

## Hubungan Visi Organisasi dengan Proses Perubahan dalam Lembaga Pendidikan

**Khairunnisa Nur Afifah<sup>1</sup>, Annisa Riska Rahmania<sup>2</sup>, Nailyyatul Nabila Fitriah<sup>3</sup>,  
Bintang Septa Aulia<sup>4</sup>, Karwanto<sup>5</sup>**

S1 Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2,3,4,5</sup>

\*Email: [24010714116@mhs.unesa.ac.id](mailto:24010714116@mhs.unesa.ac.id), [24010714117@mhs.unesa.ac.id](mailto:24010714117@mhs.unesa.ac.id), [24010714118@mhs.unesa.ac.id](mailto:24010714118@mhs.unesa.ac.id),  
[24010714119@mhs.unesa.ac.id](mailto:24010714119@mhs.unesa.ac.id), [karwanto@unesa.ac.id](mailto:karwanto@unesa.ac.id)

Diterima: 02-05-2026 | Disetujui: 06-05-2026 | Diterbitkan: 08-05-2026

### ABSTRACT

*Change in educational institutions is inevitable in light of technological advancements, government policies, and public demands for improved educational quality. Therefore, educational institutions require a clear vision to guide them in navigating these changes. This paper aims to explain the concept of vision within educational organizations and the dynamics of change occurring in these institutions. The method employed is a literature review, examining various relevant books and journals. The results of the study indicate that a vision plays a crucial role as a guide in planning educational programs, steering organizational change, and fostering commitment among all school stakeholders. With a clear vision and consistent implementation, educational institutions can implement targeted and sustainable changes to enhance the quality of education.*

**Keywords:** vision, educational reform, educational institutions.

### ABSTRAK

Perubahan dalam lembaga pendidikan merupakan hal yang tidak dapat dihindari seiring dengan perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan memerlukan visi yang jelas sebagai arah dalam menghadapi berbagai perubahan tersebut. Penulisan makalah ini bertujuan untuk menjelaskan konsep visi dalam organisasi pendidikan serta dinamika perubahan yang terjadi dalam lembaga pendidikan. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan mengkaji berbagai buku dan jurnal yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa visi memiliki peran penting sebagai pedoman dalam merencanakan program pendidikan, mengarahkan perubahan organisasi, serta membangun komitmen seluruh warga sekolah. Dengan adanya visi yang jelas dan implementasi yang konsisten, lembaga pendidikan dapat melakukan perubahan secara terarah dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

**Kata kunci:** visi, perubahan pendidikan, lembaga pendidikan.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Afifah, K. N., Rahmania, A. R., Fitriah, N. N. ., Aulia, B. S., & Karwanto, K. (2026). Hubungan Visi Organisasi dengan Proses Perubahan dalam Lembaga Pendidikan. *Educational Journal*, 1(4), 1105-1116. <https://doi.org/10.63822/3kkhb191>.

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia pendidikan saat ini menuntut lembaga pendidikan untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Perubahan tersebut dapat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, serta tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Kondisi ini membuat lembaga pendidikan tidak dapat berjalan secara statis, tetapi harus terus melakukan pembaruan agar mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang lebih baik (Bairizki *et al.*, 2021).

Dalam menghadapi berbagai perubahan tersebut, lembaga pendidikan memerlukan arah yang jelas agar proses pengembangan dapat berjalan secara terencana. Arah tersebut tercermin dalam visi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Visi merupakan gambaran mengenai tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh suatu lembaga (Rahayu *et al.*, 2025). Melalui visi yang jelas, lembaga pendidikan dapat menentukan langkah, program, serta strategi yang akan dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Visi tidak hanya menjadi pernyataan tertulis dalam dokumen sekolah, tetapi juga berfungsi sebagai pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik perlu memahami dan menjalankan visi tersebut dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan sekolah. Dengan demikian, visi dapat menjadi dasar dalam membangun kerja sama serta komitmen bersama untuk mencapai tujuan lembaga Pendidikan (Satriawan *et al.*, 2021).

