

VISIONARY LEADERSHIP KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI YANG INKLUSIF DAN BERDAYA SAING DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Robiatul Adawiyah¹, Fiena Saadatul Ummah²

¹IAIN Madura, Jl. Raya Panglegur KM. 4, Pamekasan, Jawa Timur, Indonesia

²Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang, Ketintang, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: fienaummah@unesa.ac.id

Article History

Received: 27-01-2024

Revision: 20-02-2024

Accepted: 25-02-2024

Published: 28-02-2024

Abstract. This study aims to determine the visionary leadership of madrasah heads in developing an inclusive and competitive organizational culture in Islamic educational institutions. This study uses a literature study method to identify and analyze the results of previous research that are relevant to the topic. The source of data for this research comes from various articles published through google scholar, Journal, and PubMed. The data analysis technique used is qualitative data analysis consisting of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings of this research are that the visionary leadership of the head of the madrasah is the ability of the head of the madrasah to create, formulate, communicate, and implement ideal ideas that come from him or the result of social interaction among madrasah members as the ideals of the madrasah in the future that must be achieved or realized through the commitment of all personnel. The development of organizational culture in schools cannot be separated from the leadership role of the principal as the main actor who determines and colors the lives of school residents. The visionary leadership of the head of the madrasah must be able to create a conducive organizational culture. The same steps and vision in carrying out duties and responsibilities must be possessed by each member so that everyone can improve his or her professionalism.

Keywords: Visionary, Leadership, Organizational Culture, Islamic Education

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *visionary leadership* kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi yang inklusif dan berdaya saing di lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengidentifikasi dan menganalisis hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik. Sumber data penelitian ini berasal dari berbagai artikel yang dipublikasikan melalui *google scholar*, Jurnal, maupun PubMed. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis data kualitatif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian ini yaitu *visionary leadership* (kepemimpinan visioner) kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau hasil dari interaksi sosial diantara anggota madrasah sebagai cita-cita madrasah di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel. Pengembangan budaya organisasi di sekolah, tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor utama yang menentukan dan mewarnai kehidupan warga sekolah. Kepemimpinan visioner kepala madrasah harus dapat menciptakan sebuah budaya organisasi yang kondusif. Kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap anggota agar masing-masing individu dapat meningkatkan profesionalitasnya.

Kata Kunci: Visionary, Leadership, Budaya Organisasi, Pendidikan Islam

How to Cite: Adawiyah, R & Ummah, F. S. (2024). *Visionary Leadership* Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi yang Inklusif dan Berdaya Saing di Lembaga Pendidikan Islam. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5 (1), 1402-1411. <http://doi.org/10.54373/imeij.v5i1.2063>

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam sebagai sebuah lembaga pendidikan formal atau mendekati formal, sudah mulai saatnya semakin ditata budayanya sehingga dapat mengembangkan lembaga tersebut sebagai pusat pengkajian ilmu-ilmu keislaman yang lebih dinamis dan memberdayakan umat melalui para pemimpin visioner (*visionary leadership*) yang dapat menjadikan semua anggota organisasi sebagai bagian dari pemimpin, dan menjadikan lembaga organisasi sebagai pusat pembelajar (Mustafaa & Martinez, 2023). Untuk itu, diharuskan bagi seorang pemimpin memiliki sebuah imajinasi dan mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan potensi lembaga pendidikan Islam menuju arah yang sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan serta dapat dipertanggungjawabkan.

Oleh karena itu, sebagaimana terkait dengan pembahasan sebelumnya bahwa seorang pemimpin pendidikan harus mampu dan bisa memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, serta ancaman-ancaman yang sekiranya akan muncul dalam memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Wawasan dan pandangan tersebut harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam memajukan lembaganya melalui *visionary leadership*. Karena dengan demikian, seorang kepala madrasah diharapkan mampu merumuskan visinya secara realistis, terfokus, dan mengandung implikasi yang pasti serta dapat dipahami dan dilaksanakan oleh warga sekolah.

