaptasi dalam kehidupan nyata. Dalam konteks ini, mutu pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab guru atau kepala sekolah, tetapi seluruh komponen dalam sistem pendidikan, termasuk pemerintah dan masyarakat (Mulyasa, 2021).

Mutu atau lebih sering disebut dengan istilah kualitas merupakan gambaran karakteristik menyeluruh dari barangatau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pihak pengguna. Berkaitan dengan pendidikan di sekolah, mutu pendidikan senantiasa merujuk pada spesifikasi pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau manfaat dari pendidikan itu sendiri. Makna mutu pendidikan is pihak pengguna jasa pendidikan, namun demikian bukan berarti bahwa mutu pendidikan ini tidak memiliki standar. Spesifikasi layanan pendidikan di sekolah senantiasa

berpedoman pada standar pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah (Abdullah, 2017)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengertian dan konsep mutu pendidikan tidak hanya terletak pada keberhasilan akademik, tetapi juga pada kemampuan sistem pendidikan dalam menciptakan lulusan yang berkualitas secara menyeluruh, baik secara intelektual, emosional, maupun sosial. Mutu pendidikan merupakan cerminan dari kualitas bangsa, sehingga upaya peningkatannya harus menjadi prioritas bersama.

2. Sistem Penjamin Mutu Pendidikan

Sistem penjaminan mutu pendidikan merupakan mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh komponen pendidikan bergerak secara sinergis menuju pencapaian standar mutu yang telah ditetapkan. Di Indonesia, sistem penjaminan mutu pendidikan dikembangkan melalui dua mekanisme yang saling melengkapi: penjaminan mutu internal (SPMI) dan penjaminan mutu eksternal (SPME).

Penjaminan mutu internal (SPMI) adalah mekanisme penjaminan mutu yang dilakukan oleh satuan pendidikan sendiri secara mandiri, sistematis, dan berkelanjutan. SPMI dilaksanakan melalui siklus Plan-Do-Check-Action (PDCA) yang mencakup penetapan standar mutu, pelaksanaan program berdasarkan standar yang ditetapkan, evaluasi pencapaian standar, dan tindakan perbaikan untuk meningkatkan mutu secara terus-menerus. Triwiyanto menekankan bahwa SPMI yang efektif mensyaratkan adanya budaya mutu yang tertanam kuat di seluruh lapisan organisasi sekolah, bukan sekadar prosedur administratif yang dilaksanakan secara formalitas (Triwiyanto, 2022).

Penjaminan mutu eksternal (SPME) dilaksanakan oleh lembaga atau instansi di luar satuan pendidikan, terutama melalui akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Akreditasi berperan sebagai cermin eksternal yang memberikan penilaian objektif tentang sejauh mana sebuah sekolah telah memenuhi standar nasional pendidikan. Hasil akreditasi tidak hanya berfungsi sebagai pengakuan formal, tetapi juga sebagai stimulus bagi sekolah untuk terus melakukan perbaikan.

Mulyasa menekankan pentingnya sinergi antara SPMI dan SPME dalam menciptakan ekosistem penjaminan mutu yang efektif. Sekolah yang memiliki SPMI yang kuat akan lebih siap menghadapi penilaian eksternal, karena budaya evaluasi diri dan perbaikan berkelanjutan sudah menjadi bagian dari keseharian organisasi. Sebaliknya, temuan dari SPME hendaknya menjadi umpan balik berharga bagi sekolah untuk memperkuat sistem penjaminan mutu internalnya (Mulyasa, 2021).

3. Standar Mutu Pendidikan Berbasis Digital

Integrasi teknologi digital ke dalam dunia pendidikan telah mendorong pergeseran dan penguatan indikator mutu pendidikan di berbagai dimensi. Standar mutu yang semula didefinisikan dalam kerangka konvensional kini harus diperluas dan diperkaya dengan dimensi-dimensi digital yang semakin krusial bagi keberhasilan proses pendidikan.

Dalam dimensi proses pembelajaran, standar mutu berbasis digital mencakup kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran berbasis teknologi mulai dari penggunaan Learning Management System (LMS), pemanfaatan media interaktif dan gamifikasi, hingga pelaksanaan asesmen berbasis digital. Suyanto dan Jihad mencatat bahwa kualitas pembelajaran di era digital tidak cukup diukur dari kehadiran teknologi semata, melainkan dari sejauh mana teknologi tersebut benar-benar meningkatkan keterlibatan siswa, memperdalam pemahaman konsep, dan mengembangkan kecakapan berpikir tingkat tinggi (Suyanto dan Jihad, 2022).