Oleh karena itu, hubungan antara visi dan perubahan menjadi hal yang penting untuk dipahami dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Visi yang dirumuskan dengan baik dan diimplementasikan secara konsisten dapat menjadi penggerak dalam proses perubahan dan pengembangan sekolah. Dengan adanya keselarasan antara visi dan pelaksanaan program pendidikan, lembaga pendidikan diharapkan mampu menghadapi tantangan perubahan serta meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur (*library research*), karena berfokus pada kajian konseptual mengenai hubungan visi organisasi dengan perubahan dalam lembaga pendidikan. Data yang digunakan berupa data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, seperti buku referensi, jurnal nasional dan internasional, serta publikasi akademik lain yang relevan dengan topik manajemen perubahan pendidikan. Pemilihan sumber dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan aspek relevansi, kebaruan, dan kredibilitas, sehingga data yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis dengan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menelaah berbagai sumber yang sesuai dengan fokus kajian. Selanjutnya, teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan komparatif, yaitu dengan cara membandingkan berbagai konsep yang ditemukan, kemudian mensintesisnya menjadi suatu pemahaman yang utuh dan terstruktur. Melalui proses tersebut, penelitian ini bertujuan memperoleh gambaran komprehensif mengenai peran visi sebagai penggerak perubahan dalam lembaga pendidikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Eksistensi Visi dalam Organisasi Pendidikan

Definisi dan Signifikansi Visi Visi bukan sekadar dekorasi retorik yang terpampang di lingkungan sekolah, melainkan manifestasi dari pola pikir kolektif (mental model) dan proyeksi strategis mengenai esensi serta proyeksi lembaga di masa depan. Dalam konteks instruksional, visi bertindak sebagai star navigator yang mengarahkan kompas etik serta operasional dalam setiap diskresi manajerial. Sejalan dengan argumentasi (Bush, 2018), visi merupakan pilar fundamental kepemimpinan strategis yang menginisiasi arah dasar bagi transformasi mutu sekolah. Secara komprehensif, urgensi visi dalam ranah pendidikan terbagi ke dalam tiga dimensi fungsional:

- Dimensi Inspiratif: Mentransformasi beban administratif tenaga pendidik menjadi sebuah pengabdian luhur atau "misi suci". Visi yang menggugah akan memberikan kedalaman makna pada proses pedagogis di kelas, sehingga guru merasa memiliki peran krusial dalam narasi besar pembangunan bangsa (Rifa'i, 2019).
- Dimensi Standarisasi: Menetapkan parameter keunggulan (standard of excellence). Ketiadaan visi berisiko menjebak institusi pada stagnasi kualitas atau sekadar penggugur kewajiban rutin. Visi menjadi daya dorong bagi organisasi untuk melakukan eskalasi mutu pembelajaran secara kontinu.
- Dimensi Integratif: Berperan sebagai kohesi sosial yang mengakomodasi pluralitas kepentingan pemangku kepentingan (stakeholders). Visi menyelaraskan regulasi pemerintah, aspirasi orang tua, dan kompetensi siswa ke dalam satu frekuensi tujuan yang solid guna mereduksi potensi friksi internal.

Kriteria Visi yang Aplikatif Agar visi tidak tereduksi menjadi sekadar dokumen formal (paper vision), perumusannya harus mengacu pada kaidah SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dengan tetap menyisakan ruang bagi kreativitas kolektif. Visi yang progresif menuntut karakteristik sebagai berikut:

- Antisipatif (Future-Oriented): Mampu memproyeksikan dinamika global, seperti integrasi kecerdasan buatan dalam kurikulum serta penguatan literasi digital abad ke-21.
- Representatif (Visualizable): Narasi visi harus mampu memicu gambaran konkret dalam persepsi warga sekolah. Contohnya, konsep "sekolah inklusif" harus terbayangkan secara nyata melalui modifikasi fisik lingkungan dan pola interaksi psikososial di lapangan.
- Artikulatif (Communicable): Visi yang terlalu teoretis seringkali menemui jalan buntu saat implementasi. Visi ideal bersifat ringkas sehingga dapat dipahami dan dikomunikasikan secara lugas kepada seluruh lapisan organisasi, mulai dari pengawas hingga staf operasional.