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya (Ajmi, 2024; Cheng, 2023). Kepemimpinan atau leadership merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan visi merupakan suatu gambaran masa depan mengenai keadaan organisasi yang dicita-citakan yaitu organisasi yang lebih baik, inovatif, kompetitif dan mampu mengubah lingkungan. Visi tidak hanya menjadi jargon suatu organisasi akan tetapi perlu dipahami oleh seluruh anggota. Maka dari itu, sebuah visi memiliki gambaran yang jelas, menawarkan suatu cara yang inovatif untuk memperbaiki, mendorong adanya tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik (Hidayati et al., 2022; Kadir et al., 2021).

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan dan menegaskan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik mengenai masa depan bagi sebuah organisasi atau memilih organisasi yang tumbuh dari keadaan sekarang dan memperbaiki

keadaan sekarang. Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam bagaimana menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel (Öngel et al., 2022, 2022). Jadi, dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk menciptakan, menumbuhkan, merumuskan, mensosialisasikan, serta mengimplementasikan ide-ide atau gagasan-gagasan yang dapat dipercaya untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Visionary leadership* (Cheng, 2023) merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh dengan tantangan. Kepemimpinan ini menuntut kepala madrasah sebagai manajer di sekolah agar memiliki kemampuan yang visioner yakni kemampuan dalam melakukan inovasi dan pengembangan madrasah yang disertai dengan pandangan jauh ke depan dalam mengembangkan madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikannya secara efektif dan kompetitif (Bonesso et al., 2024; Sholeh et al., 2022). Dalam kenyataannya, setiap organisasi atau pun lembaga pendidikan pasti sangat dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menunjukkan suatu arah yang akan dilalui oleh warga lembaga pendidikan tersebut. Dengan demikian, posisi seorang pemimpin sangat berpengaruh penting bagi seluruh anggota yang dipimpinnya, salah satunya kepemimpinan kepala madrasah. Sebagaimana madrasah dipahami sebagai suatu organisasi yang menarik untuk dikaji. Sebagai organisasi, madrasah memerlukan tidak hanya seorang manajer, akan tetapi juga memerlukan seorang pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi yang terkait dengan madrasah. Sedangkan kepala madrasah merupakan pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Yakni pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Jadi, kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu bentuk aktivitas yang dikembangkan oleh kepala madrasah dalam memengaruhi bawahannya (tenaga kependidikan) agar ikut serta dalam mencapai tujuan pendidikan.

Selain itu, yang dimaksud dengan *visionary leadership* kepala madrasah yaitu kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, serta ancaman-ancaman yang sekiranya akan muncul dalam memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam mempengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan tersebut salah satunya ditandai dengan dimilikinya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan.

Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Budaya berasal dari kata bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, bentuk jamak dari buddhi yakni budi atau akal yang berarti hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris budaya disebut culture yang berasal dari kata Latin Colere yaitu mengolah atau mengerjakan (Achruh, 2018; Hidayah & Atmoko, 2014). Sedangkan organisasi merupakan wadah pengembangan suatu gagasan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan, sehingga organisasi pembelajar diharapkan mampu membelajarkan para anggota dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Dewi & Kristina, 2021; Syaharuddin et al., 2021).

Budaya organisasi secara individual meliputi tingkat kepercayaan, pengambil resiko, stres atau tekanan, ketakutan, kekhawatiran, interaksi sosial dan politik. Secara organisasi melibatkan struktur dan hubungan pelaporan, kebijakan perusahaan atau lembaga, praktik personel, alur kerja, beban kerja, desain organisasi dan manajemen serta gaya supervisi. Yang menjadi karakteristik budaya organisasi yaitu rutinitas dan ritual lembaga pendidikan Islam, simbol-simbol, sejarah dan mitos, kepemimpinan dan kekuasaan, serta mekanisme kontrol dan struktur organisasi (Lestari, 2016; Matthews & López, 2020).

