

Visionary Leadership in Building Achievement Characters in Elementary Schools

Kepemimpinan Visioner dalam Membentuk Karakter Prestasi di Sekolah Dasar

Muh. Hambali

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim; Jalan Gajayana No. 50 Malang, (0341)
551354

e-mail: hambali@pai.uin-malang.ac.id

DOI: [10.18860/mad.v14i1.8221](https://doi.org/10.18860/mad.v14i1.8221)

Abstract. The purpose of this study is to describe the visionary leadership model in shaping the character of student achievement in SD Unggulan Al-Ya'lu Malang. This research uses descriptive qualitative. Retrieval of data using observation, interviews and documentation. Observations are used to support the leadership process announced by the vision in the form of actions, documentation used to measure vision planning for students and interviews that are used to explore the development policy of school principals, deputy principals and teachers to students at school. This data analysis uses data reduction, data presentation and conclusion. Based on this study the results of school development research involving people who see the school through the example of the principal and learning teachers use contextual learning. Means of learning support the ecosystem that is built, namely the synergy of the three learning environments, family, school and community.

Keywords. Achievement Character; Elementary School; Visionary Leadership.

Abstrak. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan model kepemimpinan visioner dalam membentuk karakter prestasi peserta didik di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif. Pengambilan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati proses kepemimpinan menjabarkan visi ke dalam bentuk aksi, dokumentasi digunakan untuk mengukur perencanaan visi menuju langkah aksi kepada para peserta didik dan wawancara digunakan mendalami tahapan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah dan para guru melakukan sinergi untuk membentuk karakter prestasi ke peserta didik di sekolah. Analisis data ini menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan penelitian ini mendapatkan temuan bahwa pengembangan sekolah unggulan itu menempatkan personifikasi visi sekolah melalui keteladanan kepala sekolah dan inovasi pembelajaran guru menggunakan pembelajaran kontekstual. Sarana penunjang pembelajaran menyajikan ekosistem pendidikan dibangun, yaitu sinergi tiga lingkungan belajar, keluarga, sekolah dan masyarakat.

Kata kunci. Karakter Prestasi; Kepemimpinan Visioner; Sekolah Dasar.

Received: 10-12-2019

Approved: 29-12-2021

Revised: 22-07-2021

Published: 30-12-2021

Copyright © Madrasah Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar.

This is an open access article under the CC BY-SA license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

Correspondence Address: hambali@pai.uin-malang.ac.id

A. PENDAHULUAN

Setiap institusi pendidikan bertujuan menyemaikan nilai karakter prestasi agar mampu mendorong peserta didik mampu berdaya saing pada bidang akademik. Capaian hasil belajar yang menunjukkan karakter belajar yang terus-menerus meningkat hasilnya tidak dapat dipisahkan oleh model kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan sekolah dapat menjadi penentu regulasi proses belajar yang teratur dan ekosistem sekolah yang saling menguatkan. Institusi pendidikan adalah suatu organisasi yang berproses pada layanan jasa. Ini artinya bahwa organisasi tidak dapat dipisahkan dari struktur yang bersifat membagi wilayah kerja kepala sekolah, wakil kepala, guru dan tenaga kependidikan. Hal itu disebut ekosistem peran yang tertera di setiap unsur-unsur sistem pendidikan. Ekosistem merupakan satu kesatuan pendidik dengan peserta didik bersinergi menggerakkan organisasi. Setiap organisasi pendidikan, yaitu sekolah mempunyai penggerak sistem kelembagaan yang dapat disebut kepemimpinan. Kepemimpinan adalah menjiwai karakter pembelajar yang memberikan motivasi etos belajar tinggi (Budiman, 2017, p. 41). Tanggung jawab internal lembaga, yaitu kepala sekolah dan para guru, namun juga eksternal lembaga yaitu dukungan moral maupun material orang tua peserta didik. Karakter kepemimpinan kepala sekolah mampu mempersonifikasi visi unggulan menjadi kenyataan di sekolah. Kedudukan kepala sekolah mendesain rencana-rencana besar yang sejalan dengan visi sekolah.

Sejatinya, kepemimpinan adalah menggerakkan organisasi sekolah menggunakan keteladanan dalam mencapai tujuan. Tujuan sekolah tergambar dari daya kreatif dan daya saing para guru telah menunjukkan karyanya (Alifiyah et al., 2019, p. 34). Kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan diri lebih dahulu sebelum menggerakkan di luar diri, baik kepala sekolah maupun guru dalam memberikan nilai keteladanan dalam meraih prestasi di bidang pembuatan buku ajar sekolah yang mendapatkan prestasi dari kemendikbud (<http://al-yaklu.com/web/prestasi/>). Karakter prestasi guru tersebut sebenarnya dasar yang menjiwai kepemimpinan. Kepemimpinan juga dapat menggambarkan dan melaksanakan visi sekolah yang selaras dengan tujuan yang dicapainya. Secara kusus yang ingin dicapai adalah peserta didik yang mempunyai kepribadian unggul dan berdaya saing tinggi. Performa peserta didik ini dapat disebut berkarakter manakala dapat menunjukkan capaiannya secara konsisten. Hal ini sejalan dengan penguatan pendidikan karakter yang berjumlah delapan belas nilai, salah satunya adalah nilai prestasi. Nilai karakter prestasi membutuhkan sinergi di antara unsur sub sistem pendidikan. (Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang PPK). Karakter prestasi peserta menempatkan visi Sekolah Dasar Unggulan Al-Ya'lu Malang, yaitu menjadi sekolah unggulan dari sudah unggul.

Kepemimpinan adalah kemampuan menunjukkan personifikasi visi sekolah yang ditandai ciri-ciri kusus dalam capaiannya (Murni, 2017, p. 21). Capaian prestasi adalah menunjukkan standarisasi keberhasilan yang berbasis ikhtiar kolektif kelembagaan. Karakter prestasi adalah ikhtiar bersama secara berkala dimulai dari yang kecil menuju yang besar dalam meraih prestasi. Prestasinya telah dibangun menggunakan sistem *fullday school* (Pratiwi and Wiyani, 2020, p. 108). *fullday school* dapat memadukan karakteristik materi yang bersifat konseptual, doktrin, dan sejarah dengan

keterampilan oleh kepala sekolah dalam mengelola program unggulan secara adaptif. Model ini memberikan ruang belajar yang bersifat memberikan pengetahuan, namun juga memberikan keteladanan, membimbing, melatih untuk membiasakan sifat-sifat terpuji dari pagi hingga sore dalam pengawasan sekolah. Aspek pembelajaran ini juga menempatkan ekosistem yang memberikan ruang pengembangan potensi secara berkala.