#### A. Dinamika Perubahan dalam Institusi Pendidikan

Hakikat Transformasi Organisasi Perubahan dalam ekosistem pendidikan dipahami sebagai evolusi sistemik yang mencakup pergeseran paradigma edukasi, reposisi struktur tata kelola, hingga akselerasi kompetensi sumber daya manusia secara berkesinambungan. Berbeda dengan entitas bisnis yang berorientasi pada profit, transformasi di sekolah bersifat nirlaba dan berpijak pada nilai (value-based). Implikasinya, indikator keberhasilan tidak diukur melalui rasio finansial, melainkan melalui efektivitas metodologi pembelajaran dan maturitas karakter siswa. Tipologi Perubahan Secara konseptual, perubahan di lingkungan sekolah diklasifikasikan menjadi dua bentuk utama:

1. Perubahan Terencana (Planned Change): Merupakan hasil dari keputusan strategis manajemen berdasarkan evaluasi internal dan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), seperti transisi menuju

Kurikulum Merdeka. Proses ini mengadopsi kerangka kerja Kurt Lewin:

- Unfreezing: Mengonstruksi kesadaran kolektif akan urgensi pembaruan (Madayani *et al.*, 2025).
  - Movement: Fase transisi melalui aktualisasi kebijakan baru.
  - Refreezing: Kristalisasi praktik baru menjadi budaya organisasi yang mapan (Afifatusholihah *et al.*, 2026).
2. Perubahan Aksidental (Unplanned Change): Terjadi akibat disrupsi eksternal yang tiba-tiba (external shocks), seperti pergeseran mendadak ke pembelajaran daring selama pandemi. Kondisi ini menuntut fleksibilitas (agility) dan daya tahan (resilience) organisasi agar layanan pendidikan tetap terjaga di tengah situasi yang volatil.

## B. Sinergi Konseptual Visi dan Perubahan

Keterkaitan antara visi dan perubahan bersifat timbal balik serta memiliki hubungan kausalitas yang kuat. Visi memberikan justifikasi filosofis terkait arah organisasi (The Why), sementara perubahan merupakan instrumen teknis-sosial untuk mengejawantahkannya (The How). Tanpa visi yang kokoh, upaya perubahan akan kehilangan daya dorong, memicu ambiguitas, dan mengakibatkan kelelahan mental (burnout) bagi staf karena hilangnya makna dalam bekerja.

Dalam kerangka manajemen perubahan John Kotter (Sudirman, 2022), perumusan visi dan strategi ditempatkan sebagai fase krusial dalam akselerasi transformasi organisasi. Visi mengemban tiga peran vital dalam proses tersebut:

- Dekonstruksi Status Quo: Menyediakan argumentasi rasional bahwa metode konvensional tidak lagi relevan dengan tantangan zaman, sehingga muncul kebutuhan mendesak untuk bertransformasi.
- Mitigasi Resistensi: Umumnya, penolakan terhadap pembaruan berakar pada ketakutan akan hal yang tidak diketahui. Visi menawarkan kejelasan arah dan harapan, sehingga mampu meredam skeptisisme staf.
- Otonomi dan Koordinasi Mandiri: Visi yang telah terinternalisasi dengan baik memungkinkan setiap individu untuk mengambil tindakan secara mandiri namun tetap sinkron dengan tujuan organisasi. Hal ini mendorong efisiensi birokrasi karena setiap aktivitas kependidikan telah terpolarisasi pada pencapaian visi kolektif tanpa memerlukan kontrol yang eksekusif.

## Implementasi Visi sebagai Penggerak Perubahan di Lembaga Pendidikan

Implementasi visi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong perubahan dan pengembangan di lembaga pendidikan. Visi sekolah berfungsi sebagai arah dan pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam merencanakan serta melaksanakan berbagai program Pendidikan (Bairizki *et al.*, 2021). Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian visi memerlukan peran dan kerja sama dari berbagai pihak di lingkungan sekolah.

### 1) Visi Sekolah sebagai Arah Pengembangan Lembaga Pendidikan

Visi sekolah berfungsi sebagai arah utama dalam menentukan pengembangan lembaga pendidikan sehingga setiap kegiatan yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas. Dalam manajemen perubahan, visi membantu sekolah menentukan prioritas program yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui visi yang jelas, kepala sekolah, guru, dan tenaga

kependidikan dapat memahami tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh lembaga Pendidikan (Rahayu *et al.*, 2025). Misalnya, jika visi sekolah menekankan pada pembentukan peserta didik yang unggul dalam karakter dan akademik, maka berbagai kegiatan seperti penguatan pendidikan karakter, pembelajaran aktif, serta program pengembangan prestasi siswa akan dirancang untuk mendukung tercapainya visi tersebut.