Budaya organisasi lembaga pendidikan merupakan sebuah kegiatan bersama seluruh anggota organisasi dalam suatu satuan pendidikan yang berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, tradisi dan cara berpikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku seluruh anggota organisasi sehingga dapat membedakan dengan lembaga dan tingkat satuan pendidikan lainnya dan menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Proses terbentuknya budaya organisasi dimulai dari pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi dan hal ini menjadi sebuah dasar terbentuknya budaya organisasi. Budaya organisasi akan menjadi kenyataan ketika organisasi benar-benar berdiri. Ketika organisasi berdiri, pembentukan budaya organisasi pun ikut dimulai. Pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran pendiri organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *visionary leadership* kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi yang inklusif dan berdaya saing di lembaga pendidikan Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengidentifikasi dan menganalisis hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik. Data dikumpulkan dari berbagai sumber seperti jurnal ilmiah, buku, dan laporan penelitian yang berkaitan dengan topik penelitian. Proses seleksi dilakukan dengan memilih literatur yang memenuhi kriteria tertentu, seperti tahun publikasi, metode penelitian, serta relevansi dengan tujuan studi ini. Sumber data penelitian ini berasal dari berbagai artikel yang dipublikasikan melalui *google scholar*, Jurnal, maupun PubMed. Analisis dilakukan dengan menyusun informasi yang ada dalam literatur tersebut untuk menemukan pola, perbandingan, dan kesenjangan yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis data kualitatif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN DISKUSI

Kepemimpinan yang visioner pada gilirannya dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) memiliki integritas pribadi, (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinya, (3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, (4) memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, (5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan kelembagaan.

Kepala madrasah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan perannya sebagai kepala madrasah yakni sebagai seorang yang benar-benar diberikan tanggungjawab untuk memimpin sebuah madrasah. Dalam satuan pendidikan, kepala madrasah menduduki

dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan. Pertama, sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan yakni bertanggungjawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Kedua, sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya yakni bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan tugas kepemimpinan, kualitas kepala madrasah menjadi sangat penting. Oleh karena itu, laju perkembangan kegiatan atau program pendidikan yang ada di setiap madrasah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi dan misi yang ingin dicapai oleh kepala madrasah. Pemimpin yang visioner dituntut untuk berperan sebagai pribadi yang mampu menggetarkan rasa setiap pribadi dalam sebuah organisasi sehingga secara antusias rela dan ikhlas untuk mengambil bagian dalam setiap upaya untuk mencapai tujuan bersama. Adapun keterampilan-keterampilan yang ditunjukkan oleh para pemimpin visioner, tampaknya mempunyai tiga sifat yang berkaitan dengan efektivitas dalam peran-peran visioner, yaitu kemampuan untuk menjelaskan visi itu kepada orang lain; kemampuan untuk mengungkapkan visi itu bukan hanya secara verbal melainkan juga melalui perilaku; dan kemampuan memperluas atau menerapkan visi pada berbagai konteks-konteks kepemimpinan (Cheng, 2023). Kepemimpinan pada budaya, dapat diartikan sebagai segala upaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi, merubah atau mempertahankan budaya organisasi yang kuat untuk mendukung terwujudnya pencapaian tujuan serta visi, nilai-nilai keyakinan dan perilaku seorang pemimpin menjadi bagian penting untuk melihat keefektifan kepemimpinan kepala madrasah pada budaya organisasi.

Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi, karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin. Namun, pemimpin dapat bertindak dengan benar dalam mengelola organisasi, tetapi juga tidak luput dari kemungkinan berbuat salah. Namun, setiap langkah kecil seorang pemimpin dalam budaya organisasi, seperti halnya dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan Islam, merupakan hal yang penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Kesalahan langkah dalam budaya organisasi dapat menyebabkan kegagalan.

