

HUBUNGAN VISI DENGAN PERUBAHAN

Fadilah Ramadhani¹, Erisa Dwi Rahmadhani², Reza Salsabillah³, Evelyn Salsabila Asmara⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

¹24010714097@mhs.unesa.ac.id, ²24010714098@mhs.unesa.ac.id,

³24010714099@mhs.unesa.ac.id, ⁴24010714104@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

A vision is one of the key elements in an organization that serves as a direction and guide for achieving long-term goals. In the context of change management, a vision serves as the foundation for an organization to plan various strategies and steps necessary to address the ever-evolving dynamics of the environment. This paper aims to discuss the essence of vision within an organization, the process of achieving the vision, the identification of causes of vision failure, as well as case studies related to the implementation of vision within an organization. The method used in writing this paper is a literature review, examining various journal sources and scientific references relevant to the topic of discussion. The results of the study indicate that a vision plays a crucial role as the organization's strategic direction, a tool for aligning objectives, and a source of motivation for organizational members. However, in practice, not all organizations are able to achieve the vision that has been formulated. This may be caused by various factors such as a lack of vision communication, weak leadership, and the absence of clear strategic planning. Therefore, organizations need to manage their vision effectively so that it can serve as the foundation for the process of organizational change and development.

Keywords: Organizational Vision, Change Management, Visionary Leadership, Organizational Strategy

ABSTRAK

Visi merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi yang berfungsi sebagai arah dan pedoman dalam mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks manajemen perubahan, visi menjadi dasar bagi organisasi dalam merencanakan berbagai strategi serta langkah yang diperlukan untuk menghadapi dinamika lingkungan yang terus berkembang. Makalah ini bertujuan untuk membahas esensi visi dalam organisasi, proses pencapaian visi, identifikasi penyebab kegagalan visi, serta studi kasus yang berkaitan dengan penerapan visi dalam organisasi. Metode yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah studi literatur dengan mengkaji berbagai sumber jurnal dan referensi ilmiah yang relevan dengan topik pembahasan. Hasil kajian menunjukkan bahwa visi memiliki peran penting sebagai arah strategis organisasi, alat penyelarasan tujuan, serta sumber motivasi bagi anggota organisasi. Namun, dalam praktiknya tidak semua organisasi mampu mencapai visi yang telah dirumuskan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya komunikasi visi, lemahnya kepemimpinan, serta tidak adanya perencanaan strategis yang jelas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola visi secara efektif agar dapat menjadi dasar dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi

Kata Kunci: Visi Organisasi, Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Visioner, Strategi Organisasi

A. Pendahuluan

Perubahan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, maupun lembaga pendidikan. Perubahan terjadi sebagai respon terhadap dinamika lingkungan yang terus berkembang, seperti perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, serta perubahan kebijakan dan regulasi. Agar perubahan dapat berjalan secara terarah dan memberikan dampak positif, organisasi memerlukan suatu pedoman strategis yang mampu menggambarkan kondisi masa depan yang ingin dicapai. Pedoman tersebut dikenal sebagai visi organisasi.

Visi memiliki peran penting dalam manajemen perubahan karena berfungsi sebagai arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Visi menggambarkan kondisi masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga dapat menjadi pedoman dalam menentukan strategi, kebijakan, dan program kerja organisasi (Aulia et al., 2024). Dengan adanya visi yang jelas, organisasi dapat mengarahkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks organisasi modern, visi tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan formal yang tertulis dalam dokumen organisasi. Visi juga menjadi sumber informasi yang mampu memotivasi anggota organisasi untuk bekerja menuju tujuan bersama. Pemimpin yang visioner memiliki kemampuan untuk merumuskan visi yang jelas dan menggerakkan anggota organisasi agar berkomitmen dalam mewujudkan tujuan tersebut (Basuki et al., 2024). Oleh karena itu, visi harus dirumuskan secara jelas, realistis, serta mampu menggambarkan arah perkembangan organisasi di masa depan.

Selain itu, visi juga berfungsi sebagai landasan bagi organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Organisasi yang memiliki visi yang kuat akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan karena memiliki arah yang jelas dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan visioner bahkan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya (Fauziah & Nasution, 2026).

