

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bagian yang akan dibahas pada disertasi adalah untuk memberikan gambaran umum tentang topik yang akan dibahas, latar belakang masalah, serta tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, pada bagian ini akan dibuat sebuah pendahuluan tentang *re-engineering management* dari peran kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis dalam transformasi organisasi di Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (Lemhannas RI) adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang berperan strategis dalam menyiapkan kader pemimpin nasional, melakukan pengkajian strategis, dan memantapkan nilai-nilai kebangsaan guna mendukung stabilitas dan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Dalam menjalankan perannya, Lemhannas menghadapi tantangan berupa dinamika perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan berkembang pesat. Oleh karena itu, Lemhannas menerapkan *re-engineering management* yang berfokus pada penguatan kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis untuk mendukung proses transformasi organisasi, sehingga dapat terus relevan dan efektif dalam menjalankan tugasnya di tengah perubahan global dan domestik.

Kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis adalah dua konsep penting yang sangat erat kaitannya dalam mengarahkan organisasi menuju kesuksesan anjang. Kepemimpinan visioner mengacu pada kemampuan seorang



pemimpin untuk membentuk visi jangka panjang yang menginspirasi dan memotivasi organisasi untuk bergerak menuju tujuan bersama. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan kebutuhan saat ini, tetapi juga memproyeksikan masa depan dan merencanakan bagaimana cara mencapainya. Perencanaan strategis adalah proses merancang langkah-langkah yang perlu diambil organisasi untuk mencapai visi jangka panjang yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

Ini adalah proses sistematis untuk menentukan tujuan jangka panjang organisasi dan strategi yang akan digunakan untuk mencapainya. Kepemimpinan visioner menjadi penggerak utama dalam perencanaan strategis. Pemimpin visioner memberikan arah yang jelas kepada organisasi melalui visinya, dan perencanaan strategis adalah alat yang digunakan untuk menerjemahkan visi tersebut menjadi tindakan konkret dalam transformasi organisasi. Tanpa visi, perencanaan strategis bisa menjadi kegiatan yang tidak fokus, sementara tanpa perencanaan strategis, visi mungkin tetap sebagai impian tanpa realisasi.

Kombinasi antara keduanya membantu organisasi untuk bergerak secara proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Lalu, mengambil langkah-langkah yang terukur untuk mencapai tujuan besar. Kemudian, memotivasi tim dan menjaga fokus pada tujuan jangka panjang, meskipun ada hambatan di sepanjang jalan. Oleh karena itu, pemimpin visioner yang efektif memastikan bahwa perencanaan strategis dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan masa depan, sementara perencanaan strategis memastikan bahwa visi dapat diimplementasikan dengan sukses.



## 1.1 Latar Belakang

Dalam dua dekade terakhir, organisasi di berbagai sektor baik publik maupun swasta dihadapkan pada dinamika perubahan yang semakin kompleks dan tidak terduga. Revolusi digital, ketidakpastian geopolitik, krisis kesehatan global, serta tuntutan akan transparansi dan akuntabilitas publik, mendorong perlunya transformasi mendasar dalam cara organisasi dikelola. Transformasi tidak lagi cukup dilakukan secara inkremental, melainkan menuntut pendekatan manajerial yang lebih visioner, strategis, dan adaptif. Hal ini menandai bergesernya peran manajemen dari sekadar pengelola sumber daya menjadi arsitek perubahan yang mampu mengantisipasi dan membentuk masa depan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, tantangan tersebut menjadi semakin tajam karena sifat birokrasi yang cenderung rigid dan hierarkis. Namun demikian, inovasi kelembagaan menjadi keniscayaan untuk mempertahankan relevansi institusi publik di era yang sangat kompetitif dan berbasis pengetahuan. Oleh karena itu, dibutuhkan integrasi pendekatan kepemimpinan visioner yang mampu membangun arah perubahan jangka panjang, dengan perencanaan strategis yang konkret, serta budaya organisasi pembelajar yang mendorong keberlanjutan transformasi. Inilah landasan konseptual dari penelitian ini yang menyoroti perlunya *re-engineering management* dalam menghadapi tantangan transformasi kelembagaan secara sistemik. Kondisi ini juga dialami oleh berbagai institusi di Indonesia, termasuk lembaga strategis negara yang tengah menghadapi tuntutan perubahan struktural

ya organisasi.



Dalam era globalisasi dan ketidakpastian yang terus berkembang, organisasi menemui tantangan signifikan untuk terus beradaptasi dan berkembang. Ketidakpastian ini muncul dari perubahan lingkungan organisasi yang dinamis, diiringi oleh perkembangan teknologi yang pesat. Paradigma dalam pemikiran manajemen juga tengah mengalami pergeseran, menuntut organisasi untuk menjalani transformasi yang tidak hanya sekadar responsif, tetapi juga proaktif. Oleh karena itu, keberlanjutan dan keberdayaan bersaing sebuah organisasi menjadi sangat penting dalam konteks ini. Transformasi organisasi tidak semata-mata sebagai suatu keharusan, melainkan suatu keniscayaan untuk menjaga relevansi dan daya saing.

Kepemimpinan yang efektif menjadi penentu utama dalam menghadapi ketidakpastian ini. Kepemimpinan yang adaptif dan mampu membimbing organisasi melalui perubahan kompleks adalah kunci untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan organisasi yang terus berubah. Selain kepemimpinan, perencanaan strategis juga menjadi elemen kritis dalam menyongsong masa depan organisasi. Organisasi perlu memiliki visi jangka panjang yang terencana dengan baik, sejalan dengan dinamika lingkungan organisasi dan perkembangan teknologi. Perencanaan strategis yang matang akan menjadi pemandu yang efektif dalam mengarahkan langkah-langkah transformasi, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan visi dan tujuan jangka panjang organisasi. Penelitian ini muncul dari kebutuhan untuk menghadapi kompleksitas lingkungan organisasi modern. Organisasi saat ini dihadapkan pada tantangan besar yang membutuhkan



inovatif dan perubahan mendasar.

Dalam upaya mencari solusi, judul “Re-engineering Management: Peran Kepemimpinan Visioner dan Perencanaan Strategis dalam Transformasi Organisasi” dipilih sebagai panduan untuk menyusuri medan yang luas dan menantang ini. Hasil penelitian yang dilakukan Kusuma (2024) menunjukkan bahwa transformasi organisasi dan pengelolaan pemerintahan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik, sedangkan partisipasi masyarakat dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Adapun hubungan tranformasi organisasi dengan manajemen ditunjukkan pada Gambar 1.1 berikut.

Gambar 0.1. Hubungan Transformasi Organisasi dengan Manajemen



Sumber: Kusuma (2024)

Perubahan dramatis dalam paradigma organisasi selama beberapa dekade terakhir memicu kebutuhan mendesak untuk merombak pendekatan manajemen dalam organisasi. “Navigasi” melalui perubahan tidak lagi cukup, melainkan diperlukan “re-engineering” yang mendalam, mencakup transformasi struktural dan proses manajemen guna mencapai hasil yang lebih efisien. Dengan menggarisbawahi “Peran Kepemimpinan Visioner dan Perencanaan Strategis,” penelitian ini berkomitmen untuk menggali potensi inovatif dalam manajemen organisasi, menekankan bahwa fokusnya bukan hanya pada inovasi teknologis,



a pada peran pemimpin yang memiliki visi jelas dan perencanaan strategis ang sebagai kunci keberhasilan transformasi organisasi.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat penilaian umum bahwa pemimpin dalam mengelola pendidikan politik belum menjalankan fungsi kepemimpinan visioner (*visionary leadership*). Belum optimalnya fungsi kepemimpinan visioner akan berpengaruh kuat terhadap penciptaan, pembentukan, dan eksistensi budaya pendidikan politik baik pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan politik itu, karena budaya politik merepresentasikan kualitas kepemimpinan dari seorang pemimpin pendidikan politik masyarakat (Soerjono, 2012).