Sebaliknya, dengan karakter yang baik, kepemimpinan bisa menjadi luar biasa (Antonio, p. 2013:128). Sejarah Islam telah ditunjukkan oleh kepemimpinan Rasulullah SAW. dalam membangun peradaban Islam di Madinah. Keteladanan merupakan nilai utama yang dijiwai menjadi kepribadian yang ditunjukkan kepada masyarakat Anshor dan Muhajirin. Tentunya, Keteladanan berarti mampu menunjukkan personifikasi nilai kepemimpinan dalam merubah kebiasaan *jahiliyah* menuju tradisi *madaniyah* (Murni, 2017, p. 21). Konteksnya adalah kondisi keterbelakangan masyarakatnya menuju kemajuan yang didambakan bersama, karakter menitipkan pesan berlomba-lomba pada kebaikan yang bermartabat. Perubahan itulah sejatinya yang diharapkan dalam membangun performa para guru yang berwibawa, latar pendidikan tinggi yang berprestasi.

Semangat organisasi pendidikan dasar dikembangkan ke arah peserta didik menjadi pribadi yang unggul dan pribadi yang dapat beradaptasi kemajuan teknologi. Kemajuan ini mesti menjadi penunjang dalam pembimbingan mental setiap peserta didik. Kemajuannya dapat dicermati dari pergerakan prestasi ujian nasional setiap tahun di Kota Malang dan prestasi selain akademik di website SDI Unggulan Al-Ya'lu Malang. Hal ini berarti karakter prestasi tidak sekedar berhubungan lulus nilai bagus, namun proses membentuk pribadi yang unggul itu menjadi perhatian utama lembaga. Itu artinya visinya membentuk manusia-manusia yang berkarakter yang menjunjung tinggi disiplin, kejujuran, rajin dan didukung keteladanan para pemimpin sekolah.

Kepemimpinan sekolah mempunyai relasi kuat menentukan tingkat ketercapaian prestasi dan tradisi yang dibangun dalam mewujudkan visi, misi dan harapan warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah menggerakkan tatanan nilai dalam (Hadi, 2019, p. 192) melahirkan kesadaran kolektif, sehingga *core value* yang disemaikan melalui keteladanan para guru maupun kedisiplinan lembaga dapat memandu di setiap warga sekolah (Wibawani et al., 2019, p. 184). Kesatuan gerakan sistem di lembaga merupakan kepemimpinan yang dapat mendorong perubahan menuju tradisi yang dibentuk. Hal ini dapat dibuktikan dari peran guru profesional yang bisa mengantarkan anak didiknya mencapai prestasi tingkat regional maupun nasional. Prestasi sekolah merupakan hasil kerja sistem yang setiap sub sistem saling terkait dalam melaksanakan capaiannya (Mukti, 2018, p. 50). Oleh karena itu dapat disebut sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan kepala sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan, bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar-mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah tercapainya visi kepemimpinan kepala sekolah (Ali & Syatibi, p. 2005: 76).

Secara umum prestasi pendidikan di Indonesia belum memenuhi standar *Programme for International Student Assessment* (PISA) sebagai skor program penilaian

pelajar internasional, Indonesia masih menempati urutan ke 63 dari 72 peserta PISA (Jurnas.com, 28/3/2018). Hal ini dapat digamabarkan antara Indonesia dengan Vietnam mempunyai anggaran pendidikan 20 % dari APBN skor Indoenesia tertinggal dari Vietnam. Standar mutu pendidikan belum merata ke seluruh jenjang pendidikan dasar. Standar mutu yang telah diamanatkan oleh kebijakan pemerintah melalui undang-undang sistem pendidikan nasional belum dapat dinikmati seluruh lapisan masyarakat. Lembaga pendidikan yang memenuhi standar mutu pendidikan nasional hanya sekolah yang mampu merencanakan dan melaksanakan unggulan standar mutu pendidik dan standar mutu sarana penunjang belajar sedari awal. Hal ini telah ditunjukkan sekolah di Malang, sarana perpustakaan dan pusat komputer terkoneksi internet. Sistem *Fullday school* dapat memberikan ruang pembentukan karakter yang unggul melalui penerapan sistem *Contextual Teaching and Learning* (CTL). Setiap guru dan murid mempunyai kesempatan interaksi sosial secara intensif dalam membahas teks materi pelajaran maupun konteksnya materi. Keseimbangan proses belajar peserta didik menyebabkan proses aktualisasi jati diri akan menemukan identitas dirinya masing-masing di setiap anak. Fenomena itu sedang berlangsung di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang. Karakter rajin dan jujur telah menjadi proses pengembangan diri di setiap peserta didik pemahaman dan pelaksanaanya di sekolah karena semangat belajar bukan sekedar kewajiban, namun belajar merupakan kebutuhan dasar setiap peserta didik. Hal ini berdampak menghadirkan kualitas peserta didik yang tidak semata unggul kognitifnya, namun keunggulannya itu mempunyai korelasi dengan kompetensi afektif dan psikomotorik baik di sekolah maupun di luar sekolah. Hasil penelitian membuktikan yang telah dilakukan di Harvard University bahwa kesuksesan 20 % dari *hard skill* dan 80 % dari unsur *soft skill* (dalam Kurniawan: 2013). Hasil penelitian ini mematahkan pembelajaran yang cenderung penguasaan materi semata dalam jangka pendek yang tidak dapat menghantarkan peserta didik yang berkarakter, kususnya prestasi akademik yang dinamis, tanpa memperhatikan aspek lain yaitu proses mengelola emosi dan daya tahan berpikir secara holistik. Aspek *soft skill* kurang mendapatkan perhatian dianggap membutuhkan waktu dan sarana belajar yang memadai.

Fakta lain, beberapa pendidikan mengukur standar mutu dari aspek pendidik berorientasi pada ijazah formal, sarana belajar dan tradisi belajar yang berorientasi pada kemampuan menjawab soal UNBK. Pembelajarannya juga cenderung berjalan secara verbalistik dan berorientasi kepada penguasaan mata pelajaran. Pembelajarannya difokuskan agar peserta didik menguasai informasi yang terkandung dalam materi pelajaran dan kemudian di evaluasi dari seberapa jauh penguasaan yang dicapai oleh peserta didik. Terdapat tiga aspek pembelajaran yaitu aspek kognitif, afektif, psikomotorik, dimana dalam konteks evaluasi hasil belajar, maka ketiga domain atau ranah itulah yang harus dijadikan sasaran dalam setiap kegiatan evaluasi hasil belajar. Namun kebanyakan dalam mengevaluasi hasil belajar peserta didik adalah lebih menitikberatkan dalam ranah kognitif, sedangkan ranah afektif dan psikomotorik kurang dikembangkan.