Berdasarkan hal tersebut, pembahasan mengenai visi menjadi sangat penting dalam kajian manajemen perubahan. Oleh karena itu, makalah ini akan membahas membahas esensi visi dalam organisasi, proses pencapaian visi, serta studi kasus yang berkaitan dengan penerapan visi dalam organisasi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur (library research) yang bertujuan untuk menelaah, menganalisis, serta mengintegrasikan berbagai sumber pustaka yang berkaitan dengan topik penelitian. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang menyeluruh terhadap suatu fenomena melalui pengolahan data non-numerik yang bersumber dari dokumen dan literatur ilmiah. Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif digunakan untuk menggali pemahaman secara mendalam dalam situasi yang alamiah dengan penekanan pada makna dibandingkan generalisasi. Adapun proses studi literatur

dilakukan dengan mengumpulkan berbagai referensi seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, serta dokumen resmi yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan kredibilitasnya.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode dokumentasi, yakni dengan menelusuri serta menelaah berbagai literatur yang relevan dengan fokus kajian. Data yang telah diperoleh kemudian dikelompokkan ke dalam tema atau kategori tertentu agar mempermudah proses analisis. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi pola, konsep, serta keterkaitan antar gagasan dalam literatur yang ditinjau. Menurut Sugiyono, analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara sistematis dengan cara mengorganisasikan data sehingga lebih mudah dipahami dan dapat dirumuskan menjadi kesimpulan yang bermakna.

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Tahap reduksi data dilakukan dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar lebih mudah dipahami. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil sintesis dari data yang telah dianalisis. Proses ini berlangsung secara berkelanjutan hingga diperoleh pemahaman yang menyeluruh terhadap permasalahan yang dikaji. Untuk memastikan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dengan cara membandingkan berbagai referensi yang relevan. Menurut Sugiyono triangulasi berfungsi untuk meningkatkan kredibilitas data melalui proses pengecekan dari berbagai sumber dan teknik yang berbeda.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Esensi Visi dalam Organisasi

Visi merupakan gambaran mengenai kondisi masa depan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Dalam konteks manajemen perubahan, visi berfungsi sebagai arah strategis yang menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang berbagai kebijakan dan program kerja. Visi mencerminkan cita – cita jangka panjang organisasi sekaligus memberikan gambaran mengenai arah perkembangan organisasi di masa depan (Aulia et al., 2024).

Dalam organisasi, visi memiliki peran sebagai kekuatan penggerak (*driving force*) yang mendorong terjadinya perubahan. Visi memberikan gambaran mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga seluruh anggota organisasi dapat bekerja secara terarah dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan visioner bahkan menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam merumuskan serta mengimplementasikan visi organisasi secara efektif (Mulyanto et al., 2023).

Selain sebagai arah strategis, visi juga berfungsi sebagai alat penyelarasan (*alignment*) bagi seluruh elemen organisasi. Visi membantu menyatukan tujuan, strategi, serta aktivitas kerja anggota organisasi agar bergerak menuju sasaran yang sama. Dengan adanya visi yang dipahami secara bersama, setiap bagian organisasi dapat bekerja secara lebih terkoordinasi dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2025).

Visi juga memiliki peran penting dalam membangun komitmen serta motivasi anggota organisasi. Visi yang inspiratif mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga organisasi terdorong untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena

itu, perumusan visi yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi menjadi penting agar visi yang dihasilkan dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Agar visi dapat memberikan dampak nyata terhadap perkembangan organisasi, visi harus dirumuskan secara jelas, realistis, serta mampu menggambarkan kondisi masa depan organisasi yang ingin dicapai. Visi yang baik tidak hanya menjadi pernyataan normatif dalam dokumen organisasi, tetapi juga harus mampu diimplementasikan dalam berbagai kebijakan dan program kerja organisasi. Dengan demikian, visi dapat menjadi pondasi utama dalam proses perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik.