Lemahnya kemampuan manajerial organisasi pendidikan politik seringkali disebabkan oleh terbatasnya keahlian kepemimpinan visioner. Hal ini terjadi baik pada level konseptual maupun praktis. Sedangkan, kehidupan politik telah berkembang pesat dan menuntut sikap responsif, akomodatif dan apresiatif dalam menjawab tantangan zaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mampu menganalisis kelemahan dan ancaman agar menjadi suatu kekuatan bagi perumusan visi, misi dan tujuan pendidikan politik masyarakat. Salah satu dampak globalisasi dalam kehidupan nasional adalah bergulirnya reformasi dan demokratisasi yang membawa perubahan kehidupan politik ke arah yang lebih demokratis namun sekaligus juga membawa ancaman, antara lain kebebasan melampaui batas dan mengganggu kebebasan orang lain, konflik horizontal/komunal serta otonomi daerah yang salah kaprah. Selain itu ada gejala menurunnya kesadaran akan kewaspadaan nasional, mencuatnya etno nasionalisme dan primordialisme, berpengaruh luas pada penurunan kadar Nasionalisme ke-

an (Soerjono, 2012).



Dengan demikian, di tengah ketidakpastian yang melanda, organisasi tidak hanya harus mampu bertahan, tetapi juga berkembang dan berinovasi. Kepemimpinan yang kuat dan perencanaan strategis yang bijak akan menjadi fondasi yang mendukung organisasi melalui perjalanan transformasi yang kompleks ini.

Penelitian ini berlokasi di Lemhannas, sebuah institusi strategis nonkementerian yang berperan dalam pengkaderan pemimpin tingkat nasional dan pengkajian kebijakan strategis, serta pemantapan nilai-nilai kebangsaan. Lemhannas dipilih karena sedang menjalani proses transformasi kelembagaan yang kompleks, meliputi digitalisasi, reformulasi strategi, dan penguatan peran kepemimpinan. Kompleksitas ini menjadikannya konteks yang relevan untuk mengkaji integrasi kepemimpinan visioner, perencanaan strategis, dan organisasi pembelajar (*learning organization*).

Pada tingkat global dan lokal, organisasi dihadapkan pada tantangan yang mengakibatkan perlunya manajemen perubahan yang cepat. Pergeseran dalam preferensi konsumen menjadi salah satu aspek krusial yang mendorong organisasi untuk merespons dengan cepat. Tidak hanya itu, persaingan yang semakin ketat di pasar global juga menambah kompleksitas, sementara kemajuan teknologi terus berkembang, menciptakan tekanan lebih lanjut pada organisasi untuk beradaptasi melalui proses transformasi.

Penting untuk diakui bahwa kendala-kendala ini tidak hanya bersifat lokal, melainkan mencuat hingga tingkat global. Organisasi harus memahami bahwa

ahan ini bersifat serba kompleks dan melibatkan dinamika yang beragam  
agai wilayah. Sehingga, strategi transformasi yang efektif tidak dapat



dirumuskan tanpa pemahaman mendalam terhadap konteks permasalahan yang dihadapi secara global maupun lokal. Pemahaman ini menjadi dasar utama untuk menggagas strategi yang tepat guna menghadapi perubahan yang terjadi dengan cepat dan tak terduga.

Transformasi organisasi bukan hanya menjadi kebutuhan strategis, tetapi juga suatu keharusan untuk kelangsungan hidup jangka panjang. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dan mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengelola perubahan akan memiliki keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis dapat membantu mengarahkan transformasi menjadi esensial.

Kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis saling melengkapi dalam proses transformasi organisasi. Pemimpin visioner memberikan arah dan motivasi, sedangkan perencanaan strategis menyediakan kerangka kerja yang jelas untuk mencapai tujuan. Dalam mencapai keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada peran kepemimpinan visioner dan kualitas perencanaan strategis, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “*Re-Engineering Management: Peran Kepemimpinan Visioner Dan Perencanaan Strategis Dalam Transformasi Organisasi*”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan dapat an dalam penelitian sebagai berikut:



1. Bagaimana peran kepemimpinan visioner dapat mempengaruhi kesuksesan transformasi organisasi?
2. Sejauh mana perencanaan strategis dapat berkontribusi terhadap efektivitas transformasi organisasi?
3. Bagaimana cara integrasi kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis dapat memperkuat dampak positif pada transformasi organisasi?
4. Apakah faktor-faktor kontekstual dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan visioner, perencanaan strategis, dan kesuksesan transformasi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menyelidiki peran kepemimpinan visioner dalam mendukung transformasi organisasi.
2. Untuk menjelaskan perencanaan strategis berkontribusi terhadap transformasi organisasi.
3. Untuk menganalisis cara integrasi kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis memperkuat transformasi organisasi.
4. Untuk mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan transformasi untuk memberikan wawasan bagi strategi yang efektif.



## 1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan berharga dalam memperdalam pemahaman umum mengenai integrasi antara kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis dalam mencapai transformasi yang sukses bagi organisasi. Melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap hubungan keduanya, diharapkan dapat muncul pandangan yang lebih holistik dan terperinci mengenai bagaimana organisasi dapat memanfaatkan kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis secara sinergis untuk mencapai tujuan transformasional.

Selain itu, implikasi praktis yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan konkrit bagi organisasi dalam mengembangkan serta mengimplementasikan strategi transformasi yang lebih efektif. Dengan pemahaman yang lebih matang terhadap cara kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis saling melengkapi, organisasi dapat merancang langkah-langkah yang lebih terarah dan terukur, meningkatkan peluang kesuksesan dalam menghadapi tantangan transformasi. Implikasi ini mempertegas relevansi penelitian dalam konteks praktis organisasi, mendukung adopsi prinsip-prinsip penelitian dalam dunia organisasi yang dinamis. Dalam ruang lingkup penelitian ini, fokus akan diberikan pada peran kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis. Meskipun ada faktor-faktor lain yang memengaruhi transformasi organisasi, penelitian ini akan membatasi analisisnya pada kedua aspek ini untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.



BAB II  
TINJAUAN UMUM TENTANG KEPEMIMPINAN VISIONER  
DAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM RANGKA  
TRANSFORMASI ORGANISASI

## Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner, sebagai konsep yang terus berkembang, menampilkan berbagai definisi dan karakteristik yang mencerminkan peran krusial pemimpin dalam membimbing organisasi melalui perubahan. Sebagaimana disampaikan oleh Bass (1990), Kepemimpinan Visioner diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk merumuskan dan menyampaikan visi yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga memotivasi anggota organisasi.

Dalam pandangan Sashkin & Rosenbach (2013), karakteristik kunci dari seorang pemimpin visioner melibatkan kemampuan untuk memandang masa depan, menjadi inovatif, dan memiliki daya tarik emosional yang kuat. Dengan begitu, pemahaman mendalam terhadap konsep ini menjadi semakin penting dalam merespons tuntutan dinamika organisasi modern.

Penelitian oleh Avolio dan Gardner (2005) menggarisbawahi pentingnya pengembangan visi yang dapat menggugah emosi dan memotivasi karyawan. Mereka menekankan bahwa visi tersebut harus sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan menggambarkan gambaran yang jelas tentang tujuan jangka panjang. Dengan kata lain, pemimpin visioner bukan hanya melihat ke depan, tetapi juga mampu culasikan visi tersebut secara meyakinkan.



Bennis & Nanus (1985) menggarisbawahi dimensi penting kepemimpinan visioner yang berfokus pada pembentukan paradigma baru dan perencanaan masa depan organisasi. Mereka menegaskan bahwa seorang pemimpin visioner tidak hanya mampu mengidentifikasi peluang di tengah tantangan, tetapi juga memiliki keberanian untuk mengambil risiko guna mencapai tujuan jangka panjang. Dengan demikian, konsep kepemimpinan visioner mencakup keterampilan membayangkan masa depan, merumuskan visi yang memotivasi, dan mengkomunikasikannya secara menginspirasi, memotivasi anggota organisasi untuk bersatu demi mencapai tujuan bersama.