Dalam dimensi sarana dan prasarana, standar mutu berbasis digital mencakup ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai: perangkat keras (hardware) seperti komputer, tablet, dan proyektor interaktif; perangkat lunak (software) berupa aplikasi pembelajaran dan sistem manajemen sekolah; serta konektivitas internet yang stabil dan andal. Lebih dari sekadar ketersediaan, kualitas infrastruktur digital juga dinilai dari aspek aksesibilitasnya sejauh mana seluruh warga sekolah, termasuk siswa dari keluarga kurang mampu, dapat mengakses dan memanfaatkan fasilitas digital tersebut secara adil.

Menurut UNESCO, sekolah yang bermutu di era digital adalah sekolah yang

berhasil mengintegrasikan teknologi secara inklusif, di mana teknologi menjadi alat pemerataan kesempatan belajar, bukan justru memperlebar kesenjangan. Oleh karena itu, standar mutu pendidikan berbasis digital tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai keadilan, inklusivitas, dan keberpihakan pada kelompok yang rentan terhadap eksklusi digital (UNESCO, 2023).

C. Implementasi Kepemimpinan Visioner dalam Menjamin Mutu Pendidikan

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin untuk merumuskan, mengomunikasikan, dan mewujudkan visi masa depan organisasi melalui berbagai strategi yang mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan visioner berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan karena mampu mengarahkan seluruh sumber daya sekolah menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin visioner tidak hanya berfokus pada kondisi saat ini, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan dan tantangan di masa depan, terutama dalam menghadapi era digital yang menuntut inovasi dan transformasi pendidikan (Subni dkk., 2024a).

Penjaminan mutu pendidikan merupakan proses sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pendidikan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Implementasi kepemimpinan visioner dalam penjaminan mutu pendidikan dilakukan melalui berbagai tahapan, mulai dari perumusan visi, pengorganisasian sistem penjaminan mutu, hingga pengawasan dan evaluasi berkelanjutan yang bertujuan untuk menciptakan budaya mutu di lingkungan sekolah (Ranisa dkk., 2025).

1. Perumusan dan Pengomunikasian Visi Digital Sekolah

   Visi merupakan gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Dalam kepemimpinan visioner, visi menjadi arah utama yang menentukan kebijakan, strategi, dan program kerja organisasi. Di era digital, sekolah dituntut memiliki visi yang mampu mengintegrasikan perkembangan teknologi dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan. Visi digital sekolah tidak hanya berorientasi pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada pengembangan budaya digital yang mendukung pembelajaran, administrasi, dan layanan pendidikan yang efektif.

Pemimpin visioner memiliki peran penting dalam merumuskan visi digital sekolah dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua. Keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses perumusan visi akan meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) sehingga visi yang dihasilkan lebih mudah diterima dan diimplementasikan. Subni menjelaskan bahwa pemimpin visioner mampu menciptakan arah strategis yang jelas serta menginspirasi seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik (Subni et al, 2024).

Langkah pertama dan paling fundamental dalam implementasi kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin merumuskan visi yang kuat dan relevan, kemudian mengomunikasikannya kepada seluruh warga sekolah secara efektif dan konsisten. Visi digital sekolah bukan sekadar slogan atau kalimat indah yang terpampang di dinding kantor, melainkan gambaran konkret tentang kondisi ideal sekolah di masa depan yang ingin diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi secara strategis.

Setelah visi dirumuskan, tahap berikutnya adalah mengomunikasikan visi kepada seluruh warga sekolah. Pengomunikasian visi menjadi faktor penting karena visi yang baik tidak akan memberikan dampak apabila tidak dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi visi dapat dilakukan melalui rapat sekolah, media digital, papan informasi, kegiatan pelatihan, maupun kegiatan akademik lainnya. Strategi komunikasi yang efektif mampu meningkatkan pemahaman dan komitmen warga sekolah terhadap implementasi visi yang telah ditetapkan (Jonnedi dkk., 2020).

Menurut Hallinger, pemimpin pendidikan yang efektif dalam mengomunikasikan visi akan menggunakan berbagai strategi dan media komunikasi: dari komunikasi formal dalam rapat dewan guru, hingga komunikasi informal dalam percakapan sehari-hari; dari media konvensional berupa surat edaran dan papan pengumuman, hingga media digital berupa grup komunikasi berbasis aplikasi, blog sekolah, maupun media sosial resmi lembaga. Konsistensi pesan di berbagai kanal komunikasi ini sangat penting untuk membangun pemahaman dan komitmen bersama terhadap visi digital

sekolah (Hallinger, 2020).