2. Proses Pencapaian Visi

a. Perumusan Visi dalam Perspektif Perubahan Organisasi

Perumusan visi organisasi bukanlah hasil pemikiran satu individu semata, melainkan proses kolaboratif antara pimpinan dan pihak-pihak strategis dalam organisasi. Dalam konteks manajemen perubahan, visi berfungsi sebagai arah transformasi yang disepakati bersama, sehingga seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan perubahan yang ingin dicapai. Penelitian mengenai komunikasi perubahan menunjukkan bahwa perubahan visi dan misi organisasi harus disertai dengan proses sosialisasi dan komunikasi strategis agar dapat dipahami oleh seluruh anggota dan pemangku kepentingan (Rahmawati, 2024). Dengan demikian, pelibatan stakeholder dalam perumusan visi bukan hanya meningkatkan kualitas rumusan visi, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap perubahan yang akan dijalankan.

Dalam kajian manajemen perubahan, partisipasi stakeholder terbukti menjadi strategi efektif dalam mengurangi resistensi serta meningkatkan rasa memiliki (*ownership*) terhadap arah perubahan organisasi (Wahyudi et al., n.d.). Oleh karena itu, perumusan visi yang partisipatif merupakan tahap awal yang krusial dalam keberhasilan perubahan organisasi. Lebih dari sekadar dokumen normatif, visi dalam manajemen perubahan berfungsi sebagai *driving force* yang menggerakkan proses transformasi. Visi memberikan justifikasi rasional mengapa perubahan perlu dilakukan, sekaligus memberikan gambaran kondisi ideal yang ingin dicapai. Tanpa visi yang jelas, perubahan berisiko kehilangan arah, mengalami inkonsistensi kebijakan, serta menimbulkan kebingungan di tingkat pelaksana.

Dalam perspektif perubahan organisasi, visi juga berperan sebagai alat penyelarasan (*alignment mechanism*). Artinya, visi membantu menyatukan strategi, struktur, budaya, dan perilaku organisasi agar bergerak menuju tujuan yang sama. Ketika visi tidak dipahami secara kolektif, maka implementasi perubahan cenderung terfragmentasi karena masing-masing unit berjalan dengan interpretasi yang berbeda. Selain itu, perumusan visi yang partisipatif menciptakan legitimasi sosial terhadap agenda perubahan. Legitimasi ini penting untuk membangun kepercayaan dan mengurangi potensi konflik internal. Dengan adanya legitimasi tersebut, perubahan tidak lagi dipersepsikan sebagai instruksi sepihak dari pimpinan, melainkan sebagai kesepakatan strategis yang lahir dari kebutuhan bersama organisasi.

Dengan demikian, perumusan visi dalam konteks manajemen perubahan bukan hanya tahap konseptual, melainkan fondasi strategis yang menentukan arah, penerimaan, serta keberlanjutan proses perubahan organisasi. Visi yang dirumuskan oleh organisasi juga harus memenuhi aspek visioner dan realistis sekaligus. Visi perlu memberikan gambaran yang inspiratif tentang masa depan organisasi yang lebih baik dan mengarahkan upaya perubahan menuju tujuan strategis yang diinginkan, namun tetap harus realistis dan dapat diimplementasikan melalui strategi dan rencana kerja yang jelas. Literatur tentang perumusan strategi organisasi menunjukkan bahwa visi yang efektif harus mencerminkan cita-cita jangka panjang yang relevan dengan dinamika lingkungan eksternal, tetapi tetap dapat dicapai oleh organisasi dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki (Abdul Ghoni¹, Claudio Gita Morinda², n.d.)

Hal – hal yang perlu diperhatikan tentang visi.

Dikutip dari (Rukanto, 2017) bahwa ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan tentang pernyataan visi:

- 1) visi menunjukkan arah strategis
- 2) visi lebih menunjukkan apa yang ingin dicapai, bukan bagaimana cara mencapainya
- 3) seperti pernyataan 'tujuan jangka panjang', visi bisa berupa hasil akhir (misalnya besar pendapatan dan keuntungan, besar pangsa pasar, dsb.), bisa juga berupa kemampuan (misalnya mampu memproduksi biodisel dengan oktan tinggi)
- 4) visi dan goal berbeda dalam jangka waktu pencapaian. Goal adalah suatu langkah yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai visi yang diinginkan
- 5) visi merupakan representasi dari keyakinan mengenai bagaimanakah seharusnya bentuk organisasi perusahaan dimasa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan stakeholder lainnya.

b. Peran Komunikasi dalam Internalisasi Visi dan Proses Perubahan

Visi tidak akan bermakna apabila tidak dikomunikasikan secara efektif. Dalam manajemen perubahan, komunikasi berfungsi sebagai sarana internalisasi visi agar tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi juga diterima secara emosional dan diwujudkan dalam tindakan nyata. Tanpa proses komunikasi yang sistematis, visi berpotensi menjadi sekadar dokumen formal yang tidak memiliki daya transformasi dalam organisasi.