### 2.1.1 Definisi dan Karakteristik

Kepemimpinan visioner memegang peranan penting dalam dinamika transformasi organisasi. Sebuah definisi yang konsisten dan terperinci mengenai kepemimpinan visioner menjadi landasan esensial dalam memahami peran serta dampaknya terhadap keberhasilan transformasi. Menurut Bass (1990), kepemimpinan visioner tidak hanya mencakup kemampuan melihat ke depan, tetapi juga keterampilan merumuskan visi yang mampu menginspirasi serta memotivasi individu dalam organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Pandangan ini diperkuat oleh Sashkin & Rosenbach (2013), yang menggarisbawahi inovasi sebagai karakteristik utama pemimpin visioner. Inovasi di sini mencerminkan kemampuan untuk berpikir di luar batas konvensional dan menemukan solusi kreatif terhadap tantangan organisasi, sementara daya tarik

1 pemimpin visioner menjadi elemen penting yang menghubungkan visi nilai-nilai kuat, memotivasi karyawan secara personal.



Bennis & Nanus (1985) dalam mendefinisikan kepemimpinan visioner, menitikberatkan pada dimensi transformasional. Mereka menekankan bahwa pemimpin visioner mampu merubah paradigma organisasi dan membentuk masa depan yang lebih baik. Transformasi ini melibatkan perubahan dalam cara berpikir dan bertindak, yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi yang mendukung dan mendorong transformasi. Dengan demikian, secara kumulatif, kepemimpinan visioner dapat didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk melihat masa depan, merumuskan visi inovatif, dan memimpin orang lain dengan daya tarik emosional, membawa perubahan transformasional dalam organisasi.

### 2.1.2 Hubungan dengan Visi Organisasi

Kepemimpinan visioner tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi pribadi, melainkan juga melibatkan keahlian mereka dalam menghubungkan serta mengintegrasikan visi tersebut dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Bagaimana pemimpin mampu menjalin keterkaitan yang erat antara visi pribadi dan visi organisasi menjadi elemen kritis dalam memahami dampak serta kontribusi kepemimpinan visioner terhadap proses transformasi organisasi.

Pandangan dari Bass (1990) menonjolkan pentingnya kesejajaran antara visi pemimpin dan visi organisasi. Menurutnya, visi organisasi yang berhasil tercermin dalam visi pemimpin, dan pemimpin visioner yang efektif adalah mereka yang mampu mengkomunikasikan visi mereka dengan cara yang tidak hanya irasi, tetapi juga memotivasi individu di seluruh lapisan organisasi. Dalam ini, visi bukan hanya milik pemimpin, melainkan menjadi visi bersama



yang diterima oleh seluruh organisasi, menjadi pendorong bersama menuju perubahan yang diinginkan.

Avolio & Gardner (2005) menekankan pentingnya keterkaitan antara visi pemimpin dan nilai-nilai organisasi. Mereka menggarisbawahi bahwa visi harus sejalan dengan nilai-nilai inti organisasi untuk memastikan keselarasan dan dukungan dari para karyawan. Konsistensi antara visi pemimpin dan nilai-nilai organisasi membentuk dasar yang kokoh untuk memandu transformasi organisasi dengan sukses. Dengan demikian, hubungan yang erat antara visi pemimpin dan visi organisasi menciptakan fondasi yang tak tergoyahkan untuk keberhasilan transformasi, di mana visi bukanlah hanya pandangan pemimpin, tetapi menjadi pandangan bersama yang menggerakkan keseluruhan organisasi menuju perubahan yang diinginkan.

## 2.2 Perencanaan Strategis

### 2.2.1 Definisi dan Proses

Perencanaan strategis menjadi pendekatan sistematis yang krusial dalam membimbing langkah-langkah organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjang. Kejelasan definisi dan pemahaman yang mendalam terhadap proses perencanaan strategis memberikan fondasi yang esensial dalam merinci peran serta dampaknya dalam konteks transformasi organisasi. Wheelen & Hunger (2017), perencanaan strategis adalah suatu proses yang melibatkan penetapan tujuan jangka panjang dan perumusan rencana tindakan sistematis untuk mencapainya. Definisi



garisbawahi aspek pendekatan yang terorganisir dan terstruktur, di mana lingkungan internal dan eksternal organisasi menjadi langkah awal dalam

merancang strategi yang sesuai. Pendekatan yang terorganisir ini menciptakan kerangka kerja yang kokoh untuk memahami dinamika perencanaan strategis.

Leavitt & Whisler (1958) melihat perencanaan strategis sebagai serangkaian langkah terkoordinasi, dimulai dari identifikasi tujuan organisasi hingga implementasi strategi. Mereka menekankan pentingnya keterlibatan penuh dari seluruh tingkat manajemen dalam proses perencanaan, memastikan koordinasi dan keselarasan antara tujuan departemen dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis bukanlah sekadar tugas individual, tetapi merupakan kolaborasi terkoordinasi dari semua lapisan manajemen.

Dalam perspektif penelitian lebih baru, Grant (2019) menggarisbawahi adaptabilitas sebagai elemen kunci dalam perencanaan strategis. Dia menekankan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan kondisi eksternal, sehingga perencanaan strategis menjadi lebih responsif dan relevan dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi. Dengan demikian, perencanaan strategis yang memiliki definisi yang jelas, terstruktur, dan adaptatif, menjadi landasan utama dalam mencapai transformasi organisasi yang berhasil.

### 2.2.2 Peran dalam Transformasi Organisasi

Perencanaan strategis memegang peranan sentral dalam membimbing organisasi melalui perjalanan transformasi yang kompleks. Pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perencanaan strategis dapat diintegrasikan dan



berperan kunci dalam mengelola perubahan organisasi menjadi fondasi penting untuk mengeksplorasi hubungannya dengan transformasi. Mintzberg & Waters (1985) mengilustrasikan perencanaan strategis sebagai suatu bentuk “peta jalan” yang membantu organisasi menavigasi perubahan dan mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks transformasi, perencanaan strategis membimbing organisasi untuk menyesuaikan struktur, budaya, dan proses operasional dengan visi perubahan. Dengan demikian, perencanaan strategis menjadi kompas yang mendukung organisasi dalam menemukan jalur terbaik untuk mencapai transformasi yang diinginkan.

Johnson et al. (2017), perencanaan strategis memiliki peran kritis dalam mengelola ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan transformasi. Dengan menyusun rencana yang terinci, organisasi dapat lebih efektif mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul selama proses transformasi.

Leavy (2003) menambahkan bahwa perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan transformasi. Dengan menetapkan indikator kinerja yang terkait dengan tujuan strategis, organisasi dapat secara objektif mengevaluasi dampak transformasi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Dengan demikian, perencanaan strategis bukan hanya panduan untuk mencapai tujuan jangka panjang, tetapi juga sebagai alat yang efektif dalam merancang, mengelola, dan mengevaluasi proses transformasi organisasi.



### 2.2.3 Integrasi Kepemimpinan Visioner dan Perencanaan Strategis

Integrasi antara kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis membentuk fondasi yang kokoh dalam mengelola dan mendukung transformasi organisasi. Kedua konsep ini, ketika diintegrasikan secara sinergis, tidak hanya memberikan arah yang jelas tetapi juga mendalam dalam mengimplementasikan perubahan yang diinginkan. Avolio et al. (2009) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam konteks integrasi ini, di mana pemimpin visioner yang bersifat transformasional mampu membentuk budaya inovatif dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan.

Seiring dengan itu, Bryson (2018) menjelaskan perencanaan strategis sebagai alat yang dapat merancang dan mengelola transformasi organisasi, dan integrasinya dengan kepemimpinan visioner dapat terwujud melalui penerapan rencana tindakan konkret untuk mewujudkan visi dan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

Dalam konteks integrasi ini, Boal & Schultz (2007) menekankan pentingnya komunikasi sebagai alat utama dalam menghubungkan visi pemimpin dengan rencana strategis. Komunikasi yang efektif membantu mengartikulasikan visi dengan jelas kepada seluruh organisasi, menciptakan pemahaman yang kohesif dan komitmen terhadap perubahan. Dengan demikian, integrasi antara kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis bukan hanya sekadar penggabungan dua konsep, melainkan menciptakan aliansi dinamis yang memberikan landasan kokoh bagi transformasi organisasi.



### 2.2.4 Re-Engineering Management

*Re-Engineering Management*, sebagai suatu pendekatan strategis, mengemban misi mulia untuk mengubah dan meningkatkan kinerja organisasi melalui transformasi mendasar pada proses organisasi (Hammer, M., & Stanton, S. A., 1995).