Model pengembangan karakter prestasi yang menyentuh aspek kepribadian yang mempunyai daya tahan dan daya juang secara terus-menerus dalam meraih asa, secara mendasar membutuhkan ekosistem pembelajaran yang filosofinya bahwa pendidikan merupakan investasi sosial. Untuk mencapai harapan prestasi membutuhkan *team work*

dan ikhtiar bersifat jangka panjang. Ini artinya, kepemimpinan yang mempunyai visi yang dapat menjadi penggerak utama di setiap organisasi pendidikan (Christianingsih, 2020). Organisasi pendidikan, salah satu adanya cirinya kepemimpinan kepala sekolah yang dimulai dari pembiasaan diri baik kepala sekolah, guru dan peserta didik dalam membentuk tradisi belajar. Hal ini dikembangkan di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang Jawa Timur yang menunjukkan ciri yang berbeda umumnya sekolah swasta. Pengurus yayasannya mempunyai latar belakang mengabdikan diri di PPPPTKBOE/VEDC Malang. Karakter prestasi berupa akademik maupun non-akademik sebagai lembaga pendidikan formal mengetahui keterbatasan belajar formal yang belum mencakup kebutuhan-kebutuhan sosial. Wilayah sekolah ini berada di destinasi wisata dan kota pendidikan. Kota Malang menjadi pusat pilihan utama baik belajar dari sekolah sampai kuliah dalam menuntut ilmu yang menyebabkan banyak masyarakat urban. Keberadaan sekolah swasta ini berdekatan dengan lembaga vokasional, yaitu VEDC dibawah naungan kementerian pendidikan dan kebudayaan, catatan sejarah lembaga ini berada di daerah kebesaran Kerajaan Singosari di Malang. Sekolah ini berusaha menempatkan nilai dan tradisi dilekatkan dalam pembelajaran di sekolah. Sekolah bukan hanya sebagai sarana memberikan ilmu kepada peserta didik dengan berbagai macam ilmu pengetahuan, tetapi lebih dari itu pendidikan berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan semua kemampuan yang dimiliki peserta didik tanpa mengesampingkan sifat manusia yang dimilikinya, serta untuk membentuk karakter yang menjadikannya sebagai manusia seutuhnya, yaitu manusia yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, moral, watak dan kemandirian serta menjunjung tinggi nilai-nilai yang diunggulkan melalui kegiatan pembelajaran.

Pendidikan karakter dinilai sangat penting ditanamkan sejak anak usia dini dan masih sangat mudah untuk diarahkan dan dibentuk karakternya. Karakter bukan sekedar tranmisi pengetahuan dari guru ke peserta didik, namun membangun jati diri peserta didik menuju kesadaran nilai. Nilai-nilai utama disemikan adalah kejujuran, rajin dan keteguhan mencapai prestasi yang hakiki. Untuk dapat mewujudkannya lingkungan sekolah banyak memberikan porsi yang lebih banyak tentang perkembangan kepribadian atau tentang kecakapan hidup dibandingkan dengan pemberian ilmu yang bersifat kognitif. Semakin tinggi jenjang satuan pendidikan yang ditempuh oleh peserta didik, semakin sedikit porsi yang diberikan untuk mengembangkan kepribadian dan lebih banyak pengetahuan-pengatuhuan kognitif. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini memfokuskan model pelaksanaan karakter berprestasi yang dilakukan oleh kepemimpinan visioner.

B. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan penekanan pada deskripsi cara-cara kepala sekolah dalam memimpin menggunakan keteladanan dan mengembangkan tradisi prestasi yang lebih baik dari yang sudah baik di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang. Jenis penelitian menggunakan studi kasus. Studi kasus menjelaskan keadaan kepemimpinan yang mampu mempersonifikasi visi unggulan dalam menyemaikan rasa optimisme di lingkungan sekolah. Pelaksanaan penelitian ini menerapkan tiga teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Setelah data terkumpul melalui tiga teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, maka langkah berikutnya adalah

melakukan analisa data. Studi kasus merupakan metode dalam pendekatan kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian mengeksplorasi kehidupan nyata melalui pengumpulan data yang mendalam dengan melibatkan berbagai sumber informasi, baik berupa wawancara, bahan audio ataupun dokumen (Creswell, 2015: 135-136). Dengan metode studi kasus ini peneliti dapat mengungkap, mendeskripsikan dan menganalisis model kepemimpinan visioner dalam membentuk karakter prestasi peserta didik.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan visioner meletakkan nilai-nilai inti (*core values*), yaitu nilai keteladanan dan nilai inovasi yang menggerakkan ekosistem pembelajaran. Keberhasilan pembelajaran dicapai tidak sebatas unsur programnya unggul, fasilitas dan keberhasilan output pembelajaran, namun juga partisipasi para guru dapat mengartikulasi visi sekolah yang tercermin dari hasil karya di bidangnya masing-masing. Nilai-nilai itu membentuk kinerja kepala sekolah, para guru dan tenaga kependidikan yang berusaha menunjukkan tanggung jawab tinggi. Program unggulan dan penghargaan merupakan perwujudan gagasan, sikap dan tindakan internalisasi nilai dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang visioner merupakan *guideline* bagi kepala sekolah yang menjiwai masalah tantangan menjadi peluang yang dapat mewujudkan arah perubahan lebih dari sebelumnya. Perubahan cara berpikir dan sikap warga sekolah memprioritas dalam mewujudkan program unggulan sekolah. Berikut ini gambar karakteristik kepemimpinan visioner membentuk karakter prestasi.



1. Karakteristik keteladanan

Kepemimpinan visioner menetapkan nilai-nilai diri seseorang untuk menggerakkan warga sekolah demi terwujudnya peserta didik yang mempunyai karakter prestasi. Karakter prestasi dibangun nilai-nilai keteladanan para pemimpin di sekolah secara terencana yang didukung aspek fasilitas, suasana pembelajaran dan penghargaan baik internal sekolah maupun perhatian keluarga (Herni, 2020, p. 45). Kepemimpinan yang dibangun oleh kejiwaan internalisasi nilai dan tradisi melaksanakan kegiatan pengembangan potensi melalui pembelajaran, pembinaan dan pelatihan (Handarini, 2019, p. 177). Internalisasi nilai kepada setiap peserta didik

melibatkan iklim lingkungan yang mendukung perkembangannya kepribadian yang unggul. Karakter inilah yang akan melandasi sikap dan perilaku seseorang yang dapat menghasilkan tampilnya perilaku baik yang memiliki daya juang untuk mencapai suatu tujuan yang mulai. Upaya dalam rangka menanamkan karakter prestasi melalui program penjaminan mutu.