2) Peran Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Implementasi Visi

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memastikan bahwa visi sekolah tidak hanya menjadi pernyataan tertulis, tetapi benar-benar diterapkan dalam berbagai kegiatan sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengarahkan guru dan tenaga kependidikan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam visi sekolah. Kepala sekolah juga berperan dalam memberikan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan (Satriawan *et al.*, 2021). Misalnya, kepala sekolah dapat mengadakan pelatihan peningkatan kompetensi guru, mendorong penggunaan metode pembelajaran yang inovatif, serta mengembangkan berbagai program sekolah yang mendukung pencapaian visi pendidikan yang berkualitas.

3) Peran Guru dalam Mewujudkan Visi melalui Proses Pembelajaran

Guru merupakan pihak yang secara langsung berperan dalam mewujudkan visi sekolah melalui kegiatan pembelajaran di kelas. Visi yang telah ditetapkan oleh sekolah perlu diterjemahkan oleh guru dalam bentuk strategi pembelajaran yang mampu meningkatkan kualitas belajar peserta didik. Dengan demikian, guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendukung pengembangan sekolah (Satriawan *et al.*, 2021). Misalnya, apabila visi sekolah menekankan pada pembelajaran yang kreatif dan inovatif, guru dapat menggunakan metode pembelajaran berbasis proyek, diskusi kelompok, atau pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan keterlibatan siswa dalam proses belajar.

4) Dukungan Tenaga Kependidikan dalam Pelaksanaan Program Sekolah

Selain kepala sekolah dan guru, tenaga kependidikan juga memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan visi sekolah melalui berbagai layanan administrasi dan manajemen pendidikan. Tenaga kependidikan membantu memastikan bahwa berbagai program sekolah dapat berjalan secara tertib dan terorganisir dengan baik. Dukungan tersebut sangat penting agar proses perubahan yang dilakukan oleh sekolah dapat berjalan secara efektif. Misalnya, staf administrasi dapat membantu mengelola sistem informasi akademik siswa, sedangkan pustakawan dapat mengembangkan layanan perpustakaan yang mendukung program literasi sekolah yang menjadi bagian dari visi Pendidikan (Rohani *et al.*, 2025).

5) Kerja Sama Warga Sekolah dalam Mendukung Perubahan Pendidikan

Keberhasilan implementasi visi sebagai penggerak perubahan sangat dipengaruhi oleh adanya kerja sama antara seluruh warga sekolah. Kolaborasi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik akan memperkuat pelaksanaan berbagai program perubahan yang dirancang oleh sekolah. Dengan adanya kerja sama yang baik, visi sekolah dapat diwujudkan melalui berbagai kegiatan nyata yang melibatkan seluruh unsur Pendidikan (Zulzila, Suyanto and Faizin, 2025). Misalnya, dalam mewujudkan visi sekolah yang berorientasi pada lingkungan yang bersih dan sehat, kepala sekolah dapat membuat kebijakan sekolah hijau, guru dapat mengintegrasikan pendidikan lingkungan dalam pembelajaran, tenaga kependidikan dapat menjaga kebersihan fasilitas sekolah, dan

siswa dapat terlibat dalam kegiatan penghijauan atau pengelolaan sampah di lingkungan sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi visi sebagai penggerak perubahan di lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada perumusan visi itu sendiri, tetapi juga pada peran kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta kerja sama seluruh warga sekolah dalam mewujudkannya melalui berbagai kegiatan dan program pendidikan.

### **Faktor Pendukung Implementasi Visi dalam Proses Perubahan**

Implementasi visi dalam lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada bagaimana visi tersebut dirumuskan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung proses perubahan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari lingkungan eksternal. Dukungan dari berbagai faktor ini sangat penting karena visi pada dasarnya merupakan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan (Fatmawati *et al.*, 2025).

#### **A. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan unsur yang berasal dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri, seperti sumber daya manusia, budaya organisasi, dan pola kepemimpinan yang berkembang di dalamnya.