Keunikan pendekatan ini terletak pada penekanannya pada revolusi proses organisasi, memprioritaskan pemahaman ulang terhadap tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya (Davenport, 1993).

Transformasi yang dihasilkan oleh re-engineering tidak hanya terbatas pada perubahan proses organisasi semata, tetapi juga mencakup transformasi budaya organisasi, penerapan teknologi, dan evolusi kepemimpinan (Hammer, M., & Stanton, S. A., 1995). Dengan kata lain, *re-engineering* menuntut perubahan menyeluruh dalam struktur dan mindset organisasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan visioner tidak hanya penting, melainkan menjadi krusial dalam menginspirasi dan mendorong perubahan yang signifikan. Kepemimpinan visioner menjadi pemandu yang tak tergantikan dalam membawa organisasi melalui proses transformasi ini dengan visi yang jelas dan perencanaan strategis yang matang.

### 2.2.5 Studi Kasus Transformasi Organisasi

#### 1. Analisis Organisasi yang Berhasil

Dalam memahami transformasi organisasi, kajian yang melibatkan analisis



organisasi sukses memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor praktik terbaik yang mendukung perubahan. Cameron & Quinn (2006)

melakukan penelitian terhadap beberapa organisasi sukses yang melakukan transformasi dan mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi yang memfasilitasi perubahan positif. Analisis mereka membahas bagaimana pemimpin di organisasi tersebut mampu mengintegrasikan kepemimpinan visioner dengan perencanaan strategis, menciptakan lingkungan yang mendukung transformasi.

Di sisi lain, Kotter (1995) menggarisbawahi delapan langkah kritis dalam merancang dan melaksanakan transformasi organisasi. Melalui analisis studi kasus, dia menyajikan contoh-contoh organisasi yang berhasil menerapkan langkah-langkah ini dengan sukses, menegaskan pentingnya alignment antara visi pemimpin dan strategi implementasi.

Dalam sebuah penelitian terkini, Beer & Nohria (2000) meneliti organisasi-organisasi yang berhasil melakukan transformasi melalui pendekatan pendidikan dan pengembangan karyawan. Studi kasus mereka mengungkapkan bagaimana pemimpin mampu merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan visi organisasi, memberikan bukti lebih lanjut tentang pentingnya integrasi antara kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis. Oleh karena itu, melalui analisis kasus organisasi yang berhasil, kita dapat mengidentifikasi pola dan prinsip-prinsip yang mendorong keberhasilan transformasi, memberikan kerangka referensi yang kokoh bagi implementasi konsep-konsep kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis dalam konteks transformasi organisasi.

## 2. Analisis Organisasi yang Berhasil



am menghadapi kompleksitas transformasi organisasi, penting untuk  
identifikasi faktor-faktor kunci yang memberikan kontribusi signifikan

terhadap keberhasilan proses ini. Melalui studi kasus transformasi organisasi (Collins, J. C., & Porras, J. I., 1996), para peneliti dapat menggali dan menganalisis faktor-faktor tersebut, membentuk kerangka kerja yang dapat membimbing praktisi dan pemimpin organisasi. melakukan studi mendalam terhadap perusahaan-perusahaan yang berhasil mengalami transformasi jangka panjang, mengidentifikasi “visi yang abadi” sebagai faktor kunci keberhasilan. Pemimpin yang mampu merumuskan visi mendasar dan relevan bagi seluruh anggota organisasi menjadi katalisator utama dalam proses transformasi.

Dalam penelitian lain, Burnes & Lewin (2004) mengamati faktor-faktor kunci yang mendorong transformasi yang sukses, menggarisbawahi pentingnya keterlibatan karyawan, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang kuat dalam merancang dan melaksanakan strategi transformasi.

Jick & Peiperl (2003) meneliti faktor-faktor yang mendukung transformasi organisasi pada tingkat individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Studi kasus mereka menggarisbawahi pentingnya peningkatan kapabilitas individu, pembangunan tim yang efektif, dan perubahan struktural yang sesuai dengan visi transformasi. Dengan merinci faktor-faktor kunci keberhasilan dari berbagai studi kasus, kita dapat menyusun pemahaman yang lebih lengkap tentang elemen-elemen yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan dan implementasi transformasi organisasi. Ini menjadi landasan yang kuat dalam memahami bagaimana kepemimpinan visioner dan perencanaan strategis dapat diarahkan untuk mendukung faktor-faktor kunci tersebut.



## 2.3 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dan strategi perencanaan merupakan faktor kunci keberhasilan transformasi organisasi. Pemimpin yang visioner mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, sementara perencanaan strategis yang matang memberikan arah yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, penting untuk diingat bahwa keberhasilan transformasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya yang tersedia.

Penelitian ini dibuat mengacu terhadap penelitian sebelumnya. Namun, dikarenakan keterbatasan penelitian mengenai Kepemimpinan Visioner dan Strategi Perencanaan dalam Perubahan Organisasi, peneliti mengambil sumber yang meneliti variabel diatas secara individu akan tetapi terkait untuk mendukung proses penelitian. Penelitian yang diambil memiliki variabel Kepemimpinan Visioner dan Strategi Perencanaan namun juga meneliti variabel lain.

### 2.3.1 Strategic Planning and Management for Change

Penelitian oleh Sibley (1986) mengeksplorasi bagaimana perencanaan strategis dapat diterapkan dalam mengelola perubahan organisasi, terutama dalam konteks institusi pendidikan tinggi. Dalam penelitian ini, dijelaskan bahwa perencanaan strategis melibatkan pengaturan tujuan yang menyeluruh untuk universitas dan bagian-bagiannya, yang mengakomodasi tren jangka panjang yang



serta persiapan rencana dengan prioritas dan opsi yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis dinilai penting dalam kondisi

ketidakpastian dan dianggap sebagai proses yang harus dioperasikan oleh organisasi untuk bertahan. Konsep ini, meskipun mungkin tidak dikenali dalam beberapa universitas, adalah proses yang harus dijalankan organisasi lain untuk bertahan hidup.

Penelitian ini menjelaskan bahwa perencanaan strategis melibatkan pengaturan tujuan yang menyeluruh, yang mengakomodasi tren jangka panjang yang relevan serta persiapan rencana dengan prioritas dan opsi yang jelas untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan strategis dinilai penting dalam kondisi ketidakpastian dan dianggap sebagai proses yang harus dioperasikan oleh organisasi untuk bertahan. Selain itu, diskusi dalam penelitian ini menekankan pada kebutuhan universitas untuk bersaing dalam lingkungan yang berubah dari mendukung menjadi sangat kompetitif. Universitas-universitas dihadapkan pada kelangkaan sumber daya yang memicu persaingan.

Dalam konteks ini, perencanaan strategis harus terfokus pada kelangsungan hidup institusi. Strategi yang dikembangkan harus mampu mengintegrasikan arah organisasi dengan kekuatan sejarah yang bergerak dalam lingkungan tersebut. Dengan demikian, perencanaan strategis tidak hanya sebagai kerangka kerja manajerial tetapi juga sebagai kebutuhan evolusioner dalam memastikan bahwa universitas dapat bertahan dan berkembang dalam dekade mendatang.



### 2.3.2 Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, And Organizational Change

Penelitian yang dilakukan oleh Groves (2006) berjudul “Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change” menginvestigasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap perubahan organisasi dengan fokus pada peran ekspresivitas emosional pemimpin sebagai moderator. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan visioner memiliki signifikansi statistik yang positif ( $p = 0.09$ ), dan dampak yang lebih besar ketika dipadukan dengan kemampuan ekspresi emosional yang tinggi dari pemimpin dengan nilai positif ( $p = 0.24$ ), secara signifikan mempengaruhi magnitudo perubahan organisasi yang lebih besar. Kepemimpinan visioner yang efektif terbukti tidak hanya menginspirasi tetapi juga mampu mengimplementasikan perubahan substantif dalam organisasi. Hasil penelitian ini menekankan bahwa untuk mendorong perubahan organisasi yang berhasil, tidak cukup hanya memiliki visi yang jelas dan menginspirasi, tetapi juga memerlukan kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang emosional dan menarik. Ini menunjukkan pentingnya integrasi antara kepemimpinan visioner dan keterampilan komunikasi emosional dalam praktik kepemimpinan untuk mencapai perubahan yang efektif dan berkelanjutan di organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader emotional expressivity* memiliki hubungan yang kuat dengan *Visionary Leadership*, sementara *Leader emotional expressivity* memoderasi hubungan antara kepemimpinan visioner dan *organizational change magnitude*. Pemimpin visioner dengan keterampilan



ekspresivitas emosional yang tinggi memfasilitasi perubahan organisasi terbesar di organisasi mereka masing-masing.