Penyebaran visi digital tidak berhenti pada tahap sosialisasi. Pemimpin visioner perlu memastikan bahwa visi tersebut diinternalisasi dan dijadikan landasan berpikir dan bertindak oleh seluruh warga sekolah. Internalisasi visi terjadi ketika setiap guru, staf, bahkan siswa mampu menghubungkan pekerjaan dan peran mereka sehari-hari dengan visi besar yang ingin dicapai bersama (Cheng, 2021). Untuk mencapai internalisasi ini, pemimpin perlu membangun ruang-ruang dialog yang memberi kesempatan kepada seluruh stakeholder untuk memberi masukan, mengajukan pertanyaan, dan bersama-sama merespons tantangan dalam perjalanan mewujudkan visi.

Dalam konteks sekolah digital, pengomunikasian visi juga harus didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi seperti website sekolah, platform pembelajaran daring, media sosial, dan sistem informasi manajemen sekolah. Pemanfaatan teknologi tersebut dapat memperluas jangkauan komunikasi serta mempercepat penyebaran informasi kepada seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

2. Pengorganisasian Sistem Penjamin Mutu

Implementasi kepemimpinan visioner dalam penjaminan mutu pendidikan juga tercermin dalam kemampuan pemimpin mengorganisasi seluruh sumber daya sekolah secara sistematis agar selaras dengan standar mutu era digital. Pengorganisasian ini mencakup struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas dan tanggung jawab yang proporsional, serta mekanisme koordinasi yang efektif antarunit kerja.

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam implementasi kepemimpinan visioner, pengorganisasian Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa seluruh program peningkatan mutu dapat berjalan secara sistematis dan terkoordinasi.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) merupakan mekanisme penjaminan mutu yang dilaksanakan secara mandiri oleh satuan pendidikan

dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. SPMI bertujuan untuk membangun budaya mutu melalui siklus penetapan standar, pelaksanaan standar, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar secara berkelanjutan (Ranisa dkk., 2025).

Dalam pengorganisasian SPMI, kepala sekolah sebagai pemimpin visioner membentuk Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang bertugas merencanakan, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi program peningkatan mutu. TPMPS menjadi motor penggerak dalam pelaksanaan penjaminan mutu karena bertanggung jawab untuk memastikan seluruh kegiatan sekolah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Zahrok menjelaskan bahwa implementasi SPMI dimulai dengan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), dilanjutkan dengan perencanaan pemenuhan mutu, pelaksanaan program, monitoring, dan evaluasi berkelanjutan (Zahrok, 2020).

Selain pembentukan TPMPS, pengorganisasian sistem penjaminan mutu juga mencakup pembagian tugas yang jelas kepada seluruh warga sekolah. Guru bertanggung jawab atas peningkatan mutu pembelajaran, tenaga kependidikan mendukung administrasi mutu, sedangkan kepala sekolah berperan sebagai pengarah sekaligus pengambil keputusan strategis. Pengorganisasian yang efektif akan menciptakan koordinasi yang baik sehingga program penjaminan mutu dapat dilaksanakan secara optimal.

Pada era digital, pengorganisasian SPMI perlu didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi seperti sistem manajemen mutu berbasis digital, penyimpanan dokumen elektronik, serta penggunaan platform monitoring dan evaluasi berbasis daring. Hal ini memungkinkan proses pengumpulan data, analisis mutu, dan pelaporan menjadi lebih cepat, akurat, dan transparan.

Penyelarasan manajemen sekolah dengan standar mutu era digital juga mensyaratkan transformasi sistem administrasi dari konvensional ke digital. Pemanfaatan sistem informasi manajemen sekolah (SIMS) berbasis digital memungkinkan pengelolaan data yang lebih akurat, cepat, dan mudah diakses, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti *(evidence-based decision making)*. Nurdin dan Usman menekankan bahwa digitalisasi

administrasi bukan sekadar efisiensi birokrasi, melainkan juga bagian dari upaya membangun akuntabilitas dan transparansi yang merupakan pilar mutu pendidikan modern (Nurdin dan Usman, 2022).

3. Pengawasan dan Evaluasi Berkelanjutan

Pengawasan dan evaluasi merupakan bagian penting dalam implementasi kepemimpinan visioner untuk menjamin keberhasilan program peningkatan mutu pendidikan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan, sedangkan evaluasi bertujuan untuk menilai efektivitas program serta mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu diperbaiki.

Salah satu dimensi paling kritis dalam implementasi kepemimpinan visioner adalah kemampuan melakukan pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap seluruh program dan proses pendidikan, termasuk pemanfaatan teknologi digital. Pengawasan bukan dimaksudkan sebagai kontrol yang menghambat kreativitas, melainkan sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang memungkinkan identifikasi masalah secara dini dan tindakan korektif yang tepat waktu.

Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan, pengawasan dilakukan secara terus-menerus melalui monitoring terhadap pelaksanaan program sekolah, kinerja guru, capaian peserta didik, serta efektivitas penggunaan sumber daya pendidikan. Pemimpin visioner menggunakan hasil pengawasan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perbaikan program secara berkelanjutan (Subni dkk., 2024a).

Dalam era digital, monitoring dan evaluasi pendidikan dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai platform teknologi yang menyediakan data real-time tentang keterlibatan siswa, efektivitas pembelajaran, maupun kinerja administratif sekolah. Pemimpin visioner memanfaatkan data-data ini bukan untuk menghukum, melainkan untuk membimbing dan mendukung guru serta staf dalam meningkatkan kinerjanya (Maryono, 2022).

Evaluasi berkelanjutan merupakan prinsip utama dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal. Evaluasi dilakukan melalui pengumpulan data, analisis capaian

mutu, identifikasi kesenjangan antara standar dan kondisi aktual, serta penyusunan rekomendasi perbaikan. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai dasar untuk menetapkan standar baru yang lebih baik sehingga mutu pendidikan terus meningkat dari waktu ke waktu (Zahrok, 2020).

Menurut Ranisa, evaluasi dalam SPMI dilaksanakan melalui lima tahapan utama, yaitu penetapan standar, pelaksanaan standar, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan mutu. Siklus ini dilakukan secara berulang sehingga tercipta budaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) di lingkungan sekolah (Ranisa et al, 2024).

Pada era digital, pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui dashboard mutu sekolah, aplikasi evaluasi pembelajaran, sistem pelaporan daring, serta analisis data berbasis digital. Penggunaan teknologi tersebut membantu sekolah memperoleh informasi secara real-time sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat. Dengan demikian, kepemimpinan visioner mampu memastikan bahwa seluruh proses penjaminan mutu berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

D. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1. Pemimpin sebagai Agen Perubahan *(Agent of Change)*

   Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan, mengomunikasikan, dan mewujudkan visi masa depan organisasi melalui perubahan yang terencana. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin visioner tidak hanya bertugas menjalankan administrasi sekolah, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu mengarahkan seluruh warga sekolah menuju peningkatan mutu pendidikan. Peran ini menjadi semakin penting di era digital yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi, perubahan paradigma pembelajaran, dan meningkatnya tuntutan kompetensi abad ke-21 (Utami dkk., 2024).

   Sebagai agen perubahan, pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang yang muncul akibat perkembangan

zaman. Pemimpin kemudian merumuskan strategi yang inovatif untuk menjawab kebutuhan tersebut melalui berbagai program pengembangan sekolah. Kepala sekolah dituntut mampu menciptakan perubahan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi, sistem pembelajaran, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Menurut Utami dkk, kepala sekolah penggerak yang menerapkan kepemimpinan visioner mampu menjadi agen perubahan dengan menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk beradaptasi terhadap tuntutan pendidikan modern (Utami dkk., 2024).

Fullan menegaskan bahwa pemimpin sebagai agen perubahan harus memiliki kejelasan moral dan keyakinan yang kuat bahwa perubahan yang diperjuangkan akan membawa kebaikan bagi semua, terutama bagi siswa sebagai subjek utama pendidikan. Kejelasan moral ini yang memberi energi dan ketahanan kepada pemimpin untuk terus bergerak meskipun menghadapi resistensi, hambatan sumber daya, maupun kelelahan organisasi yang kerap menyertai proses transformasi (Fullan, 2021).

Peran sebagai agen perubahan juga diwujudkan melalui kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen bersama terhadap visi sekolah. Pemimpin visioner menginspirasi guru dan tenaga kependidikan agar memiliki kesadaran terhadap pentingnya inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, perubahan tidak hanya berasal dari instruksi pimpinan, tetapi tumbuh menjadi kebutuhan bersama seluruh warga sekolah. Sindy Ninthia dkk. menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan karena mampu memberikan arah yang jelas, meningkatkan kinerja guru, serta mendorong inovasi pendidikan secara berkelanjutan (Ninthia dkk., 2023).

Dalam era digital, pemimpin sebagai agen perubahan juga berperan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem pendidikan. Pemimpin harus mampu mendorong transformasi digital melalui pengembangan pembelajaran berbasis teknologi, penyediaan akses digital, pemanfaatan platform digital, serta penguatan literasi digital bagi guru dan peserta didik. Oleh karena itu,

keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan secara visioner, sistematis, dan berkelanjutan (Zulzila dkk., 2025).