##### **1) Partisipasi Guru dan Tenaga Kependidikan**

Partisipasi guru dan tenaga kependidikan merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi visi. Keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dapat memperkuat komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika guru dan tenaga kependidikan memahami arah visi sekolah serta dilibatkan dalam berbagai kegiatan perencanaan maupun pelaksanaan program, mereka akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perubahan tersebut. Kondisi ini akan mendorong terciptanya kerja sama yang lebih baik dalam menjalankan berbagai program yang berkaitan dengan pengembangan sekolah (Fatmawati *et al.*, 2025).

##### **2) Budaya Organisasi yang Terbuka terhadap Inovasi**

Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi juga menjadi faktor pendukung dalam implementasi visi. Lembaga pendidikan yang memiliki budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap gagasan baru akan lebih mudah melakukan perubahan. Budaya organisasi yang demikian dapat mendorong anggota organisasi untuk berani mencoba pendekatan baru dalam pembelajaran maupun pengelolaan sekolah. Dengan adanya budaya inovatif tersebut, visi organisasi tidak hanya menjadi pernyataan formal, tetapi dapat diwujudkan melalui berbagai kegiatan nyata dalam praktik pendidikan sehari-hari (Supriani *et al.*, 2022).

##### **3) Kepemimpinan yang Komunikatif**

Kepemimpinan yang komunikatif memiliki peran penting dalam menyampaikan visi organisasi kepada seluruh anggota lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu mampu menjelaskan visi secara jelas dan mudah dipahami sehingga seluruh warga sekolah memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, komunikasi yang terbuka juga dapat memperkuat koordinasi antar anggota organisasi serta membantu menyelesaikan berbagai kendala yang muncul dalam proses perubahan. Dengan komunikasi yang baik, visi organisasi dapat diterjemahkan menjadi langkah-langkah kerja yang lebih terarah (Patricya and Salito, 2025).

## B. Faktor Eksternal

Selain faktor internal, keberhasilan implementasi visi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan di luar lembaga pendidikan.

### 1. Dukungan Yayasan atau Dinas Pendidikan

Dukungan dari pihak eksternal seperti yayasan atau dinas pendidikan juga menjadi faktor penting dalam implementasi visi sekolah. Dukungan tersebut dapat berupa penyediaan sumber daya, kebijakan pendukung, maupun fasilitas yang diperlukan dalam menjalankan program pengembangan sekolah. Ketika pihak eksternal memberikan dukungan yang memadai, lembaga pendidikan akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan berbagai inovasi yang sesuai dengan visi yang telah ditetapkan (Asykur *et al.*, 2025).

### 2. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan turut mempengaruhi arah perubahan yang terjadi di lembaga pendidikan. Berbagai regulasi dan program pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah dapat menjadi pedoman bagi sekolah dalam menyusun strategi pengembangan. Apabila kebijakan pemerintah sejalan dengan visi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan, maka implementasi visi akan lebih mudah dilaksanakan karena terdapat keselarasan antara kebijakan nasional dan tujuan organisasi sekolah (Asykur *et al.*, 2025).

### 3. Tuntutan Masyarakat dan Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan juga menjadi faktor yang mendorong terjadinya perubahan dalam lembaga pendidikan. Masyarakat saat ini mengharapkan lembaga pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, sekolah perlu menyesuaikan berbagai program pendidikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dalam kondisi tersebut, visi organisasi berperan sebagai pedoman dalam mengarahkan perubahan agar tetap sesuai dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai (Wibowo, 2021).

## C. Faktor Penghambat Penyelarasan Visi dengan Perubahan

Selain faktor pendukung, implementasi visi dalam proses perubahan juga dapat menghadapi berbagai hambatan. Hambatan ini dapat berasal dari kelemahan dalam perumusan visi, kurangnya komunikasi organisasi, hingga sikap resistensi terhadap perubahan. Jika hambatan-hambatan tersebut tidak diatasi dengan baik, maka proses perubahan dalam lembaga pendidikan dapat berjalan kurang efektif.