Penelitian (Rahmawati, 2024) menegaskan bahwa sosialisasi visi yang dilakukan secara terstruktur dan berulang membantu anggota organisasi memahami arah perubahan yang hendak dicapai. Proses sosialisasi tersebut mencakup penyampaian tujuan perubahan, alasan dilakukannya perubahan, serta manfaat yang akan diperoleh organisasi dalam jangka panjang. Dengan pemahaman yang jelas, anggota organisasi tidak hanya mengetahui “apa” yang berubah, tetapi juga “mengapa” perubahan tersebut diperlukan. Selain itu, komunikasi yang konsisten dan persuasif dari pimpinan berperan penting dalam membangun keselarasan antara nilai individu dan tujuan organisasi. Dalam manajemen perubahan, pimpinan tidak hanya bertindak sebagai

penyampai informasi, tetapi juga sebagai agen perubahan (change agent) yang membentuk persepsi, sikap, dan komitmen anggota terhadap visi baru. Ketika komunikasi dilakukan secara inspiratif dan berkelanjutan, visi dapat tertanam dalam budaya organisasi.

Komunikasi yang terbuka dan dua arah juga memiliki peran strategis dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan. Resistensi sering muncul akibat ketidakpastian, ketakutan kehilangan peran, atau kurangnya informasi. Melalui dialog yang partisipatif, organisasi dapat memberikan ruang bagi anggota untuk menyampaikan pertanyaan, kekhawatiran, maupun masukan terkait perubahan. Proses ini menciptakan rasa dilibatkan dan dihargai, sehingga memperkuat dukungan terhadap agenda perubahan. Selanjutnya, efektivitas komunikasi visi menentukan keberhasilan implementasi perubahan pada level operasional. Visi yang dikomunikasikan dengan jelas akan mempermudah proses penyelarasan strategi, kebijakan, dan perilaku kerja. Sebaliknya, komunikasi yang lemah dapat menyebabkan distorsi makna, perbedaan interpretasi antar unit, serta inkonsistensi dalam pelaksanaan perubahan.

Dengan demikian, komunikasi dalam manajemen perubahan bukan sekadar proses penyampaian informasi, melainkan mekanisme strategis untuk membangun pemahaman kolektif, komitmen emosional, serta konsistensi tindakan dalam mencapai visi organisasi.

Menurut (Mohune & Tola, 2019), proses pencapaian visi dijelaskan sebagai rangkaian tahapan manajerial yang sistematis, bukan sekadar pernyataan normatif. Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa visi organisasi akan tercapai apabila diterjemahkan ke dalam perencanaan strategis yang operasional, dilaksanakan secara konsisten, serta dievaluasi secara berkala

1) Perencanaan

Pada tahap perencanaan, visi dijadikan sebagai dasar dalam menentukan arah kebijakan dan strategi organisasi. Visi yang telah dirumuskan kemudian dijabarkan ke dalam misi, tujuan, serta rencana strategis yang lebih operasional. Tahap ini penting karena:

- a) Visi diterjemahkan ke dalam target yang lebih terukur
- b) Organisasi menentukan langkah-langkah konkret untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan
- c) Disusun program kerja yang selaras dengan visi.

Dengan kata lain, perencanaan berfungsi sebagai jembatan antara visi yang bersifat konseptual dengan implementasi yang bersifat praktis.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Setelah rencana ditetapkan, organisasi melakukan pengorganisasian sumber daya yang dimiliki. Dalam tahap ini dilakukan pembagian tugas, penetapan wewenang, serta penyusunan struktur organisasi agar mendukung tercapainya visi. Pengorganisasian mencakup:

- a) Penentuan siapa yang bertanggung jawab terhadap program tertentu.
- b) Pengaturan koordinasi antarbagian.

c) Penyesuaian struktur agar sesuai dengan arah strategis organisasi
Tahap ini memastikan bahwa setiap bagian organisasi memahami perannya dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan

3) Pelaksanaan atau Penggerakkan (Actuating)

Tahap pelaksanaan merupakan implementasi dari seluruh rencana yang telah disusun. Pada tahap ini, pimpinan berperan dalam menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana strategis. Meliputi, Pemberian arahan kerja, Motivasi kepada anggota organisasi, Penguatan komitmen terhadap tujuan bersama, Pelaksanaan program sesuai jadwal dan target yang ditetapkan.