Kepala sekolah menyiapkan sumber daya pendidik dalam menjalankan program unggulan. Hal ini menjadi prioritas utama yang mesti dilaksanakan sebagai sebuah nilai dan kesadaran agar melahirkan prestasi yang sejati. Keteladanan merupakan landasan kebijakan organisasi berdampak kepada peserta didik berusaha mengikuti jejak rekam guru yang beprestasi (Mukti, 2018). Lingkungan sekolah mempunyai andil terbentuk kemajuan warga sekolah. Peristiwa ini menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat meningkat lebih baik dari sebelumnya. Kepercayaan masyarakat dapat mempengaruhi pola berpikir dan dapat mempengaruhi perilaku sistem pendidikan. Jika program unggulan yang tertanam sesuai dengan prinsip-prinsip kebenaran universal, maka perilakunya berjalan selaras dengan hukum alam, maka perilakunya akan membawa kebahagiaan. Sebaliknya, jika tidak sesuai dengan prinsip kebenaran, maka akan membawa perubahan tidak bermakna bagi kemajuan organisasi pendidikan.

Berdasarkan temuan penelitian, lembaga ini sudah melaksanakan langkah-langkah di antaranya observasi karakter prestasi peserta didik, lembaga menyusun strategi dalam membentuk jati diri unggul yang diseminasi *core values* yaitu, keteladanan, daya juang kompetisi dan pembiasaan di sekolah dan partisipasi di kompetisi lokal sampai internasional. Hal ini dapat ditunjukkan oleh siswa-siswi SD Unggulan Al-Ya'lu memborong medali Olimpiade Matematika Kangaroo Math Contest 2019. Sebanyak 5 siswa meraih medali perak dan dua siswa meraih medali perunggu dan 11 siswa memperoleh predikat *honourable mention*. Di antara prestasi akademik tingkat Kota Malang yang diperoleh, yaitu lima besar peraih nilai rata-rata tertinggi tersebut secara berurutan yakni SD Unggulan Al-Ya'lu dengan perolehan nilai total 260.5, SDN Model Kota Malang total nilai 240.48, SDN Madyopuro 1 total nilai 238.01, SD Insan Amanah total nilai 238.01, dan SDN Kauman 1 total nilai 237.76. Nilai tersebut diperoleh dari tiga mata pelajaran yakni Bahasa Indonesia, Matematika, dan IPA. SD Unggulan Al-Ya'lu memiliki dasar misi bahwa hari akhir harus lebih baik dari hari awal. Dari misi inilah sekolah berkomitmen setiap tahunnya semakin baik lagi. Bahkan semangat belajar juga ditunjukkan oleh para peserta didik sehingga dapat memperoleh yang maksimal (koran online, www.malang-post.com/31 Mei 2018).

2. Karakteristik inovasi

Karakter prestasi dibangun oleh nilai inovasi para guru dalam melaksanakan program-program unggulan sekolah. Personifikasi akademik para guru ditunjukkan dengan adanya inovasi pemikiran dan inovasi karya secara terus-menerus yang dapat merespon kebutuhan zaman yang bersifat dinamis (Herni, 2020, p. 44). Model pengembangan akademik ke jenjang pendidikan formal merupakan pendekatan jangka panjang yang mengacu kekuatan visi kepemimpinan. Kekuatan ini berimplikasi kreativitas dalam berinovasi diri. Pengembangan akademik SD ini dimulai para guru melatakan dasar-dasar ekosistem keilmuan dengan cara menempuh pendidikan formal secara terus-menerus. Sebagaimana gurunya telah menempuh pendidikan formal strata tiga berjumlah tiga (3) orang (hasil wawancara, DM IG: 5 Juli 2020). Kebijakan kepala

sekolah juga mengharuskan setiap guru mempunyai keahlian bidang lain untuk menunjang program unggulan, selain bidang keahlian pendidikan formalnya. Keahlian bidang lain untuk menunjang program unggulan dalam pengembangan potensi, minat, bakat, dan kemampuan peserta didik. Prinsipnya didasarkan pada kebijakan yang berlaku dan kemampuan sekolah, kemampuan para orang tua dan kondisi lingkungan sekolah.

Program unggulan tersebut untuk jaminan mutu. yaitu (1) baca Al-Qur'an dan Hadits, pembinaan kemampuan membaca Kitab Suci Al-Qur'an dan Hadits mulai dari dasar hingga menjadi amaliah ritual dan menjadi dasar pendidikan karakter/akhlaqul karimah. (2) Khotib cilik, dilaksanakan bimbingan sholat Jum'at dan sholat 'Id dengan khotib cilik. (3) Al-Ya'lu *edutainment*, pameran dan pertunjukan peserta didik meliputi kegiatan pengembangan diri dalam bidang bahasa dan seni, kerajinan, teater, olah raga, tae kwon do, elektro, informasi dan teknologi. (4) Al-Ya'lu *smart accurate contest* dan *olympiad*, merupakan kompetisi dalam semua mata pelajaran sekolah. Pembinaan olimpiade mata pelajaran merupakan wahana pendidikan untuk mampu berkompetisi antar peserta didik antar sekolah mulai tingkat lokal, regional, nasional hingga internasional. (5) Al'Ya'lu fair, perlombaan dan pameran kegiatan akademis dan pengembangan diri. (6) *Study of introduction for profession*, kunjungan ke pusat-pusat bisnis, teknologi dan informasi, lembaga pendidikan dan pemerintahan. *language contest*, kejuaraan peserta didik dalam bidang bahasa Indonesia dan bahasa internasional yang meliputi lomba pidato, baca puisi dan berita, lomba bercerita dan teater. (7) Pendidikan cinta lingkungan, pendidikan lingkungan hidup dan lingkungan sosial yang terintegrasi dengan kurikulum sekolah. Para peserta didik dibekali ilmu yang mumpuni untuk menghadapi ujian akhir sekolah atau ujian nasional yang diselenggarakan dengan menjunjung tinggi integritas untuk mencapai prestasi, dengan external supervisor. dan ujian nasional berintegritas dan berprestasi (<https://al-yaklu.com/web/profil-2/>).