### **2.3.3 Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change**

Penelitian yang dilakukan oleh Berry (2007) tentang “Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change” menjelaskan bagaimana perencanaan strategis dapat digunakan sebagai alat manajemen dalam menghadapi perubahan organisasi. Berry memaparkan dua model perencanaan strategis: model agensi delapan langkah dan pendekatan berbasis komunitas, keduanya membahas bagaimana manajer dapat menggunakan tiap langkah untuk mengelola perubahan dalam organisasi. Khususnya, artikel ini menggarisbawahi perkembangan perencanaan strategis pada dekade 1990-an dan bagaimana perencanaan ini diintegrasikan ke dalam reformasi manajemen kualitas yang lebih luas, menyimpulkan beberapa pelajaran dari pendekatan manajemen strategis tersebut. Penelitian ini juga membahas bagaimana perencanaan strategis telah diterima dan diintegrasikan ke dalam berbagai inisiatif manajemen kinerja yang ada, memperkuat proses pengambilan keputusan dan manajemen perubahan di sektor publik. Penekanan pada misi, pemahaman stakeholder, dan budaya organisasi yang inovatif dan fleksibel merupakan bagian penting dari manajemen perubahan yang berhasil. Perencanaan strategis tidak hanya bertujuan untuk menghasilkan sebuah rencana spesifik, tetapi lebih penting sebagai proses dialog konstruktif dan



pembelajaran yang membantu manajer memahami dan mengelola tantangan yang kompleks dalam pengelolaan sektor publik.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa proses perencanaan strategis adalah proses adaptif yang fleksibel yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan spesifik para pemimpin dan lembaga yang mengadopsinya. Kepemimpinan yang baik dan perhatian berkelanjutan untuk menjadikan perencanaan strategis sebagai bagian integral dari proses manajemen strategis dapat mendorong organisasi yang lebih efektif dan membantu menciptakan nilai publik.

### **2.3.4 Visionary Leadership As An Approach To Social Studies**

#### **Teacher Preparation Programmers' Reform: Participants' Perspectives**

Penelitian oleh Saleh & al-Karasneh (2009) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan visioner dalam menghadapi dan mengelola perubahan organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan guru di universitas di Yordania. Kekurangan dalam kepemimpinan manajerial diidentifikasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi efektivitas dan praktikalitas program pendidikan guru. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengartikulasikan dan mendefinisikan visi institusi, mengimplementasikan inisiatif, menyediakan sumber daya, serta memonitor dan mengevaluasi kemajuan. Kepemimpinan visioner yang kuat tidak hanya harus memiliki visi yang jelas tetapi juga kemampuan untuk

unikasikan visi tersebut kepada orang lain dan mempertahankannya  
; waktu. Hal ini dapat dicapai melalui pembentukan lingkungan belajar



kolaboratif di universitas dan sekolah, serta dengan memandu dan mendukung semua partisipan—termasuk fakultas, staf, kepala sekolah, guru, dan mahasiswa—dalam menerapkan tujuan, kebijakan, dan prosedur yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan proses reformasi.

Selain itu, kepemimpinan harus mampu menyusun strategi untuk mencapai visi tersebut dan mendorong guru baru untuk menjadi fasilitator pembelajaran yang efektif, berkomitmen pada pengembangan profesional, dan berkolaborasi dengan orang lain. Penelitian ini mengutarakan pentingnya kepemimpinan visioner dalam menghadapi dan mengelola perubahan organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan guru di universitas di Yordania. Kekurangan dalam kepemimpinan manajerial diidentifikasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi efektivitas dan praktikalitas program pendidikan guru. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengartikulasikan dan mendefinisikan visi institusi, mengimplementasikan inisiatif, menyediakan sumber daya, serta memonitor dan mengevaluasi kemajuan

### **2.3.5 Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations**

Penelitian berjudul “Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations” yang dilakukan oleh Cinar & Kaban (2012) memfokuskan pada peranan kepemimpinan visioner dalam mengelola konflik di lingkungan rumah sakit. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang efektif sangat penting dalam menghadapi dan mengelola konflik yang timbul

erasional rumah sakit.



Dalam hal ini peneliti berkesimpulan bahwa kepemimpinan visioner dapat berdampak positif dalam proses perubahan organisasi yang membantu menyelesaikan konflik yang timbul dalam perubahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang efektif dalam mendorong perubahan signifikan di organisasi sangat bergantung pada kemampuan visioner pemimpin. Pemimpin yang dapat mengkomunikasikan visi dengan cara yang lebih efektif dalam menginspirasi bawahan lebih berhasil dalam mengimplementasikan perubahan organisasi yang substansial. Studi ini memberikan wawasan penting bagi praktik manajerial dan seleksi kepemimpinan, menyarankan pentingnya penilaian terhadap kepemimpinan visioner.

### **2.3.6 Visionary Leadership in Business Schools: An Institutional Framework**

Penelitian yang berjudul “Visionary Leadership in Business Schools: An Institutional Framework” oleh Almog-Bareket (2012) mengkaji peran kepemimpinan visioner dalam sekolah organisasi dengan mempertimbangkan perubahan institusional yang terjadi. Dalam konteks ini, kepemimpinan visioner didefinisikan sebagai kemampuan untuk membentuk identitas unik dan reputasi sekolah organisasi yang menonjol di tengah persaingan yang ketat.

Penelitian ini menyarankan bahwa kepemimpinan visioner yang energetik dari dekan diperlukan untuk menciptakan identitas sekolah yang unik, dengan memanfaatkan tekanan institusional yang ada sebagai peluang untuk inovasi dan

usi. Penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana dekan sekolah



organisasi dapat mengimplementasikan kepemimpinan visioner melalui kerangka kerja institusional yang menanggapi secara strategis terhadap lingkungan yang berubah. Kepemimpinan visioner tidak hanya tentang mempertahankan status quo, tetapi juga tentang mengubah dan mengadaptasi sekolah untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan masa depan.

Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja institusional kepemimpinan visioner di sekolah organisasi dan menyarankan bahwa kepemimpinan visioner yang energik dari para dekan diperlukan untuk menciptakan identitas dan reputasi sekolah yang unik. Makalah ini diakhiri dengan menguraikan langkah-langkah yang dapat diambil oleh para pemimpin dalam membentuk visi mereka untuk menciptakan identitas organisasi yang unik.

### **2.3.7 The Role of Strategic Planning on the Management of Organizational Change**

Penelitian yang berjudul “The Role of Strategic Planning on the Management of Organizational Change” oleh Fragouli & Yankson (2015) mengungkapkan pentingnya perencanaan strategis dalam manajemen perubahan organisasi. Perencanaan strategis dianggap esensial untuk menetapkan arah dan tujuan jangka panjang suatu organisasi, serta vital dalam mengelola perubahan untuk memastikan adaptasi dan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan organisasi yang sangat kompetitif.

Penelitian ini menyatakan bahwa melalui perencanaan strategis, organisasi mengidentifikasi dan merespons cepat terhadap pengaruh faktor internal dan



eksternal yang mendesak perubahan. Proses ini membantu organisasi mengembangkan strategi yang terstruktur untuk memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Efektivitas perencanaan strategis dalam mengelola perubahan tidak hanya mendukung keberhasilan operasional jangka pendek tetapi juga sangat penting untuk keberlanjutan jangka panjang di lingkungan yang dinamis. Sehingga, fokus pada implementasi perubahan dalam proses perubahan saja tidak cukup untuk memberikan hasil yang kuat dari tujuan perubahan. Akibatnya, organisasi yang mengadopsi perencanaan strategis sebagai alat fundamental pada tahap awal proses perubahan mereka cenderung memperoleh keuntungan dalam mencapai tujuan perubahan.