4) Pengawasan (Controlling)

Tahap terakhir adalah pengawasan, yaitu proses evaluasi terhadap pelaksanaan program dan pencapaian tujuan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan tetap sesuai dengan rencana dan tidak menyimpang dari arah visi. Pengawasan mencakup:

- a) Monitoring pelaksanaan kegiatan.
- b) Evaluasi hasil kerja.
- c) Identifikasi hambatan atau penyimpangan.
- d) Tindakan korektif jika diperlukan

Melalui pengawasan yang berkelanjutan, organisasi dapat mengetahui sejauh mana visi telah tercapai dan melakukan perbaikan apabila terdapat kekurangan.

Berdasarkan Mohune & Tola (2019), pencapaian visi bukanlah proses instan, melainkan rangkaian fungsi manajerial yang saling berkaitan. Perencanaan menjadi dasar arah, pengorganisasian memastikan kesiapan struktur, pelaksanaan mewujudkan rencana dalam tindakan, dan pengawasan menjaga konsistensi terhadap tujuan.

3. Identifikasi Penyebab Kegagalan Visi

Kegagalan visi organisasi seringkali terlihat dalam bentuk kesenjangan antara visi yang diinginkan dengan pelaksanaan di lapangan. Berdasarkan tinjauan terhadap beberapa literatur strategis, penyebab kegagalan visi dapat diidentifikasi melalui faktor-faktor berikut:

1) Ketidakjelasan Komunikasi Internal dan Pemahaman Karyawan

Menurut Setiawati (2024), penyebab utama kegagalan visi adalah kurangnya pemahaman karyawan tentang tujuan dan arah perusahaan. Sering kali terjadi kesulitan dalam mengubah visi yang besar menjadi kegiatan nyata, sehingga timbul ketidaksesuaian antara kebijakan dari atasan dan tindakan yang dilakukan oleh staf di bawahnya. Komunikasi antar tim yang tidak baik menjadi hal utama yang menghalangi tim mencapai hasil yang terbaik.

2) Budaya Organisasi yang Kaku dan Kepemimpinan Birokratis

Harahap dkk (2025) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang kaku serta gaya kepemimpinan yang terlalu birokratis menyebabkan organisasi gagal dalam beradaptasi dengan visi baru. Visi sering tidak tercapai karena tidak ada dukungan dari para pengambil keputusan

teratas dan kurangnya komitmen untuk melakukan inovasi yang dibutuhkan agar visi tersebut dapat terwujud.

3) Rendahnya Keterlibatan Karyawan dalam Proses Strategis

Keterlibatan karyawan merupakan kunci keberhasilan implementasi visi. Menurut Setiawati dkk (2024), ketika karyawan merasa tidak terlibat dalam proses menyusun atau mencapai visi perusahaan, mereka biasanya kehilangan motivasi dan tidak memahami peran penting mereka dalam organisasi tersebut. Hal ini membuat ada jarak antara tujuan perusahaan dan hasil kerja individu di tingkat operasional.

4) Kesalahan Membaca Dinamika Eksternal dan Keterbatasan Sumber Daya

Harahap dkk. (2025) menyatakan bahwa salah satu penyebab kegagalan sebuah organisasi adalah karena kesalahan dalam mengelola dan memahami perubahan kondisi di luar organisasi, seperti kemajuan teknologi dan perubahan aturan yang berlaku. Masalah ini semakin sulit diatasi karena kurangnya tenaga ahli yang cukup dan dana yang tidak memadai untuk mendukung kecepatan pencapaian visi tersebut.