Program unggulan meletakkan eksosistem dalam menyelenggarakan tradisi kompetisi dari tingkat internal sampai ke eksternal sekolah. Program tersebut untuk membekali pembiasaan internalisasi nilai dan pembiasaan berbudaya akademik (Mustiningsih et al., 2019). Hal ini mempengaruhi tumbuh karakter leader yang bertanggung jawab maupun kompetisi yang dimulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan para guru kepada setiap peserta didik. Implikasi program unggulan mewujudkan keberhasilan karakter prestasi kepada peserta didik di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang, yaitu dua (2) Medali Thailand International Mathematical Olympiad (TIMO) (March 5, 2018). Dua prestasi itu diperoleh oleh Ahmad Kutai Bantani, peserta didik kelas 3 SD Unggulan Al-Ya'lu ini meraih silver medal. Adapun adik kelasnya, Banon Akbar yang masih kelas 1 SD meraih bronze medal. Prestasi lainnya setingkat nasional adalah Olimpiade Sains Kuark Tingkat Nasional, Ahad, 7 Juli 2019 diperoleh oleh Banon Akbar, Medali Emas level 1 dan Ahmad Kutai B., Medali Emas level 2.

Model kepemimpinan kepala sekolah mengartikulasi program unggulan dan menanamkan karakter prestasi peserta didik dimulai dari mempersiapkan guru-guru agar memahami visi dan orientasi unggulan yang dikembangkan sekolah (Marantika and Dahlan, 2019). Wadah aktualisasi guru dan peserta didik disiapkan untuk menunjang tradisi berprestasi (McKenzie and Aitken, 2012, p. 330). Tradisi ini dibangun berdasarkan jenjang kelasnya masing-masing agar terjadi saling mengenal untuk tercapainya kepribadian yang unggul. Karakter ini dibangun melalui sistem *full day*

school. Sistem ini memberikan ruang yang cukup besar untuk melatih integrasi kemampuan, yaitu aspek kognitif, afektif dan motorik peserta didik. Tiga domain itu terjadi interrelasi yang saling melengkapi saat pembelajaran di dalam kelas maupun pembelajaran di luar kelas.

Tingkat capaian penghargaan yang diraih peserta didik di atas tidak lepas dari cara membangun visi di internal sekolah. Hal ini dapat dipahami bahwa internal sekolah yang utama adalah dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membaca peluang ke depan, dengan menyertakan semua warga sekolah berpartisipasi di setiap ada hajatan kompetisi pengembangan potensi baik pendidik maupun peserta didik (Halimah et al., 2019, p. 830). Caranya menggunakan pendekatan pembelajaran bermakna dan berpartisipasi, yaitu Pembelajaran kontekstual. Pendekatan pembelajaran menggunakan *Contextual Teaching and Learning* (CTL) untuk mewujudkan dan membiasakan peserta didik menumbuhkan ragam potensi yang dimiliki di setiap peserta didik. Cara ini menetapkan guru sebagai model pembelajaran yang melahirkan inspirasi dan motivasi belajar kepada warga sekolah. Salah satu model yang perlu ditransformasikan kepada peserta didik adalah keberhasilan guru meraih prestasi di bidangnya masing-masing, misalnya, prestasi kepala sekolah teladan tingkat nasional, prestasi membuat buku ajar Matematika dan prestasi membuat buku pengayaan PKn (<http://al-yaklu.com/web/prestasi/>). Indikator keberhasilan para guru meraih prestasi yang diharapkan adalah dapat mempersonifikasi visi yang telah dikembangkan oleh kepala sekolah.

Selain itu, pembelajaran ini dilakukan agar dapat memberikan ruang inovasi yang membuka jalan berpikir luas dan kreatif ke masing-masing warga sekolah. Untuk menunjang karakter inovasi kepada setiap warga sekolah dibutuhkan penjiwaan terhadap nilai-nilai, yaitu nilai kejujuran, nilai ketekukan, nilai kedisiplinan dan nilai percaya diri. Modal dasar menanamkan nilai-nilai inti (*core values*) tersebut menempatkan personifikasi keteladanan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat membuka pikiran baru, menggerakkan tradisi baru dan saling menopang pembiasaan budaya berkarya. Performa kepribadian yang dapat menggambarkan hal-hal berbeda dengan sebelumnya dan menunjukkan diferensiasi keunggulan yang dapat terlembaga. Kelembagaan menunaikan regulasi ekosistem pengembangan akademik yang dapat menselaraskan nilai-nilai inti dengan regulasi belajar yang memenuhi standar mutu belajar (Hambali, 2016). Ekosistem kelembagaan berbasis nilai-nilai inti berdampak pada kesempurnaan prestasi yang memenuhi keseimbangan kecerdasan akademik dan kecerdasan emosional. Keseimbangan kecerdasan mempengaruhi pribadi-pribadi yang unggul dalam mengembangkan potensi setiap warga sekolah. Misalnya, perilaku peserta didik, saat menjalankan perintah orang tua di rumah kadang-kadang mengabaikan, manakala perintah datang dari gurunya cenderung ditaati. Hal ini disebabkan tolak ukur belajar berdasarkan capaian ujian nasional yang menekankan aspek domain kognitif.

3. Personifikasi Visi Warga Sekolah

Karakter prestasi merupakan akumulasi gagasan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di dalam sekolah yang mempunyai tanggung jawab menggerakkan struktur organisasi. Struktur organisasi memberikan mandat melaksanakan kebijakan layanan jasa pembelajaran. Kedudukan kepala sekolah mempunyai peranan strategis dalam memberikan warna perubahan institusi (Halimah et al., 2019). Perubahan institusi dimulai dari penjiwaan visi yang mendorong sesuai harapan. Perubahan sekolah berarti dipengaruhi oleh personifikasi

kepala sekolah dalam mengartikulasi visi kelembagaan. Personifikasi visi bersumber dari nilai-nilai inti yang tergambar pada program unggulan sekolah. Hal ini mencakup aspek pemikiran, sikap dan perilaku yang dipersonifikasi para guru melalui pembelajaran *indoor* maupun *outdoor* kelas, dan jejak rekam pengalaman berkompetisi juga mempengaruhi psikis setiap warga sekolah. Perkembangan keteladanan sebagai daya spirit dan daya juang menghadirkan lahirnya visi unggulan. Personifikasi visi berarti tata nilai organisasi yang diinternalisasi ke pribadi-pribadi warga sekolah yang dapat membentuk aksi dan menjadi rujukan dalam kegiatan-kegiatan di sekolah maupun di luar sekolah.