Dalam mendorong transformasi digital, pemimpin visioner berperan sebagai pelopor yang tidak hanya merespons tren eksternal, tetapi juga secara proaktif menciptakan ekosistem internal yang kondusif bagi perubahan. Ini mencakup membangun kesadaran bersama tentang urgensi transformasi digital, menyediakan waktu dan ruang bagi guru untuk berinovasi dan bereksperimen dengan teknologi, serta merayakan setiap kemajuan sekecil apa pun sebagai momentum yang membangun kepercayaan diri kolektif (Daryanto dan Rachmawati, 2020).

2. Transformasi Budaya dan Iklim Digital Sekolah

Budaya sekolah merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku seluruh warga sekolah. Dalam menghadapi era digital, transformasi budaya sekolah menjadi salah satu tugas utama pemimpin visioner untuk menciptakan lingkungan belajar yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Transformasi budaya digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga dengan perubahan pola pikir (*mindset*), sikap, dan perilaku warga sekolah dalam memanfaatkan teknologi secara efektif dan bertanggung jawab.

Perubahan paling mendasar dan paling tahan lama yang dapat diupayakan oleh seorang pemimpin visioner adalah transformasi budaya organisasi. Budaya sekolah yang mendukung literasi digital, inovasi pedagogis, dan kolaborasi berbasis teknologi tidak terbentuk secara otomatis hanya karena sekolah memiliki fasilitas digital yang lengkap. Budaya ini perlu dipupuk secara sadar dan sistematis oleh kepemimpinan yang visioner.

Pemimpin visioner membangun iklim digital yang positif melalui berbagai strategi: pertama, menjadi teladan dalam penggunaan teknologi yang etis dan produktif; kedua, memfasilitasi komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) berbasis digital di antara guru; ketiga, membangun kebijakan penggunaan teknologi yang menyeimbangkan antara kebebasan

berkreasi dan tanggung jawab etis; keempat, mengintegrasikan nilai-nilai literasi digital ke dalam dokumen-dokumen strategis sekolah seperti visi-misi, program kerja, dan tata tertib (Rohiat, 2021).

Kepemimpinan visioner memiliki peran strategis dalam membangun budaya digital melalui penyusunan visi sekolah yang berorientasi pada inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin visioner berupaya menanamkan nilai-nilai keterbukaan terhadap perubahan, kreativitas, dan pemanfaatan teknologi sebagai sarana peningkatan kualitas pendidikan. Dengan adanya visi yang jelas, seluruh warga sekolah dapat memahami arah pengembangan sekolah di era digital dan berpartisipasi aktif dalam mewujudkannya (Mudawiyah, 2025).

Transformasi budaya digital juga ditandai dengan terciptanya iklim sekolah yang mendukung penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin visioner perlu menyediakan kebijakan, fasilitas, dan dukungan yang memungkinkan guru serta peserta didik memanfaatkan teknologi secara optimal. Penelitian Zulzila dkk. menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berperan penting dalam membangun budaya sekolah yang mendukung transformasi digital melalui pengembangan visi, strategi, dan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi (Zulzila dkk., 2025).

Selain itu, budaya digital yang kuat akan menciptakan iklim sekolah yang kolaboratif dan inovatif. Guru didorong untuk berbagi praktik baik pembelajaran digital, sedangkan peserta didik memperoleh kesempatan yang lebih luas untuk mengembangkan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi. Dengan demikian, transformasi budaya dan iklim digital sekolah menjadi fondasi penting dalam meningkatkan mutu pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat digital saat ini (Lindriany dkk., 2026a).

3. Peningkatan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang ada di sekolah, terutama guru sebagai garda terdepan dalam proses

pembelajaran. Di era digital, kompetensi yang dituntut dari guru tidak hanya terbatas pada penguasaan materi bidang studi dan pedagogik, tetapi juga mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi secara integratif dalam proses pembelajaran.

Pemimpin visioner memainkan peran krusial dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi digital guru dan tenaga kependidikan. Peran ini diwujudkan melalui berbagai program: pelatihan teknologi yang terstruktur dan berkelanjutan, pendampingan (coaching) dan pembimbingan (mentoring) oleh rekan sejawat yang lebih kompeten, pemberian akses ke sumber belajar digital berkualitas, serta penciptaan iklim yang mendorong guru untuk secara mandiri terus memperbarui kemampuannya sejalan dengan perkembangan teknologi (Mulyasa, 2021).

Pemimpin visioner menyadari bahwa keberhasilan transformasi pendidikan sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menyediakan berbagai program pengembangan profesional seperti pelatihan teknologi pendidikan, lokakarya pembelajaran digital, komunitas belajar guru, serta pendampingan dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran. Upaya tersebut bertujuan agar guru mampu beradaptasi dengan perubahan dan mengintegrasikan teknologi secara efektif dalam kegiatan belajar mengajar (Subni dkk., 2024a).