5) Ketiadaan Model Evaluasi yang Terukur

Menurut Suhendri dkk (2025), banyak organisasi gagal karena tidak memiliki sistem penilaian yang terstruktur atau indikator kinerja utama (KPI) yang jelas untuk mengukur seberapa efektif strategi komunikasi mereka. Tanpa komunikasi yang jelas dan audit, strategi sering dikerjakan hanya berdasarkan asumsi atau intuisi, sehingga sulit menemukan kesimpangan dari tujuan awal.

Berdasarkan analisis di atas, bisa disimpulkan bahwa gagalnya visi bukan hanya karena perencanaan yang kurang baik, tetapi lebih disebabkan oleh kurangnya koordinasi atau hubungan yang kuat antara konsep strategis dan pelaksanaannya di lapangan. Visi yang progresif akan kehilangan maknanya jika tidak didukung oleh komunikasi yang melibatkan semua pihak, kepemimpinan yang mampu mengadopsi inovasi, serta partisipasi aktif dari seluruh sumber daya manusia. Tanpa ada keselarasan antara budaya yang ada di dalam organisasi dan kondisi di luar, visi tersebut hanya akan menjadi simbol formalitas tanpa makna, dan tidak mampu menjawab perubahan zaman. Oleh karena itu, komitmen organisasi untuk terus-menerus mengevaluasi diri adalah hal yang sangat penting agar visi tetap relevan dan bermakna.

4. Studi Kasus

Studi Kasus diambil dari artikel yang berjudul *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Wibawani et al., 2019).

Penelitian ini dilakukan di SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto yang mengalami perubahan signifikan dalam kurun waktu empat tahun dan berkembang menjadi sekolah rujukan. Perubahan tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin visioner yang mampu mengarahkan sekolah menuju peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan dengan visi yang jelas mengenai masa depan sekolah.

a. Bentuk Visi dan Implementasinya

Peran visioner kepala sekolah yang ada di SD Negeri Pandanarum adalah dengan pendidikan karakter, dimana hal ini dapat diartikan sebagai pendidikan yang mengembangkan pada karakter bangsa dan nilai budaya yang ada pada jiwa diri peserta didik. Maka upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memperbaiki karakter bangsa peserta didik dengan perbaikan kurikulum dalam sistem pendidikan nasional yang mengarahkan pada pendidikan karakter peserta didik secara nyata serta dukungan terutama dalam bidang keagamaannya. Karena disamping itu kepala sekolah merupakan penggerak bagi warga yang ada di sekolah, menjadi penentu arah suatu kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Kepala sekolah juga sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala sekolah diharapkan selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya (Wibawani et al., 2019).

Maka peran visioner kepala sekolah ditunjukan melalui perbaikan kurikulum, penekanan pada pendidikan karakter, peningkatan kedisiplinan siswa, dan menjadi penggerak serta penentu kebijakan sekolah. Visi kepala sekolah tidak hanya berupa pernyataan tertulis tetapi juga diwujudkan dalam kebijakan nyata dan program yang strategis.

b. Strategi Perubahan

Adapun strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto: (1) Identifikasi kasus; (2) melakukan wawancara tentang keadaan sekolah dengan memanggil semua peserta didik; (3) menciptakan hubungan yang baik yaitu hubungan penuh keakraban antara guru dengan peserta didik sehingga tidak terjadi jurang pemisah; dan (4) menciptakan suasana yang menimbulkan ke arah positif selain itu kepala sekolah melakukan supervisi kepada guru saat melaksanakannya belajar-mengajar.

Artinya, visi tidak hanya menjadi kata-kata atau rencana di atas kertas, tetapi benar-benar diwujudkan dalam tindakan nyata. Apa yang menjadi tujuan atau cita-cita bersama diterapkan melalui langkah-langkah yang jelas dan bisa dilakukan. Jadi, visi tidak hanya dibicarakan, tetapi benar-benar dilaksanakan.