### **2.3.8 Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education**

Immordion et al. (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education” meneliti peranan perencanaan strategis dalam pendidikan tinggi, menghususkan pada implementasinya di *State University*. Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis berhasil dalam membantu pihak pendidikan tinggi mengembangkan pernyataan misi dan visi serta tujuan organisasi dan juga dalam menyebarkan informasi organisasi, meningkatkan partisipasi, mengintegrasikan anggota baru, dan meningkatkan kesadaran akan kekuatan dan peluang untuk perbaikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan rencana dengan tujuan yang dapat dijalankan adalah hal yang

Pencapaian tujuan memerlukan mereka yang terlibat dalam proses



perencanaan untuk mengantisipasi, mempertimbangkan, dan merencanakan pendekatan serta aktivitas dalam perubahan Organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Proses perencanaan strategis yang melibatkan berbagai peserta dari berbagai program akademik dan profesional telah terbukti memberikan pengaruh positif terhadap organisasi. Program ini berhasil mengembangkan pernyataan misi, visi, tujuan organisasi, dan rencana aksi, serta meningkatkan partisipasi dan kesadaran terhadap kekuatan serta peluang untuk perbaikan. Efek positif dari partisipasi dalam perencanaan ini menyebar ke seluruh organisasi, mempengaruhi baik peserta saat ini maupun masa depan. Rekomendasi untuk meningkatkan proses ini adalah dengan menambahkan konsultasi pasca-retret untuk mendukung implementasi rencana aksi.

### **2.3.9 The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police**

Penelitian yang berjudul “The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police” oleh Alosani et al. (2020) menggarisbawahi pentingnya perencanaan strategis dan inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini menggunakan data yang dikumpulkan dari Departemen Kualitas Total Kepolisian Dubai dan menunjukkan bahwa perencanaan strategis dan inovasi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil analisis regresi mendukung hipotesis bahwa perencanaan strategis dan inovasi berkontribusi secara positif terhadap kinerja



organisasi, yang menunjukkan implikasi praktis bagi manajer dalam mengimplementasikan perencanaan strategis dan inovasi di organisasi mereka.

Lebih lanjut, penelitian ini memberikan kontribusi unik dengan mengeksplorasi dampak gabungan dari inovasi dan perencanaan strategis dalam konteks kepolisian, sebuah area yang jarang diteliti sebelumnya. Penemuan dari studi ini menekankan bahwa perencanaan strategis bukan hanya tentang menciptakan rencana tetapi juga tentang melaksanakan inovasi yang dapat memperkuat kinerja organisasi. Dengan mengadopsi perencanaan strategis dan mendorong inovasi, Kepolisian Dubai dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan memenuhi kebutuhan serta minat masyarakat dengan lebih efektif, sekaligus mengelola sumber daya yang terbatas secara lebih rasional dan adil.

### **2.3.10 Principal's Visionary Leadership in the Framework of School Change Process**

Yulinandasari et al. (2020) melakukan penelitian yang berjudul "Principal's Visionary Leadership in the Framework of School Change Process" menggali peranan kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam proses perubahan sekolah di SMA Nasional Malang, Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki dampak signifikan dalam menginisiasi dan menerapkan perubahan di sekolah yang sebelumnya nyaris ditutup karena kekurangan siswa. Kepala sekolah yang baru mengimplementasikan serangkaian kebijakan dan program inovatif yang berhasil meningkatkan jumlah siswa dan ekolah. Kepala sekolah, dengan kompetensi yang kuat dalam merumuskan



visi dan strategi pengembangan sekolah, mengadakan kajian kasus ke beberapa sekolah ternama di Indonesia sebelum resmi menjabat, yang kemudian digunakan sebagai acuan dalam merancang perubahan di SMA Nasional Malang.

Hal Ini termasuk kebijakan seperti peningkatan biaya pendidikan dan pengadaan seragam baru yang lebih modern, serta pembatasan penerimaan siswa baru hanya dari peringkat tertinggi. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dalam konteks sekolah tidak hanya melibatkan pengambilan keputusan yang berani dan inovatif tetapi juga mengelola sumber daya dengan efektif, memberikan arahan yang jelas kepada staf, dan mendorong keterlibatan serta motivasi dari semua pemangku kepentingan sekolah. Ini menegaskan pentingnya kepemimpinan visioner dalam mengatasi tantangan dan mengubah institusi pendidikan menjadi lebih baik.

Selain itu, kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan perubahan di sekolah. Untuk dapat melakukan perubahan secara efektif dan optimal, kepala sekolah memerlukan strategi . Mulai dari Inovasi berdasarkan perencanaan yang matang sehingga dapat menyelesaikan masalah yang ada. tiga tahap perubahan di Sekolah, yaitu pembekuan, perubahan/bergerak, dan pencairan.

### **2.3.11 Visionary Leadership and Organizational Change: Mediating Role of Trust in the Leader**

Dalam penelitian berjudul “Visionary Leadership and Organizational Mediating Role of Trust in the Leader” oleh Saher & Ayub (2020) meneliti



bagaimana kepemimpinan visioner mempengaruhi perubahan organisasi di Pakistan. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan visioner memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan transformasi organisasi. Temuan kunci menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner tidak hanya memengaruhi perubahan secara langsung tetapi juga melalui pembentukan visi yang efektif dan integritas dalam kepemimpinan. Kepemimpinan yang visioner melibatkan komunikasi yang efektif dari visi yang memotivasi karyawan dan memastikan mereka mendukung inisiatif perubahan.

Studi ini menggunakan analisis faktor konfirmatori, mediasi, dan analisis regresi untuk menguji hipotesis dan memberikan wawasan baru tentang bagaimana kepemimpinan visioner dapat memfasilitasi perubahan organisasi. Penelitian ini menawarkan saran praktis bagi manajer, dengan menekankan pentingnya mengembangkan kepemimpinan visioner sebagai prioritas strategis selama inisiatif perubahan. Ini menegaskan peran penting yang dimainkan oleh kepemimpinan visioner dalam implementasi perubahan organisasi yang berhasil. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki hubungan positif dengan perubahan organisasi ( $\beta=0.270$ ,  $p<0.01$ ) sebagai hipotesis 1, dan kepercayaan pada pemimpin ( $\beta=0.367$ ,  $p<0.01$ ) sebagai hipotesis 2. Kepercayaan pada pemimpin juga terbukti memiliki hubungan positif dengan perubahan organisasi ( $\beta=0.262$ ,  $p<0.01$ ) sebagai hipotesis 3. Dengan demikian, Hipotesis 1 sampai 3 didukung sehingga kepemimpinan visioner memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perubahan organisasi. Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin berperan sebagai mediator

hubungan tersebut. Kepemimpinan visioner dapat meningkatkan



kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, yang pada gilirannya dapat mendorong perubahan organisasi yang lebih efektif.

### **2.3.12 Investigating the Role of Visionary and Empowering Leadership of on Teacher's Change Tendencies by Mediating School Principals Role of Teachers' Organizational Learning and Professional Development**

Penelitian oleh Mohammadi & Ghanbari (2022) yang berjudul “Investigating the Role of Visionary and Empowering Leadership of School Principals on Teacher's Change Tendencies by Mediating Role of Teachers' Organizational Learning and Professional Development” menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dan pemberdayaan kepala sekolah memiliki efek langsung yang positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasional guru, pengembangan profesional, dan kecenderungan perubahan guru. Kepemimpinan visioner terutama berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasi guru melalui kondisi belajar yang tepat, yang mendukung perubahan sukses dalam organisasi pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh terhadap kecenderungan perubahan guru. Untuk meningkatkan kepemimpinan visioner yang efektif dan optimal terhadap kecenderungan perubahan guru, pejabat Departemen Pendidikan perlu melakukan

perubahan, seperti mengadakan brainstorming dan pertemuan bersama guru, memilih pemimpin visioner untuk sekolah agar dapat mencapai



tujuan, mereformasi status quo melalui visi kepemimpinan visioner, menggunakan pemimpin visioner sebagai agen perubahan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas, serta pimpinan sekolah harus menciptakan lingkungan dan budaya yang mendukung pembelajaran.