### a) Visi yang Tidak Jelas atau Terlalu Normatif

Salah satu hambatan utama dalam implementasi visi adalah visi yang dirumuskan secara terlalu umum atau normatif sehingga sulit diterjemahkan ke dalam langkah-langkah operasional. Visi yang tidak memberikan arah yang jelas dapat menyebabkan anggota organisasi kesulitan dalam memahami tujuan yang ingin dicapai serta bagaimana cara mencapainya (Patricia and Salito, 2025).

### b) Kurangnya Komunikasi Visi

Kurangnya komunikasi mengenai visi organisasi juga dapat menjadi penghambat dalam proses perubahan. Apabila visi hanya dipahami oleh pimpinan tanpa disosialisasikan secara

menyeluruh kepada guru dan tenaga kependidikan, maka akan terjadi perbedaan pemahaman dalam pelaksanaannya. Hal ini dapat menyebabkan berbagai program yang dijalankan tidak sepenuhnya sejalan dengan visi organisasi (Fatmawati *et al.*, 2025).

c) Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi atau penolakan terhadap perubahan merupakan hambatan yang sering terjadi dalam organisasi. Beberapa anggota organisasi mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan karena telah terbiasa dengan sistem kerja yang lama. Sikap ini dapat menyebabkan kurangnya dukungan terhadap berbagai program inovasi yang dirancang untuk mewujudkan visi organisasi, sehingga proses perubahan menjadi lebih lambat (Supriani *et al.*, 2022).

d) Ketidaksesuaian antara Visi dan Praktik Nyata

Hambatan lain yang dapat terjadi adalah adanya ketidaksesuaian antara visi organisasi dan praktik yang dilakukan di lapangan. Dalam beberapa kasus, visi telah dirumuskan dengan baik namun tidak diikuti dengan kebijakan atau program yang mendukung pelaksanaannya. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi yang sebenarnya, sehingga tujuan perubahan yang diharapkan sulit tercapai (Asykur *et al.*, 2025).

## Strategi Kepala Sekolah dalam Mengintegrasikan Visi dan Perubahan

### A. Formulasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Merumuskan visi berbasis kebutuhan dan tantangan nyata

Perumusan visi sekolah merupakan langkah awal dalam kepemimpinan perubahan yang dilakukan kepala sekolah dengan mempertimbangkan kebutuhan nyata serta tantangan internal dan eksternal yang dihadapi lembaga pendidikan. Visi tidak hanya menggambarkan kondisi masa depan yang diinginkan, tetapi juga menjadi arah strategis bagi pengembangan organisasi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melakukan analisis kondisi sekolah, termasuk potensi, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga visi yang dirumuskan relevan dengan kebutuhan lembaga serta mampu menjawab dinamika perubahan dalam dunia pendidikan (Takeran and H, 2022).

2. Melibatkan stakeholder dalam penyusunan visi

Dalam proses penyusunan visi sekolah, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri, tetapi perlu melibatkan berbagai stakeholder seperti guru, yayasan, dan pihak terkait lainnya. Keterlibatan ini penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman, komitmen bersama, serta dukungan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Melalui diskusi, koordinasi, dan komunikasi yang intensif, kepala sekolah dapat menyerap berbagai aspirasi sehingga visi yang dihasilkan menjadi visi bersama yang disepakati oleh seluruh warga sekolah (Fauzi *et al.*, 2024).

3. Menyelaraskan visi dengan rencana strategis sekolah

Visi yang telah dirumuskan kemudian perlu diselaraskan dengan rencana strategis sekolah agar dapat diwujudkan secara sistematis dan terarah. Penyelarasan ini dilakukan dengan menerjemahkan visi ke dalam misi, tujuan, serta berbagai program yang dapat dilaksanakan oleh seluruh komponen sekolah. Dengan adanya hubungan yang jelas antara visi dan strategi organisasi, seluruh aktivitas sekolah akan bergerak menuju pencapaian tujuan yang sama dan meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan (Supriyadi *et al.*, 2023).