Personifikasi berarti menunjukkan keteladanan dan menunjukkan inisiasi kepala sekolah dan warganya (Wahyuni, 2020). Pendekatannya membutuhkan cara berpikir dan cara beraksi yang dapat melampaui harapan masyarakat. Artinya, kepemimpinan sebagai pendekatan menselaraskan visi dengan pelaksanaan ekosistem sekolah. Kepemimpinan bagian penting yang menginisiasi pelaksanaan ekosistem berupa program unggulan yang dapat diterjemahkan oleh warga sekolah. Salah satu unsur dai warga sekolah adalah kepala sekolah yang menjadi garda terdepan menentukan warna di sebuah satuan pendidikan. Kepala sekolah melaksanakan memimpin membutuhkan karakter keteladan dalam menggerakkan ekosistem pembelajaran. Pembelajaran berarti menempatkan kedudukan guru yang mampu melakukan transformasi tata nilai. Guru yang dibutuhkan adalah kapasitas penjiwaan dan keahlian untuk menentun proses internalisasi pembelajaran yang bermakna. Guru mempunyai hubungan langsung mengembangkan pembelajaran yang mentradisikan pembelajaran *context teaching and learning* (CTL). Model pembelajaran ini menempatkan peserta didik sebagai subyek pembelajaran, Pembelarnya menekankan peserta didik menemukan materinya dan dihubungkan dengan situasi kehidupan nyata. Karakter prestasi yang menggunakan langkah orientasi cara berpikir, keteladanan, pembiasaan, dan umpan balik. Sebagaimana, metode yang digunakan dalam menanamkan nilai adalah pemberian contoh atau teladan, cerita, permainan, simulasi, dan imajinasi (Elmubarok, 2008: 3). Karakter prestasi merupakan suatu proses yang membutuhkan partisipasi semua warga sekolah yang saling menunjang berdasarkan tugas pokok baik guru maupun tenaga kependidikan. Karakter merupakan aktualisasi potensi dari dalam diri pribadi seseorang dan internalisasi moral dari luar.

Kementerian Nasional meneguhkan kebijakan pendidikan karakter berdasarkan Surat Edaran Nomor 1860/C/TU/2011, dijelaskan bahwa pelaksanaan pendidikan karakter mulai diresmikan pada hari Senin tanggal 18 Juli 2011 dalam upacara bendera di tiap-tiap sekolah. Kementerian pendidikan nasional menyatakan bahwa pendidikan karakter mempunyai makna lebih tinggi dari pendidikan moral, karena bukan sekedar mengajarkan mana yang benar dan mana yang salah, lebih dari itu pendidikan karakter menanamkan kebiasaan (*habituation*) tentang hal yang baik sehingga peserta didik menjadi paham (domain kognitif) tentang mana yang baik dan salah, mampu merasakan (domain afektif) nilai yang baik dan biasa melakukannya (domain perilaku). Nilai-nilai yang menjadi prioritas membutuhkan pengembangan pada aspek lima nilai utama yaitu nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan, diri sendiri, sesama, lingkungan, dan kebangsaan. Nilai karakter yang hubungannya dengan Allah adalah nilai religius. Nilai karakter yang hubungannya dengan diri

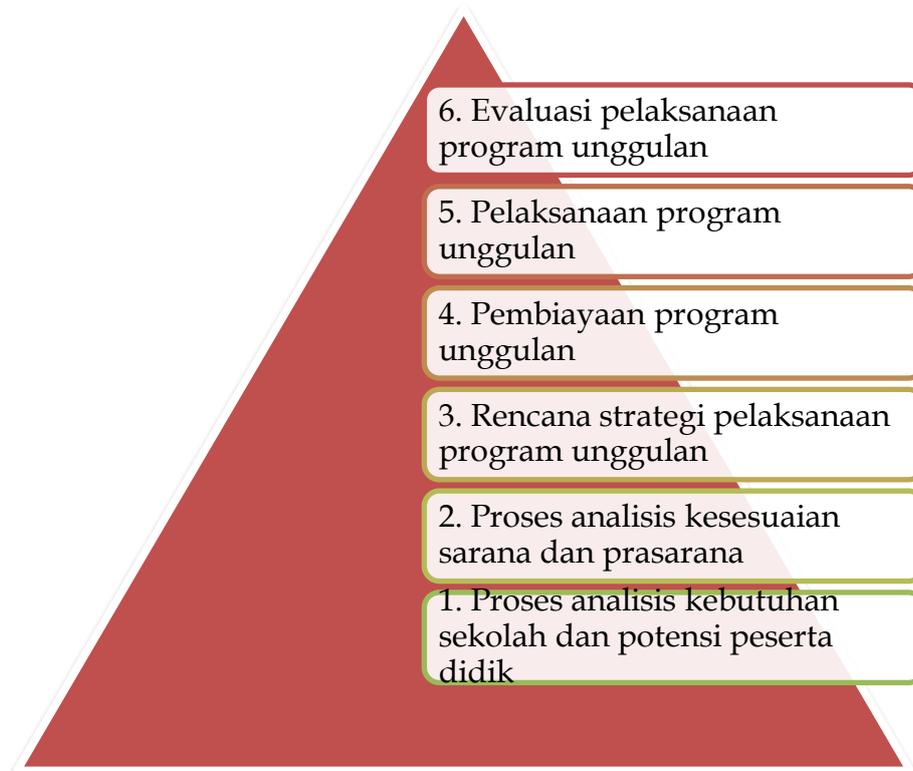
sendiri adalah nilai jujur, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, rasa ingin tahu, gemar membaca dan tanggung jawab.

Pembelajaran yang mampu mendorong terciptanya ekosistem peserta didik yang berkarakter, tentunya membutuhkan di setiap satu unsur dengan unsur lainnya saling bersinergi di dalam satu institusi. Hal ini dapat disebut juga unsur sub-sistem organik dengan unsur sub-sistem anorganik pendidikan yang memfokuskan ke pembelajaran. Aspek organik pendidikan adalah kepala sekolah, wakil kepala dan para guru, dan peserta didik, sedangkan aspek anorganik adalah kurikulum dan fasilitas pembelajaran menunjang kebutuhan organik pendidikan, khususnya kepala sekolah. Kebijakan kepala sekolah melakukan inovasi materi pembelajaran, menyediakan laboratorium perpustakaan, laboratorium tempat ibadah, laboratorium pembelajaran *indoor* dan *outdoor* di SD Unggulan al-Ya'lu Malang. Kepala sekolah melakukan perubahan sistem yang dibutuhkan layanan jasa yang sesuai dengan perkembangan zaman saat ini, teknologi berkembang pesat (Suhardi et al., 2021, p. 61). Layanan jasa pendidikan dilengkapi dengan *audio visual teaching aid* di semua ruang, kolam renang, dan arena bermain yang luas dapat memotivasi dan memberi semangat bagi peserta didik dalam belajar sepanjang hari. Pembelajaran berbasis multimedia didukung oleh fasilitas belajar dan layanan yang *excellent* dengan program sekolah *fullday* yang memadukan pendidikan, kesehatan dan gizi untuk mengoptimalkan potensi peserta didik. Program *fullday* dapat memberikan ruang dan waktu lebih luas dalam membentuk ekosistem pendidikan yang baik yang dapat diterapkannya kurikulum berbasis luas (Koran online Kompas, Muhadjir Effendy, 26 Agustus 2019).