Selain itu, kepala sekolah juga harus melakukan beberapa perubahan untuk mendukung pengembangan profesional dan kecenderungan perubahan guru, seperti menganggap bahwa pemberdayaan merupakan bagian dari budaya organisasi yang memerlukan perubahan, membangun rasa saling percaya antara guru dan kepala sekolah, kepala sekolah harus memberikan materi dan pelatihan yang diperlukan guru, memberikan wewenang kepada guru untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri, serta Menjadikan saran-saran sebelumnya bermakna dalam pikiran dan tindakan guru demi tingginya efektivitas tindakan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa ada efek tidak langsung yang signifikan dari kepemimpinan visioner melalui pembelajaran organisasional dan pengembangan profesional terhadap kecenderungan perubahan pada guru. Ini menekankan bahwa kepemimpinan visioner tidak hanya mengarahkan perubahan strategis tetapi juga mendukung pertumbuhan profesional berkelanjutan yang diperlukan untuk adaptasi dan inovasi dalam praktek pendidikan. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner diidentifikasi sebagai katalis utama untuk perubahan organisasi yang berhasil, terutama dalam konteks pendidikan.

### 2.3.13 Impact of Leadership Style on SME's Performance in Malaysia



Penelitian oleh Khalil et al. (2022) menggarisbawahi peran penting pemimpin visioner dalam membimbing perusahaan menuju tujuan dan mewujudkan visi perusahaan. Pada penelitian ini, penulis menekankan dampak transformatif dari seorang pemimpin visioner yang dapat meningkatkan optimisme tim, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta mendorong anggota organisasi untuk bergerak menuju tujuan bersama. Penelitian ini menekankan bukti empiris yang mendukung hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesuksesan usaha kecil dan menengah (UKM) di Malaysia, sebagaimana ditunjukkan oleh analisis statistik.

Secara spesifik, hasil penelitian ini menunjukkan hubungan struktural yang signifikan antara kepemimpinan visioner dan kesuksesan UKM, dengan nilai  $t$  yang signifikan secara statistik ( $t=3.169$ ) dan nilai  $p$  ( $p=0.00$ ). Dengan hasil empiris ini, menunjukkan hipotesis diterima dimana kepemimpinan visioner merupakan salah satu penentu kunci kesuksesan sebuah organisasi, terutama juga dalam transformasi organisasi tersebut. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan inovatif yang dapat membantu memberikan navigasi atau arahan pada kondisi organisasi yang terus berubah serta dapat membantu memberikan motivasi kepada anggota organisasi secara efektif. Selain itu, penelitian ini menekankan sifat iklim organisasi yang dinamis dimana memberikan adanya kebutuhan akan pemimpin yang dapat membina lingkungan inklusif dan partisipasi karyawan pada sebuah organisasi.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, seperti kendala ukuran sampel dan

budaya. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi organisasi in mengoptimalkan praktik kepemimpinan mereka dan meningkatkan



kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih akan peran penting kepemimpinan visioner dalam mendorong kesuksesan organisasi dan membangun budaya inovasi, kolaborasi dan transformatif.

### **2.3.14 Strategic Planning, Organizational Culture, Analysis of Organizational Performance in Strategic Change Management Mediation in State Intelligence Agency**

Penelitian yang berjudul “Strategic Planning, Organizational Culture, Analysis of Organizational Performance in Strategic Change Management Mediation in State Intelligence Agency” oleh Nugraha et al. (2022) menggarisbawahi pengaruh perencanaan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui mediasi manajemen perubahan strategis. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa perencanaan strategis berkontribusi signifikan terhadap efektivitas manajemen perubahan strategis. Khususnya, manajemen perencanaan strategis berperan penting memiliki dampak positif signifikan terhadap perubahan Organisasi dimana hal ini dibuktikan dari hasil nilai t yang signifikan yaitu ( $t= 2.123$ ) dan nilai p ( $p=0.000$ ).

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh masing-masing variabel menunjukkan bahwa Perencanaan Strategis dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Manajemen Perubahan Strategis dan Kinerja Organisasi. Perencanaan Strategis, dengan nilai T-Statistik dari 2.123 hingga 2.797 dan nilai P kurang dari 0.050, mempengaruhi Manajemen Perubahan Strategis dan



Kinerja Organisasi secara signifikan. Sementara itu, Budaya Organisasi dengan nilai T-Statistik mulai dari 2.229 hingga 4.339 juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi, baik secara langsung maupun dimediasi oleh Manajemen Perubahan Strategis. Manajemen Perubahan Strategis sendiri, dengan nilai T-Statistik 5.404, juga berdampak positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan perubahan strategi organisasi dengan perencanaan strategisnya.

### **2.3.15 Turning Visions Into Results: Unraveling The Distinctive Paths Of Leading With Vision And Autonomy To Goal Achievement**

Penelitian yang berjudul “Turning visions into results: unraveling the distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement” oleh Maran et al. (2022) mengeksplorasi dampak dari kepemimpinan visioner dan pemberian otonomi kepada karyawan terhadap pencapaian tujuan dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi visi yang efektif oleh pemimpin dapat meningkatkan kejelasan tujuan karyawan dan membantu mereka mengerti arti pekerjaan mereka dalam konteks visi yang lebih besar (*construal level*). Kepemimpinan visioner tidak hanya membantu dalam penentuan tujuan yang lebih jelas tetapi juga dalam membentuk representasi mental kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan pencapaian tujuan karyawan. kepemimpinan berperan penting dalam membentuk dan mengarahkan transformasi ini melalui pengaruhnya terhadap persepsi dan kognisi karyawan.



Komunikasi visi yang efektif oleh pemimpin membantu karyawan memahami dan menyelaraskan tujuan-tujuan mereka dengan tujuan strategis organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi visi yang dirasakan dan otonomi yang diberikan meningkatkan pencapaian tujuan karyawan. Lebih lanjut, dua proses memediasi hubungan antara komunikasi visi dan pencapaian tujuan pada pengikut: pertama, menentukan tujuan dengan jelas; kedua, membentuk konstruksi mental tingkat tinggi dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, tidak ditemukan mediasi dari perilaku pemimpin yang memberdayakan.

### **2.3.16 The Influence of Transformational Leadership, Strategic Planning, and Organizational Culture on Organizational Performance Mediation by Organizational Commitment at the Indonesian Navy's Education and Training Doctrine Development Command (KODIKLATAL)**

Penelitian yang dilakukan oleh Apriyani et al. (2023) mengkaji pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi di Komando Pengembangan Doktrin Pendidikan dan Latihan Angkatan Laut Indonesia (KODIKLATAL), dengan perhatian khusus pada peran mediasi komitmen organisasional. Hasil studi ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, meskipun dampaknya tidak sebesar budaya organisasi. Perencanaan strategis juga terbukti meningkatkan komitmen

ional, yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini



menunjukkan bahwa Strategic Planning berdampak positif terhadap Performa Organisasi, dan Komitmen Organisasi.

Hal ini menunjukkan kemudahan perubahan dari organisasi yang dapat dicapai dari performa dan komitmen untuk perubahan. Lebih lanjut, penelitian ini memperkuat bahwa untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi yang signifikan, perencanaan strategis harus diintegrasikan dengan aspek kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang positif mendukung implementasi rencana strategis yang efektif, menciptakan sinergi yang mendorong kinerja organisasi ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan demikian, perencanaan strategis di NETDDC dianggap sebagai alat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi, terutama ketika diperkuat oleh komitmen organisasional yang solid.

### **2.3.17 Analisis Pengaruh Visionary Leadership Terhadap Organization Innovation yang Dimediasi oleh E-Leadership dan Dimoderasi ICT Awareness pada Universitas Swasta di Kota Sorong Papua**

Temuan yang berbeda ditemukan oleh Renouw & Antonio (2023) yang mengkaji pengaruh kepemimpinan visioner terhadap inovasi organisasi. Penelitian ini dilakukan di empat universitas swasta di Kota Sorong, Papua. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan visioner dalam mendorong inovasi



teks pendidikan tinggi, terutama dalam era digital saat ini. Hasil penelitian menunjukkan tidak terbuktinya hubungan struktural yang signifikan antara

kepemimpinan visioner, e-leadership dan Inovasi Organisasi, dengan nilai t yang tidak signifikan secara statistik ( $t=1.978$ ) dan nilai p ( $p=0.157$ ). Penelitian ini belum dapat membuktikan bahwa Kepemimpinan visioner yang efektif dapat memfasilitasi perubahan dan inovasi organisasi melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang tepat, serta melalui penerapan e-leadership yang efektif.