Kristiawan menekankan bahwa program pengembangan kompetensi digital guru yang efektif bukan hanya pelatihan teknis tentang cara menggunakan aplikasi tertentu, melainkan juga pengembangan kemampuan berpikir kritis tentang bagaimana teknologi dapat diintegrasikan secara bermakna ke dalam praktik pedagogik. Guru yang mampu berpikir kritis tentang teknologi akan menjadi inovator pembelajaran yang tidak hanya mengikuti tren, tetapi juga mampu memilih dan memodifikasi teknologi sesuai dengan kebutuhan spesifik siswa dan konteks sekolahnya (Kristiawan, 2022).

Selain meningkatkan kompetensi guru, pemimpin visioner juga berperan dalam mengembangkan kapasitas tenaga kependidikan agar mampu mendukung administrasi dan layanan pendidikan berbasis digital. Penguasaan

teknologi informasi oleh tenaga kependidikan akan meningkatkan efisiensi pengelolaan data sekolah, pelayanan administrasi, dan sistem informasi pendidikan. Dengan demikian, seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan akuntabel. Penelitian Hizam dkk. menunjukkan bahwa kompetensi digital pendidik yang meliputi literasi teknologi, keterampilan profesional, kemampuan presentasi, dan pendalaman pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dalam lingkungan pembelajaran digital (Hizam dkk., 2021).

Selain itu, perkembangan teknologi kecerdasan buatan (AI) menuntut guru untuk terus meningkatkan literasi digital dan kemampuan adaptasi agar dapat memanfaatkan teknologi sebagai alat pendukung pembelajaran tanpa menghilangkan peran esensial guru dalam proses pendidikan (Chan & Tsi, 2023).

Dengan demikian, kepemimpinan visioner berperan penting dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendukung peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui pengembangan kapasitas yang berkelanjutan, sekolah akan memiliki sumber daya manusia yang mampu menghadapi tantangan digitalisasi serta berkontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

E. Strategi Pemimpin Visioner Menghadapi Tantangan Digitalisasi Pendidikan

1. Strategi Pengembangan Infrastruktur dan Teknostruktur

Digitalisasi pendidikan menuntut kesiapan sekolah dalam menyediakan infrastruktur dan teknostruktur yang memadai. Infrastruktur mencakup sarana fisik seperti jaringan internet, perangkat komputer, laboratorium digital, serta platform pembelajaran daring. Sementara itu, teknostruktur merujuk pada sistem, prosedur, dan tata kelola organisasi yang mendukung pemanfaatan teknologi secara efektif dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks ini, pemimpin visioner memiliki peran strategis dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pemimpin visioner harus mampu melihat kebutuhan masa depan sekolah

dan menjadikan teknologi sebagai bagian integral dari sistem pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan infrastruktur digital tidak hanya berfokus pada pengadaan perangkat, tetapi juga memastikan keberlanjutan penggunaan teknologi melalui perencanaan yang matang. Menurut Arnov dkk., salah satu strategi utama kepala sekolah dalam menghadapi digitalisasi pendidikan adalah meningkatkan kualitas dan aksesibilitas infrastruktur digital sebagai fondasi implementasi pembelajaran berbasis teknologi (Arnov dkk., 2024).

Strategi yang dapat ditempuh mencakup beberapa pendekatan. Pertama, penggalangan sumber daya eksternal melalui kerja sama dengan pemerintah daerah, dunia usaha dan industri, alumni, maupun komunitas untuk memperoleh dukungan finansial dan nonfinansial bagi pengembangan infrastruktur digital sekolah. Kedua, optimalisasi program bantuan pemerintah baik dari Kemendikbudristek, Pemda, maupun lembaga internasional yang tersedia untuk mendukung digitalisasi pendidikan. Ketiga, strategi BYOD (Bring Your Own Device) yang mengizinkan siswa membawa perangkat pribadi sebagai solusi sementara atas keterbatasan perangkat sekolah (Suherman, 2021).

Selain pembangunan infrastruktur, pemimpin visioner perlu membangun teknostruktur yang mendukung transformasi digital. Teknostruktur mencakup sistem informasi sekolah, manajemen data berbasis digital, mekanisme komunikasi daring, serta prosedur operasional yang memanfaatkan teknologi. Dengan adanya teknostruktur yang baik, proses administrasi, pembelajaran, supervisi, dan evaluasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Penelitian Lindriany dkk., menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berperan dalam mendorong transformasi pedagogis melalui optimalisasi model pembelajaran berbasis teknologi yang didukung oleh sistem organisasi yang adaptif terhadap perkembangan digital (Lindriany dkk., 2026b).