c. Inovasi yang dilakukan

Inovasi yang dibuat oleh Kepala SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto melalui kepemimpinan visioner yaitu: (1) *relative advantage*, yaitu SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto menerima adanya inovasi yang dibuat oleh kepala sekolah, dikarenakan inovasi merubah sekolah lebih baik kedepannya untuk kepala sekolah maupun warga sekolah; dan (2) *compatibility*, yang kedua kepala sekolah mampu melihat tingkat kesesuaian antara inovasi yang ada dengan kondisi dan harapan masyarakat ataupun sua organisasi. Program inovasi yang elah dibuat oleh Kepala SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto harus sesuai dengan keadaan sekolah yang menginginkan pesera didiknya mampu memiliki pendidikan karakter dengan baik sehingga lulusanna tercetak sebagai lulusan yang baik. Program inovasi yang dilaksanakan difokuskan pada pembentukan karakter siswa dan peningkatan mutu lulusan.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat

a. Faktor pendukung

Faktor yang mendorong terjadinya perubahan di SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto yaitu berasal dari internal dan eksternal sekolah. Faktor internalnya yaitu berasal dari:

- 1) Kepala sekolah dapat memimpin dengan baik atau tidak jadi berpatokan pada kepala sekolahnya.
- 2) Faktor dari sarana prasarana. faktor pendukung dari pemerintah yaitu program pendidikan sebagai implemementasi penggunaan anggaran pendidikan 20% dari APBN, yaitu yang berfokus pada daerah-daerah terpencil.

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat terjadinya perubahan dari pihak internal yaitu kurangnya pendidikan akademik yang dimiliki oleh guru sehingga menjadi hambatan kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan untuk peningkatan mutu pendidikan dan masih kurangnya pemahaman masyarakat terkait dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan. Selain itu kekurangan jumlah tenaga guru juga faktor penghambat serta masih kurangnya peran serta masyarakat dalam mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan.

c. Upaya mengatasi hambatan

Upaya untuk mengatasi faktor penghambat kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan di SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto yaitu dengan membentuk tim pengembang kurikulum dan standart itu diberikan tanggung jawab sesuai dengan standard itu terutama kita sudah masuk sekolah model. Upaya kepala sekolah dengan memaksimalkan manajerial untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu kepala sekolah melakukan tugas dan fungsinya terutama pada manajerialnya yaitu kepala sekolah melalui pembinaan, atau melakukan secara perorangan dengan guru, guru maka kepala sekolah memberikan sesuai tupoksi sebagai mengajar. Selain itu upaya peningkatan peran masyarakat selalu dimaksimalkan sehingga upaya pencapaian pendidikan yang berkualitas dapat diwujudkan.

Dari studi kasus di SD Negeri Pandanarum dapat disimpulkan bahwa visi kepala sekolah menjadi fondasi utama dalam mendorong terjadinya perubahan di lingkungan sekolah. Visi tersebut tidak hanya menjadi slogan atau pernyataan formal, tetapi menjadi arah yang jelas dalam menentukan kebijakan, program, dan langkah pengembangan sekolah. Melalui visi yang berfokus pada pendidikan karakter dan peningkatan mutu lulusan, kepala sekolah mampu menyatukan seluruh warga sekolah dalam satu tujuan yang sama.

Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam strategi yang terencana dan sistematis. Kepala sekolah melakukan identifikasi permasalahan, membangun komunikasi yang baik dengan siswa dan guru, menciptakan suasana sekolah yang positif, serta melakukan supervisi pembelajaran secara rutin. Strategi ini menjadi langkah konkret untuk memastikan bahwa tujuan yang telah dirumuskan benar-benar dilaksanakan dalam kegiatan sehari-hari di sekolah.

Dari strategi tersebut lahir berbagai inovasi, terutama dalam pembentukan karakter siswa dan peningkatan kualitas pembelajaran. Inovasi yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah serta harapan masyarakat, sehingga program yang dijalankan relevan dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah. Inovasi tersebut tidak berhenti pada

gagasan, tetapi diwujudkan dalam tindakan nyata melalui perbaikan kurikulum, pembinaan guru, serta penguatan budaya sekolah yang positif.

Hasil dari tindakan yang terarah dan konsisten ini terlihat pada perubahan signifikan yang dialami sekolah dalam kurun waktu empat tahun hingga berkembang menjadi sekolah rujukan. Peningkatan mutu pendidikan tampak dari aspek akademik, kedisiplinan siswa, budaya sekolah, serta kualitas lulusan yang semakin baik.