## B. Implementasi Kepemimpinan

### 1. Mentransformasikan visi menjadi program konkret

Implementasi visi sekolah dilakukan dengan menerjemahkannya ke dalam berbagai program dan kegiatan nyata yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kepala sekolah berperan sebagai penggerak yang memastikan bahwa visi dan misi tidak hanya menjadi pernyataan formal, tetapi juga diwujudkan melalui aktivitas sekolah seperti program pengembangan sumber daya manusia, inovasi pembelajaran, serta penguatan manajemen sekolah. Dengan demikian, visi dapat diimplementasikan secara nyata dalam proses pendidikan sehari-hari (Cahyono, Priyadi and Basuki, 2019)

### 2. Membangun komitmen kolektif

Keberhasilan implementasi visi sekolah sangat bergantung pada adanya komitmen kolektif dari seluruh warga sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai motivator dan pemimpin yang mampu membangun semangat kerja sama, memberikan arahan, serta mendorong partisipasi aktif guru dan tenaga kependidikan dalam setiap program perubahan. Dengan komitmen bersama tersebut, visi sekolah dapat diwujudkan melalui kerja kolaboratif yang melibatkan seluruh komponen organisasi (Fahma *et al.*, 2024).

### 3. Menciptakan budaya inovasi dan adaptif

Dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis, kepala sekolah perlu menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Hal ini dilakukan dengan mendorong kreativitas, memberikan ruang bagi pengembangan ide baru, serta mengarahkan seluruh warga sekolah untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan. Kepemimpinan yang visioner akan mendorong sekolah untuk selalu melakukan pembaruan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan (Supriyadi *et al.*, 2023)

## C. Evaluasi Kepemimpinan

### 1. Monitoring capaian perubahan berbasis visi

Monitoring merupakan bagian penting dalam memastikan bahwa setiap program yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan visi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan program sekolah secara berkala untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai rencana. Proses monitoring ini juga membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul sehingga dapat segera dilakukan perbaikan (Fauzi *et al.*, 2024).

### 2. Evaluasi kesesuaian program dengan visi

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana program-program yang telah dilaksanakan mampu mendukung pencapaian visi sekolah. Melalui evaluasi berkala, kepala sekolah dapat mengetahui efektivitas program yang dijalankan serta melakukan penyesuaian apabila terdapat kegiatan yang tidak selaras dengan tujuan organisasi. Evaluasi ini biasanya dilakukan oleh pimpinan lembaga bersama dengan seluruh unsur sekolah sebagai bentuk akuntabilitas terhadap pelaksanaan program Pendidikan (Fauzi *et al.*, 2024).

### 3. Refleksi dan revisi visi sesuai dinamika perubahan

Perubahan lingkungan pendidikan menuntut sekolah untuk terus melakukan refleksi

terhadap visi yang telah ditetapkan. Kepala sekolah perlu meninjau kembali relevansi visi sekolah dengan perkembangan zaman, kebutuhan masyarakat, serta tantangan pendidikan yang terus berubah. Melalui proses refleksi dan revisi secara berkala, visi sekolah dapat tetap relevan dan menjadi pedoman yang efektif dalam mengarahkan perkembangan lembaga pendidikan di masa depan (Supriyadi *et al.*, 2023).

## KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh uraian yang telah dipaparkan, dapat ditarik sebuah inferensi bahwa korelasi antara visi organisasi dengan manajemen perubahan dalam konteks pendidikan merupakan hubungan yang bersifat timbal balik dan kausalitas. Visi bukan sekadar artikulasi tujuan di atas kertas, melainkan berfungsi sebagai "bintang navigasi" (*star navigator*) yang memberikan landasan filosofis bagi setiap kebijakan manajerial dan aktivitas pedagogis. Kehadiran visi yang kuat menjadi instrumen krusial untuk mendekonstruksi *status quo*, memitigasi resistensi melalui kejelasan arah strategis, serta menginisiasi koordinasi aksi mandiri yang efisien di seluruh lapisan organisasi.