Fasilitas tersebut di atas membutuhkan kriteria layanan jasa pendidikan yang dilaksanakan saat ini, dampaknya dirasakan berjangka panjang dan basisnya kesadaran nilai, bukan mekanik yang menempatkan materi sebagai dokumen kurikulum yang tertutup, tetapi dokumen yang terbuka dan dinamis yang harus mampu beradaptasi di setiap zamannya (Joiner, 2019, p. 3). Kedudukan layanan jasa yang menentukan mutu bukan hanya memenuhi kaidah konseptual dan prosedural, namun layanannya juga dapat melampaui harapan pengguna pendidikan, baik peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat. Fasilitas pembelajaran dan standar mutu harus mempunyai kesinambungan masa saat ini, tetapi juga masa yang akan datang, sehingga dapat dilaksanakan oleh warga sekolah. Fasilitas pembelajaran merupakan bagian penting dari sistem sekolah yang membutuhkan regulator dan dinamisator gagasan dan kebijakan kepala sekolah. Regulasi kepala sekolah memberikan pengalaman belajar kepada peserta didik untuk memperkaya wawasan, membekali mereka dengan berbagai keterampilan hidup, dan merangsang tumbuhnya mimpi besar atau cita-cita yang tinggi. Pola mendasar yang perlu dilakukan adalah paradigma tentang sumber belajar yang tidak dibatasi oleh guru maupun perpustakaan yang tersedia di sekolah, namun juga sumber belajar berasal dari *online*.

Sisi lain, Kepemimpinan sekolah yang visioner mempunyai karakter kemampuan membaca peluang masa depan beserta kemampuan mengelola langkah antisipasi dari dampak resiko negatifnya. Kemampuannya itu juga dapat dikerjakan saat ini sebagai wujud pelaksanaan terhadap perencanaan program unggulan mempunyai implikasi perilaku peserta didik menunjukkan etos partisipasi kompetisi publik dari level lokal sampai level internasional (Hambali and Idris, 2020). Perilaku kepala sekolah, para wakilnya serta guru-gurunya bersinergi dalam membangun ekosistem belajar dan mentradisikan kompetisi yang melekat ke jiwa warga sekolah sehingga ajang kompetisi dipahami lebih dekat dengan panggilan hati yang bersifat esoterik dari pada mewahnya penghargaan yang bersifat material. Pola tersebut berdampak perubahan perilaku ke

warga sekolah harus menunjukkan tradisi yang lebih baik dari hari sebelumnya. Perubahan yang lebih terarah menuju keberhasilan akademik, kemampuan yang menunjukkan karakter yang unggul. Hal tersebut membutuhkan tahapan-tahapan perencanaan yang setrategis berikut ini.



Gambar 1. Model perencanaan strategis (Terry, 2006: 14)

Setiap organisasi pendidikan formal mempunyai ukuran-ukuran pengembangan yang berbasis pada perencanaan. Perencanaan mempunyai kedudukan strategis agar capaian pelaksanaan program yang tidak menyimpang dari tujuan bersama. Perencanaan perlu mudah dipahami oleh semua unsur pendidikan untuk mendapatkan keperpihakan organisasi. Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen (Terry, 2006: 15). Termasuk juga, perencanaan pendidik dalam melaksanakan program unggulan. Tenaga pendidik Al-Ya'lu adalah para profesional yang mampu mengartikulasi isi kurikulum. Pendidiknya berasal dari berbagai perguruan tinggi terkenal di Indonesia dan diperkaya dengan beragam pengalaman. Tiga pilar cakupan kandungan kurikulum meliputi kebangsaan, kecerdasan, dan kemandirian untuk mencapai tujuan belajar yang sempurna, yaitu peserta didik diharapkan menjadi pemikir yang kritis, pemecah masalah, pembicara efektif, pekerja yang kolaboratif, pembelajar yang terarah, pekerja ilmu, dan individu yang toleran dan berbudi pekerti.

Pola pembelajaran terpadu dari seluruh muatan kurikulum dengan pendekatan belajar yang bervariasi, serta dipadukan dengan kondisi lingkungan sekolah dalam rangka membekali peserta didik dengan berbagai bimbingan belajar dan pengembangan diri. Sekolah menerapkan Kurikulum Nasional yang diperkaya dengan kurikulum berwawasan internasional, baik metode, media maupun asesmennya. Hal ini memberi peluang bagi peserta didik untuk berkembang secara optimal sesuai dengan kemampuan belajarnya. Kurikulum yang dipadukan ekstrakurikuler berupa program unggulan

sekolah akan memberi peluang bagi guru untuk lebih kreatif memperluas wawasan dan mengembangkan mutu pembelajaran. Syatibi 2013 :167-168) menyebutkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan di luar mata pelajaran untuk membantu pengembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, dan minat mereka melalui kegiatan yang secara khusus diselenggarakan oleh tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan di sekolah. Kurikulum mempunyai andil memfasilitasi ragam potensi yang dimiliki peserta didik.

D. KESIMPULAN

Kepemimpinan visioner merupakan gerakan bersama di organisasi pendidikan untuk mewujudkan visi dan misi yang telah disepakati. Gerakan bersama ditunjukkan menggunakan keteladanan prestasi para pemimpin, para guru dan para tenaga kependidikan. Wadah aktualisasi diri turut menunjang pengembangan potensi para peserta didik. Setiap peserta didik tumbuh kesadaran menunjukkan kemampuan dan percaya diri melakukan usaha bersama di sekolah. Wadahnya menggunakan organisasi pembelajaran yang menyalurkan ragam potensi peserta didik melalui program berikut ini (1) baca Al-Qur'an dan Hadits, (2) Khotib cilik, (3) Al-Ya'lu *edutainment*, (4) Al-Ya'lu *smart accurate contest* dan *olympiad*, (5) Al'Ya'lu fair, (6) *Study of introduction for profession*, kunjungan ke pusat-pusat bisnis, (7) Pendidikan cinta lingkungan. Ketujuh program unggulan tersebut yang menjadi perhatian khusus adalah pengembangan kapasitas semua mata pelajaran sekolah. Pembinaan kapasitas mempersiapkan kepada peserta didik pada olimpiade bidang akademik dan non akademik. Wahana berkompetisi dimulai antar peserta didik antar sekolah mulai tingkat lokal, regional, nasional hingga internasional. Karakter prestasi merupakan ekosistem yang dimulai dari keteladanan kepemimpinan yang diselaraskan dengan wadah berkompetisi akademik maupun akademik di sekolah.