Peran seorang pemimpin sangatlah penting dalam menciptakan dan mengubah sebuah budaya organisasi. Ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan sebuah budaya organisasi. Contohnya, ketika pemimpin memotivasi karyawan melalui pemberian inspirasi, maka budaya organisasi cenderung lebih suportif dan berorientasi karyawan. Salah satu

pengaruh pemimpin pada budaya yaitu melalui panutan. Sebagai panutan, pemimpin mengirimkan sinyal kepada organisasi mengenai norma dan nilai-nilai yang diharapkan akan membimbing tindakan anggota organisasi. Selain itu, pemimpin membentuk budaya organisasi melalui reaksi terhadap tindakan orang lain di sekitar mereka.

Implementasi model manajemen berbasis sekolah dan model pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan merupakan budaya baru bagi sekolah. Budaya organisasi sekolah ditetapkan dengan orientasi-orientasi bersama, yang menyatukan berbagai bidang keahlian dan kedudukan personel organisasi sekolah dalam satu sistem nilai pada tingkat kedalaman yang berbeda dan memberinya identitas yang berbeda. Sehingga organisasi sekolah mempunyai kepribadian sebagai suatu sistem yang diterima secara bersama, yang seharusnya menghasilkan organisasi sekolah yang efektif mempunyai budaya mutu yang kuat dan berbeda yaitu kompetitif.

Jadi, tugas dan tanggungjawab kepala madrasah amat berat dan kompleks. Tidak hanya kelancaran jalannya lembaga pendidikan secara akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggungjawab pula. Kepemimpinan visioner yang dimiliki kepala madrasah memiliki peran penting dalam mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi meliputi tata tertib yang ditetapkan, struktur organisasi di madrasah, upacara, dan lain sebagainya dalam ruang lingkup organisasi. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui *visionary leadership* untuk mengembangkan budaya organisasi pendidikan Islam, yaitu:

- Melalui anggota, yaitu mengubah atau menyeleksi keterampilan, sikap dan nilai-nilai melalui pelatihan program dan kursus, serta mengadakan pelajaran tambahan.
- Melalui tingkah laku, yaitu mengubah proses interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi lembaga pendidikan Islam.
- Struktur organisasi, mendesain ulang pekerjaan, prosedur administrasi, mekanisme organisasi, dan pola struktur lembaga pendidikan Islam.
- Tujuan organisasi, strategi dan budaya organisasi yaitu mengubah budaya organisasi untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan lembaga pendidikan Islam.

Upaya mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka

ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

Pengembangan budaya organisasi tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Kemudian, melalui visinya (*visionary leadership*), peran kepemimpinan berhubungan dengan visi dan arah bagaimana mengerjakan hal yang benar. Artinya kepemimpinan visioner dengan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi.

Kepemimpinan visioner kepala madrasah harus dapat menciptakan sebuah budaya organisasi yang kondusif. Seorang pemimpin harus mampu memberikan visi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa, sehingga pemimpin diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi sangat bermanfaat bagi organisasi karena produk dari budaya tersebut memberikan arah dan pedoman bagi sebuah organisasi sehingga para anggota organisasi tidak semena-mena dalam bertindak atau berperilaku sesuka hati mereka. Kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap anggota agar masing-masing individu dapat meningkatkan profesionalitasnya dan mengembangkan interdependensi antar individu atau antar anggota organisasi

KESIMPULAN

Visionary leadership (kepemimpinan visioner) merupakan kemampuan pemimpin yang mampu menghadapi era perubahan dan era globalisasi yang sangat multi dimensi dan bukan hanya sekedar memahami keahlian teknis dan administratif. *Visionary Leadership* (kepemimpinan visioner) kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau hasil dari interaksi sosial diantara anggota madrasah sebagai cita-cita madrasah di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Pengembangan budaya organisasi di sekolah, tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor utama yang menentukan dan mewarnai kehidupan warga sekolah. Kepemimpinan visioner kepala madrasah harus dapat menciptakan sebuah budaya organisasi yang kondusif. Seorang pemimpin harus mampu memberikan visi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa, sehingga pemimpin diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang baik. Kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap anggota agar masing-masing individu dapat meningkatkan profesionalitasnya dan mengembangkan interdependensi antar individu atau antar anggota organisasi.