Pengembangan infrastruktur dan teknostruktur juga harus mempertimbangkan prinsip pemerataan akses. Pemimpin visioner perlu memastikan bahwa seluruh guru dan peserta didik memperoleh kesempatan yang sama dalam memanfaatkan teknologi. Dengan demikian, strategi pengembangan infrastruktur dan teknostruktur tidak hanya meningkatkan

efektivitas pembelajaran, tetapi juga mendukung terwujudnya pendidikan yang inklusif dan berkualitas (Siswadi, 2024).

2. Strategi Mengatasi Hambatan Psikologis dan Literasi Digital

Transformasi digital dalam pendidikan tidak hanya menghadapi tantangan teknis, tetapi juga hambatan psikologis dan budaya. Hambatan psikologis sering muncul dalam bentuk kecemasan terhadap teknologi, rendahnya kepercayaan diri dalam menggunakan perangkat digital, serta kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja yang telah lama dilakukan. Sementara itu, hambatan budaya muncul akibat adanya nilai, kebiasaan, dan pola pikir yang cenderung mempertahankan cara kerja konvensional.

Menurut Kotter, resistensi terhadap perubahan sering kali bukan karena orang tidak mau berubah, melainkan karena mereka tidak melihat urgensinya, tidak merasa dilibatkan dalam proses perubahan, atau tidak yakin bahwa perubahan yang dimaksud akan berhasil. Pemimpin visioner menjawab hambatan ini dengan: membangun rasa urgensi yang berbasis data dan fakta; menciptakan koalisi perubahan yang inklusif; mengomunikasikan visi secara jelas dan berulang; serta memastikan adanya quick wins, keberhasilan-keberhasilan kecil yang membangun kepercayaan dan momentum (Kotter, 2020).

Dalam menghadapi kondisi tersebut, pemimpin visioner perlu menerapkan strategi perubahan yang berorientasi pada manusia. Pemimpin tidak cukup hanya menyediakan teknologi, tetapi juga harus membangun kesiapan mental seluruh warga sekolah. Strategi yang dapat dilakukan meliputi pemberian motivasi, pendampingan, pelatihan berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung proses belajar dan adaptasi terhadap perubahan. Menurut Siswadi, salah satu tantangan terbesar kepemimpinan pendidikan di era digital adalah resistensi terhadap perubahan yang dipengaruhi oleh kesenjangan literasi digital dan budaya organisasi yang belum siap bertransformasi (Siswadi, 2024).

Pemimpin visioner juga perlu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi. Budaya sekolah yang adaptif akan mendorong guru dan

tenaga kependidikan untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Dalam proses ini, komunikasi yang efektif menjadi faktor penting untuk menjelaskan tujuan perubahan, manfaat teknologi, serta kontribusi setiap individu dalam mewujudkan visi sekolah. Wardhani dkk., menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner yang adaptif mampu mengintegrasikan literasi digital, kolaborasi, dan budaya pembelajaran berkelanjutan sebagai strategi untuk menghadapi tantangan era digital (Wardhani dkk., 2025).

Selain itu, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan sekolah perlu diperkuat. Guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua harus dilibatkan dalam proses transformasi digital agar tercipta rasa memiliki terhadap perubahan yang dilakukan. Dengan pendekatan partisipatif tersebut, hambatan psikologis dan budaya dapat diminimalkan sehingga proses digitalisasi pendidikan berlangsung lebih efektif dan berkelanjutan (Wardhani dkk., 2025).

3. Formulasi Kebijakan Kurikulum Adaptif

Perubahan yang cepat dalam perkembangan teknologi menuntut sekolah untuk memiliki kebijakan dan kurikulum yang adaptif. Kurikulum adaptif merupakan kurikulum yang fleksibel, responsif terhadap perkembangan zaman, serta mampu mengakomodasi kebutuhan peserta didik dalam menghadapi tantangan abad ke-21. Dalam hal ini, pemimpin visioner berperan sebagai pengambil keputusan strategis yang mampu merumuskan kebijakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan transformasi digital.

Dalam hal kebijakan, pemimpin perlu memastikan bahwa regulasi internal sekolah, mulai dari aturan penggunaan perangkat digital, kebijakan privasi data, hingga tata tertib siswa terkait teknologi mencerminkan keseimbangan antara keterbukaan terhadap inovasi dan perlindungan terhadap potensi penyalahgunaan. Kebijakan yang terlalu ketat akan menghambat kreativitas, sementara kebijakan yang terlalu longgar berisiko menimbulkan masalah etis dan keamanan (Barnawi dan Arifin, 2021).

Formulasi kebijakan pendidikan berbasis digital harus berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, penguatan literasi digital, pengembangan

keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Kebijakan tersebut dapat diwujudkan melalui integrasi teknologi dalam proses pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi digital, serta pemberian ruang bagi inovasi pembelajaran yang dilakukan guru. Pemimpin visioner harus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan sejalan dengan visi sekolah dan kebutuhan peserta didik di era digital (Subni dkk., 2024b).