Dengan demikian, studi kasus ini membuktikan bahwa visi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan perubahan dalam pendidikan. Perubahan akan berjalan lebih efektif dan berkelanjutan apabila visi tersebut didukung oleh kepemimpinan yang visioner, manajerial yang baik, serta kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. Kesimpulan

Visi merupakan gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi dan berfungsi sebagai arah strategis dalam proses perubahan. Dalam manajemen perubahan, visi menjadi kekuatan penggerak yang menyatukan tujuan, strategi, dan aktivitas organisasi agar berjalan secara terarah. Visi yang jelas, realistis, dan inspiratif mampu membangun komitmen serta motivasi anggota organisasi untuk bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar visi dapat terwujud, diperlukan proses manajerial yang sistematis melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang saling berkaitan.

Namun, kegagalan visi dapat terjadi apabila terdapat hambatan seperti komunikasi yang tidak efektif, budaya organisasi yang kaku, rendahnya keterlibatan karyawan, kesalahan membaca dinamika lingkungan eksternal, serta tidak adanya evaluasi yang terukur. Studi kasus di SD Negeri Pandanarum Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah mampu mendorong perubahan nyata melalui strategi yang terencana, inovasi pendidikan karakter, serta kerja sama seluruh warga sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa visi yang jelas dan didukung kepemimpinan yang efektif dapat menjadi fondasi utama dalam mewujudkan perubahan dan peningkatan mutu Pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- 2Rukanto, R. A. A. dan. (2017). *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*. 2(1), 127–143.
- Abdul Ghoni¹, Claudio Gita Morinda², M. S. (n.d.). *Peran Manajemen Strategis Dalam Mewujudkan Sekolah Unggul di Era Globalisasi*. 13, 287–302.
- Aulia, Y., Ose, F., Idris, Rusdinal, & Anisah. (2024). Pentingnya Merumuskan Visi dan Misi Pada Lembaga Pendidikan. *JURNAL KEPEMIMPINAN & KEPENGURUSAN SEKOLAH*, 9(1), 58–67.
- Basuki, A. D., Budiman, Theodora, N. C., Fuad, A., & Dwiyo, Y. (2024). Perbandingan Gaya Kepemimpinan Visioner dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan. *Jurnal Basataka*, 7(2), 867–877.
- Fauziah, A., & Nasution, I. (2026). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Pendidikan Di Era Digital Untuk Meningkatkan Daya Saing Literasi Siswa. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 1289–

1298. <https://doi.org/10.30868/im.v8i02.8607>
- Harahap, L. M., Hasugian, A. B., & Tambunan, D. M. (2025). *MANAJEMEN STRATEGI DI ERA PERUBAHAN: ANALISIS KEGAGALAN ADAPTASI DAN INOVASI SEBAGAI HAMBATAN KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN STRATEGIC*. November, 7911–7920.
- Mohune, P., & Tola, B. (2019). *Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan*. 2(1), 111–127.
- Mulyadi. (2025). Strategi Kepemimpinan Visioner dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Abad 21 di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Edusiana : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(1), 14–23.
- Mulyanto, A., Komara, E., Hendriawan, E., Wiedjanarko, F. X. W. B., & Naisabur, C. A. P. (2023). Penerapan Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Kesetaraan. *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6(5), 3658–3665.
- Rahmawati, T. (2024). *Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Nonprofit dalam Sosialisasi Perubahan Visi dan Misi Organisasi*. 5.
- Setiawan, E., Fitriana, herna fita, Ayatulloh, & Munawaroh. (2024). *Eksplor Kesenjangan: Visi-Misi Dan Kinerja Organisasi Di PT Telkom Dari Sudut Pandang Pendidikan*. 8, 181–194.
- Suhendri, Ridwan, M., Awan, uli susanti sri, & Nasution, deddy parwis jailani. (2025). *MANAJEMEN KOMUNIKASI STRATEGIS DALAM ORGANISASI DI ERA DIGITAL: PENDEKATAN KONTEKSTUAL DI INDONESIA*. 32(3), 167–186.
- Wahyudi, Susbiyantoro, Dassucik, Lutfi, Yimmi, & Syavardie. (n.d.). *Strategi manajemen perubahan yang efektif: belajar dari keberhasilan transformasi organisasi*. 1544–1554.
- Wibawani, D. T., Wiyono, B. B., & Benty, D. D. N. (2019). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(3), 181–187.