Di sisi lain, setiap transformasi Pendidikan baik yang direncanakan (*planned change*) melalui tahapan *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing* maupun perubahan yang terakselerasi oleh disrupsi eksternal memerlukan visi sebagai jangkar stabilitas. Tanpa panduan visi yang visioner, upaya pembaruan institusi hanya akan terjebak pada formalitas teknis yang kering akan makna, yang pada akhirnya berpotensi memicu kejenuhan profesional (*burnout*) bagi sumber daya manusia di dalamnya. Oleh karena itu, tolok ukur keberhasilan perubahan di sekolah tidak lagi bertumpu pada aspek administratif semata, melainkan pada keberhasilan internalisasi visi menjadi budaya mutu yang progresif dan pengembangan potensi peserta didik secara komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifatusholihah, A.D. *et al.* (2026) 'Transformasi Pembelajaran Dual Track System di Pondok Pesantren Mangunsari Nganjuk Perspektif Kurt Lewin', *Media Transformasi Pendidikan*, 6(1), pp. 1–14.
- Asykur, M. *et al.* (2025) 'Implementasi Perencanaan Strategis dalam Bidang Pendidikan: Studi Kasus Pendekatan Manajemen Strategik', *Jurnal Al - Qiyam*, 6(2), pp. 311–318.
- Bairizki, A. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*.
- Bush, T. (2018) 'Theories of Educational Management', 1(1), pp. 1–25.
- Cahyono, Y., Priyadi, J. and Basuki, T. (2019) 'Kepemimpinan Perubahan', in. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, pp. 1–86.
- Fahma, N. *et al.* (2024) 'Strategi Perubahan Inovatif dalam Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Muhammadiyah', *Ideguru : Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(3), pp. 1345–1350.
- Fatmawati *et al.* (2025) 'Faktor Faktor Implementasi Manajemen Strategis di Lembaga Lembaga Pendidikan Islam', *Socius: Jurnal [enelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 03(01), pp. 480–487. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.15861773> Faktor.
- Fauzi, M.I. *et al.* (2024) 'Visionary Leadership of School Principals in Developing Institutional Quality Management', *Edutec: Journal of Education And Technology*, 7(4), pp. 415–424.
- Madayani, N.S. *et al.* (2025) 'Manajemen Strategis Lembaga Pendidikan Satu Atap : Studi Kasus Di

- Pondok Pesantren Anwarul Haromain Baruharjo Trenggalek’, *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(3), pp. 629–648.
- Patricya, M. and Salito (2025) ‘EVALUASI KRITIS TERHADAP PERAN PEMIMPIN DALAM PERENCANAAN ORGANISASI: ANTARA VISI DAN REALITAS’, *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(2), pp. 121–132.
- Rahayu, S. *et al.* (2025) ‘Transformasi Mutu Pendidikan melalui Kepemimpinan Sekolah yang Visioner’, *Jurnal Ekspone*, 15(2). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.47637/ekspone.v15i2.1775>.
- Rifa’i, M. (2019) *Manajemen Organisasi Pendidikan*. Edited by M. Fadhli. Medan: CV. Humanis.
- Rohani *et al.* (2025) ‘Dynamics of Change and Development in Islamic Educational Organizations from the Perspective of Visionary Leadership’, *Internasional Journal of Education and Literature*, 4(3), pp. 73–83. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/ijel.v4i3.270>.
- Satriawan, W. *et al.* (2021) ‘GURU PENGGERAK DAN TRANSFORMASI SEKOLAH DALAM KERANGKA INKUIRA APRESIATIF’, *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 11(1), pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.24042/alidarah.v11i1.7633>.
- Sudirman, A. (2022) *Pengantar Manajemen Perubahan*. Edited by L.S.K. Zendrato and Q. Azizah. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Supriani, Y. *et al.* (2022) ‘THE PROCESS OF CURRICULUM INNOVATION: DIMENSIONS, MODELS, STAGES, AND AFFECTING FACTORS’, *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), pp. 485–500. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2235>.
- Supriyadi *et al.* (2023) ‘The Role Principal’s Visionary Leadership In Improving The Quality Of Education: A Literature Review’, *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 2(3), pp. 287–298.
- Takeran, S. and H, S.S.D.N. (2022) ‘Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran’, *Journal of Islamic Education & Management*, 2(1), pp. 199–08.
- Wibowo, A. (2021) *MANAJEMEN PERUBAHAN (Change Management)*. Edited by J.T. Santoso. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Zulzila, I., Suyanto and Faizin, A. (2025) ‘MANAJEMEN PERUBAHAN DI LINGKUNGAN SEKOLAH PADA IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM MEWUJUDKAN KUALITAS PENDIDIKAN DIGITAL DI SDN KERSIKAN I BANGIL’, *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.35818>.