Dalam hal kurikulum, pemimpin visioner mendorong integrasi kompetensi digital ke dalam berbagai mata pelajaran, bukan hanya pelajaran TIK, sehingga literasi digital menjadi bagian organik dari pengalaman belajar siswa. Kurikulum adaptif yang dimaksud mencakup: penyesuaian tujuan pembelajaran dengan kompetensi abad ke-21; integrasi proyek-proyek berbasis teknologi dalam kegiatan pembelajaran; serta pemanfaatan asesmen digital yang mampu mengukur tidak hanya pengetahuan, tetapi juga keterampilan dan karakter yang relevan dengan kebutuhan masa depan (Widiastuti, 2022).

Selain kebijakan, pengembangan kurikulum adaptif menjadi salah satu strategi penting dalam menghadapi digitalisasi pendidikan. Kurikulum adaptif memberikan fleksibilitas kepada guru untuk menyesuaikan metode, materi, dan media pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik serta perkembangan teknologi. Thoyib menjelaskan bahwa kurikulum adaptif memungkinkan terjadinya fleksibilitas pembelajaran yang didukung oleh kepemimpinan manajerial visioner dan pemanfaatan teknologi digital secara optimal (Thoyib, 2025).

Pemimpin visioner juga perlu melakukan evaluasi kurikulum secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Kurikulum yang adaptif tidak bersifat statis, melainkan terus diperbarui sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan peserta didik. Penelitian Hariyadi dkk., menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dalam pengelolaan perubahan kurikulum menekankan fleksibilitas, partisipasi, inovasi, dan kemampuan merespons perkembangan teknologi sebagai faktor utama keberhasilan transformasi pendidikan (Hariyadi dkk., 2024).

Dengan demikian, formulasi kebijakan dan kurikulum adaptif menjadi

strategi penting bagi pemimpin visioner dalam menghadapi tantangan digitalisasi pendidikan. Melalui kebijakan yang tepat dan kurikulum yang responsif terhadap perubahan, sekolah dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai tuntutan era digital serta mampu bersaing di tingkat global.

F. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul	Hasil Penelitian	Relevansi
1	Penelitian oleh Hidayat (2020) dengan judul "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Pandemi : Studi Kasus di SMAN 1 Jawa Tengah"	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas dan kemampuan komunikasi yang kuat berhasil mempertahankan mutu pembelajaran selama pandemi dengan mengintegrasikan platform pembelajaran digital secara efektif.	Persamaan dari kedua penelitian terletak pada sama-sama memberikan gambaran dan teori terkait kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus konteks: penelitian Hidayat berfokus pada masa pandemi sebagai kondisi darurat, sementara penelitian ini berfokus pada transformasi digital sebagai strategi jangka panjang dalam penjaminan mutu pendidikan.

2	Penelitian oleh Marliana (2021) dengan judul "Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan dalam Transformasi Digital SMA Swasta Bandung"	Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun koalisi perubahan, menyediakan pengembangan profesional yang berkelanjutan, dan menciptakan iklim inovatif yang mendorong guru untuk bereksperimen dengan teknologi.	Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada perhatian terhadap peran kepemimpinan dalam transformasi digital; perbedaannya adalah penelitian Marlina tidak secara eksplisit mengaitkan transformasi digital dengan sistem penjaminan mutu pendidikan, sementara penelitian ini menempatkan penjaminan mutu sebagai kerangka analisis utama.
3	Penelitian oleh Pramono (2023) dengan judul "Strategi Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tantangan Digitalisasi Pendidikan Di SMPN 1 Jawa Timur	Hasil penelitian mengungkap berbagai strategi yang ditempuh kepala sekolah dalam mengatasi keterbatasan infrastruktur dan resistensi guru, termasuk strategi kolaborasi dengan stakeholder eksternal dan program pengembangan kapasitas guru secara bertahap.	Penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi dengan fokus RM 3 dalam penelitian yang sedang dilakukan, namun berbeda dalam hal fokus penelitian Pramono. Penelitian berfokus pada sekolah rural, sementara penelitian ini dilakukan dalam konteks sekolah perkotaan dengan karakteristik tantangan

			yang berbeda.

Berdasarkan pemetaan penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang sedang dilakukan ini mengisi celah (*gap*) yang belum diisi oleh penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu kajian yang secara integratif menghubungkan kepemimpinan visioner, implementasi transformasi digital, dan sistem penjaminan mutu pendidikan dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang bermakna bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks transformasi digital sekolah di Indonesia.