Pendekatan kepemimpinan ini adalah keteladanan yang didasarkan tata nilai yang mewujud dalam sistem daya juang yang melandasi pengetahuan, sikap dan perilaku yang akan ditampilkan para pemimpin sekolah bersinergi dengan para guru. Keteladanan merupakan karakter yang ditanamkan terlebih dahulu ke internal para guru, sebelum kepala sekolah menggerakkan seluruh sistem pembelajaran di sekolah. Karakter prestasi merupakan usaha bersama mewujudkan menggunakan nilai-nilai keteladanan yang melekat pada diri seseorang melalui pendidikan, pengalaman, latihan bersama dan lingkungan sekolah yang bersinergi dengan masyarakat. Kepemimpinan merupakan kunci mengawal visi yang tercermin etos belajar gurunya dalam berkarya buat buku ajar Matematika maupun buku pengayaan PKn. Demikian juga, kepala sekolah tidak berhenti melakukan inovasi kelembagaan yang tercermin dari penghargaan Adiwiyata Tingkat Nasional Desember 2019.

Model kepemimpinan visioner mempunyai fokus terwujudnya visi organisasi pendidikan. Personifikasi visi kepala sekolah merupakan wujud cita-cita organisasi. Cita-cita organisasi yang visioner ditunjukkan oleh peran kepala sekolah yang mampu membaca peluang ke masa depan, sejalan dengan itu, kepala sekolah dapat mengerjakan mulai sekarang untuk terwujudnya di masa yang akan datang. Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan pembelajaran dan fasilitas penunjang saat ini untuk dapat digunakan di masa yang akan datang. Ini merupakan tantangan semua organisasi pendidikan karena peningkatan SDM merupakan

kebutuhan dasar pembangunan manusia seutuhnya. Pembentukan karakter salah satunya kebutuhan dasar dari terbentuknya generasi penerus bangsa. Karakter itu semestinya hasil internalisasi nilai-nilai agama dan moral pada diri seseorang yang ditandai oleh sikap dan perilaku positif.

REFERENSI

- Alifiyah, I., Imron, A., Juharyanto, J., 2019. Kepemimpinan visioner Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Karakter Peserta Didik. *JAMP* 2, 032-039. <https://doi.org/10.17977/um027v2i22019p32>
- Budiman, H., 2017. Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam 14.
- Christianingsih, E., 2020. Kepemimpinan Visioner, Kinerja Dosen, dan Mutu Perguruan Tinggi 15.
- Hadi, Y.D., 2019. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan 21.
- Halimah, S., Retnowati, R., Herfina, H., 2019. Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Keinovatifan dengan Efektivitas Kerja Guru. *J MANAJ PEND* 7, 825-832. <https://doi.org/10.33751/jmp.v7i2.1332>
- Hambali, M., 2016. Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru PAI. *J-MPI* 1, 70-89. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v1i1.3229>
- Hambali, M., Idris, I., 2020. Transformational Leadership, Organizational Culture, Quality Assurance, And Organizational Performance: Case Study In Islamic Higher Education Institutions (IHEIS). *JAM* 18, 572-587. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.18>
- Handarini, S.N., 2019. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Efektifitas Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, 175-183. <https://doi.org/10.17509/jap.v26i1.19859>
- Herni, H., 2020. Model Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler. *Kelola* 5, 39-48. <https://doi.org/10.24256/kelola.v5i1.1409>
- Joiner, B., 2019. Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value* 5, 139-149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Marantika, M., Dahlan, D.N.A., 2019. Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah terhadap Kedisiplinan Guru di MAN 2 Samarinda. *mdr* 2, 138-153. <https://doi.org/10.23971/mdr.v2i2.1523>
- McKenzie, J., Aitken, P., 2012. Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility. *Strategic HR Review* 11, 329-334. <https://doi.org/10.1108/14754391211264794>
- Mukti, N., 2018. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *JK* 6, 71-90. <https://doi.org/10.24090/jk.v6i1.1697>

- Murni, R., 2017. Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Motivasi Kerja Guru SD Melalui Penerapan Model Kepemimpinan Visioner 6.
- Mustiningsih, M., Maisyaroh, M., Ulfatin, N., 2019. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Hubungannya Dengan Kesiapan Guru Menyongsong Revolusi Industri 4.0. JMSP 4, 101-112. <https://doi.org/10.17977/um025v4i22020p101>
- Pratiwi, Y.A., Wiyani, N.A., 2020. Kepemimpinan Visioner dalam Implementasi Program Full Day School di MI Modern Al Azhary Aji Barang 5, 14.
- Suhardi, D., Kurniady, D.A., Komariah, A., Fatah, R.A., 2021. Ethical Leadership, Teacher Capacity Building dan Budaya Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter 14.
- Wahyuni, S., 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Fasilitas Belajar Terhadap Mutu Lulusan di SMK Pelayaran Samudra Indonesia. Jurnal Manajemen Pendidikan 1, 14.
- Wibawani, D.T., Wiyono, B.B., Benty, D.D.N., 2019. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. JAMP 2, 181-187. <https://doi.org/10.17977/um027v2i42019p181>
- Raharjo, Syatibi Rahmat. 2013. *Pengembangan & Inovasi Kurikulum*, Yogyakarta: Azzagrafika
- Terry. 2006. *Guide to Management*, terj. J.Smith D.F.M, *Prinsip-prinsip manajemen*. Jakarta, PT. Bumi Aksara
- Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor DJ.1/12A tahun 2009, tentang Penyelenggaraan Ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam (PAI) di Sekolah
- Surat Edaran Nomor 1860/C/TU/2011. Jakarta: Kemendiknas 2011
- <https://al-yaklu.com/web/profil-2/>
- <https://www.malang-post.com/pendidikan/hebat-sd-unggulan-al-ya-lu-terbaik-di-kota-malang>
- <https://al-yaklu.com/web/category/b-sd/>
- <https://kompas.id/baca/opini/2019/08/26/pendidikan-karakter-di-sekolah>
- https://setkap.go.id/wp-content/uploads/2017/09/perpres_nomor_87_tahun_2017
- <https://www.komikuark.net/v2/detail-berita/20200627101035/Penerima-Penghargaan-Olimpiade-Sains-Kuark-2020>