REFERENSI

- Achruh, A. (2018). Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Landasan Sosial Budaya. *Inspiratif Pendidikan*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.24252/ip.v7i1.4930>
- Ahmad Nur Kholik. (2020). Konsep Dasar dan Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. *As-Salam: Jurnal Studi Hukum Islam & Pendidikan*, 9(1), 17–40. <https://doi.org/10.51226/assalam.v9i1.121>
- Ajmi, H. R. A. (2024). Principals' Leadership Skills to Meet the National Strategy for Education in Basic Schools. *Journal of Education and E-Learning Research*, 11(2), 413–421.
- Ariyanti, N., & Himsyah, U. Z. A. (2021). Pembentukan Karakter Kepemimpinan Profetik Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara melalui Kegiatan Kepramukaan. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.55187/tarjpi.v6i1.4348>
- Bonesso, S., Cortellazzo, L., & Gerli, F. (2024). Developing Leadership Behaviours in Higher Education: A Quasi-Experimental Study on the Effect of Experiential Learning. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(1), 70–84. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2214125>
- Bustamin, B., & Putri, S. E. (2022). Policy Implementation of Religious Moderation in Madrasahs | Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(2). <http://pedagogi.ppj.unp.ac.id/index.php/pedagogi/article/view/1405>
- Cheng, Y.-C. (2023). The Cornerstone of Visionary Leadership: Construction and Verification of a Principals' School Management Imaginative Capability Scale (PSMICS). *Asia-Pacific Education Researcher*, 32(6), 729–742. <https://doi.org/10.1007/s40299-022-00690-1>
- Dewi, M. I. K., & Kristina, N. M. R. (2021). Peran Organisasi Kemasyarakatan Dalam Penguatan Moderasi Beragama. *Prosiding Seminar Nasional IAHN-TP Palangka Raya*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.33363/sn.v0i4.118>
- Hidayah, N., & Atmoko, A. (2014). *Landasan Sosial Budaya dan Psikologis Pendidikan*. Gunung Samudera.

- Hidayati, S., Hadi, S., Kiranaa, K. C., & Hermawan, H. D. (2022). Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Etos Kerja. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.3008>
- Kadir, M., Ningsih, D. A., Hasmiati, & Qadrianti, L. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Madrasah Ibtidiyah. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan*, 6(1), 14–23. <https://doi.org/10.47435/jpdk.v6i1.583>
- Lestari, D. P. (2016). Implementasi Budaya Demokrasi Dalam Kegiatan Osis Di SMPN 1 Tarik Kabupaten Sidoarjo. *Kajian Moral dan Kewarganegaraan*, 4(2). <https://doi.org/10.26740/kmkn.v2n4.p%p>
- Matthews, J. S., & López, F. (2020). Race-reimaging educational psychology research: Investigating constructs through the lens of race and culture. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101878. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101878>
- Mustafaa, F. N., & Martinez, M. N. (2023). A Visionary Working Model for Pursuing Social Justice Praxis through Educational Psychology Courses. *Teaching of Psychology*, 50(2), 191–197. <https://doi.org/10.1177/00986283211065732>
- Öngel, G., Tabancali, E., & Korumaz, M. (2022). Leadership Roles for Mindful Schools: Examining Relationships between Different Leadership Roles of School Principals and School Mindfulness. *International Education Studies*, 15(1), 63–75.
- Sholeh, M., Kholis, N., & Mufidah, N. (2022). ‘Madrasah’ Principal Leadership in Digital Transformation at ‘Madrasah Ibtidaiyah’: A Case Study. *Dinamika Ilmu*, 22(1), 151–166.
- Syahrudin, Husain, H., Herianto, H., & Jusmiana, A. (2021). The Effectiveness of Advance Organiser Learning Model Assisted by Zoom Meeting Application. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(3), 952–966.