### **2.3.18 Visionary Leadership and implementation of Change Management strategies in Private Secondary Schools in Nairobi County**

Penelitian yang berjudul “Relationship between Visionary Leadership and implementation of Change Management strategies in Private Secondary Schools in Nairobi County” oleh Huma et al. (2023) membahas tentang hubungan antara kepemimpinan visioner dan implementasi strategi manajemen perubahan di sekolah-sekolah menengah swasta di Nairobi, Kenya. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara Visionary Leadership dan Implementation of Change Management ( $F(1, 395) = 44.162, P < 0.001$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh signifikan terhadap penerapan strategi manajemen perubahan di sekolah-sekolah

Kepemimpinan yang visioner terbukti mendorong pengembangan



lingkungan belajar yang kolaboratif, serta mengarahkan dan mendukung para peserta didik dan staf dalam proses reformasi pendidikan.

Dari analisis yang dilakukan, penelitian ini merekomendasikan agar manajemen puncak di sekolah-sekolah tersebut harus mendorong keterlibatan pegawai dalam setiap proses kreatif dan berbagi opini, yang akan meningkatkan implementasi strategi manajemen perubahan. Kepemimpinan visioner tidak hanya berperan dalam memberikan inspirasi dan motivasi, tetapi juga harus memiliki kemampuan dalam komunikasi yang efektif untuk menyampaikan visi dan arah yang jelas kepada semua pihak terkait, yang pada akhirnya dapat memfasilitasi proses perubahan organisasi yang efektif.

### **2.3.19 The Effect of Visionary Leadership and Job Rewards on Teacher Professional Commitment**

Penelitian yang dilakukan oleh Mekkah et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen profesional guru di sekolah menengah atas negeri di Banda Aceh. Studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner meningkatkan komitmen guru sebesar 46.6%, yang menandakan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan visi organisasi, semakin tinggi pula komitmen profesional para guru. Penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan visioner dalam mendorong peningkatan kualitas pendidikan melalui peningkatan komitmen guru terhadap profesinya.



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif terhadap komitmen profesional guru ( $r=0.466$ ,  $p= 0.157$ ). Selain itu, hasil penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa penghargaan kerja memiliki dampak positif yang lebih besar daripada kepemimpinan visioner terhadap komitmen profesional guru, dengan pengaruh sebesar 58.9%. Ini menunjukkan bahwa penghargaan kerja yang memadai dapat secara signifikan meningkatkan komitmen guru, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai dinamika antara kepemimpinan visioner dan penghargaan kerja dalam meningkatkan komitmen profesional di lingkungan pendidikan, khususnya dalam konteks perubahan organisasional di sekolah.

### **2.3.20 Visionary Leadership And Innovative Mindset For Sustainable Business Development: Case Studies And Practical Applications**

Farhan (2024) membuat penelitian yang berjudul “Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications” mengeksplorasi pentingnya kepemimpinan visioner dan pola pikir inovatif dalam pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini dilakukan di lima industri (teknologi, bank, penerbangan, pertambangan, dan otomotif). Ditemukan bahwa kepemimpinan visioner secara signifikan

engaruhi kemampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di lingkungan yang berubah dengan cepat.



Kepemimpinan visioner tidak hanya membantu dalam merumuskan strategi yang efektif tetapi juga memperkuat keterlibatan dan motivasi karyawan, yang merupakan kunci dalam implementasi perubahan dan inovasi berkelanjutan. Lebih lanjut, penelitian ini menggarisbawahi bahwa pemimpin yang visioner berhasil mengintegrasikan pendekatan inovatif ke dalam praktik organisasi, sehingga memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan. Melalui serangkaian studi kasus, diperlihatkan bahwa kepemimpinan visioner memfasilitasi pengembangan model organisasi yang tidak hanya menguntungkan tetapi juga berkelanjutan dari sisi lingkungan dan sosial. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan visioner dalam perubahan organisasional bukan hanya pada level strategis tetapi juga dalam merubah paradigma organisasi menuju praktik yang lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kesesuaian antara pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dengan kepemimpinan visioner dan pola pikir inovatif yang ada dapat menciptakan identitas organisasi yang unik yang mendukung diferensiasi dan pengembangan berkelanjutan organisasi tersebut.

### **2.3.21 Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Sukriadi (2018) membuat penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”. Studi kasus dilakukan di PTS Prodi Perhotelan Kota Bandung. Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan visioner pimpinan dan motivasi kerja secara



bersama-sama terhadap kepuasan kerja di PTS Prodi Perhotelan Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan tingkat eksplanasi asosiatif. Responden dalam penelitian ini merupakan sensus sebanyak 57 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan, studi dokumentasi, dan studi lapangan menggunakan cara wawancara dan angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis statistik. Analisis kualitatif meliputi skor responden, sedangkan analisis statistik meliputi analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan visioner pimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 59,23%.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner dan motivasi kerja saling berinteraksi dan berdampak pada kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki pemimpin visioner dan mampu memotivasi karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Membangun budaya kerja yang mendukung dan memperhatikan kedua aspek ini sangat penting bagi kesuksesan organisasi.

### **2.3.22 Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional**

Ma'sum (2019) membuat penelitian dengan berjudul "Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional". Penelitian ini menunjukkan keberhasilan atau kegagalan suatu



organisasi untuk mencapai tujuannya yang sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam membangun iklim kerjasama dengan mudah dan dapat memobilisasi sumber daya yang ada agar dapat dimanfaatkan mereka dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Demikianlah kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Penelitian ini berfokus pada mengetahui dan menjelaskan konsep dasar kepemimpinan transformasional kepemimpinan, kepemimpinan visioner, konsep kepemimpinan situasional, dan kemudian menganalisis titik temu kepemimpinan transformasional dengan visioner dan kepemimpinan situasional. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan dengan metode pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang tidak melakukan numerik perhitungan data (kuantitatif).

Dalam penelitian kepustakaan ini, metode data Koleksi adalah suatu cara pendokumentasian, yaitu berupa buku, catatan, transkrip, surat kabar, majalah, jurnal, dan sebagainya. Untuk datanya proses analisis, teknik yang dipilih adalah analisis deskriptif yang dimana analisis teknik menggunakan serangkaian sistem berpikir logis yang dapat digunakan menyusun sejumlah konsep menjadi proposisi, hipotesis, postulat, aksioma, asumsi, atau konstruksi menjadi teori. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan yang transformasional, visioner, dan situasional pada dasarnya mempunyai persamaan yaitu mengutamakan penyelesaian pekerjaan dan gotong royong keberhasilan bawahan, kepemimpinan diterima oleh seluruh bawahan dan ada pembagian kerja yang jelas antar individu. Kerja tim dan kesuksesan tim adalah target utama.



Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan transformational, dan situasional saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja

yang produktif dan inovatif. Kombinasi ketiga pendekatan ini dapat meningkatkan efektivitas pemimpin dalam memenuhi kebutuhan tim dan mencapai tujuan organisasi. Dengan memanfaatkan elemen-elemen dari masing-masing jenis kepemimpinan, pemimpin dapat menginspirasi dan memberdayakan karyawan dengan lebih efektif.

### **2.3.23 Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Pemkot Cimahi**

Thamrin (2020) membuat penelitian dengan berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemkot Cimahi”. Penelitian ini menjelaskan bahwa Kota Cimahi merupakan kota yang sedang tumbuh dan berkembang setelah memisahkan diri dengan Kabupaten Bandung. Pada saat ini terdapat sejumlah permasalahan yang tengah dihadapi oleh Pemkot Cimahi, diantaranya mengenai kurangnya kinerja. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dilakukan melalui kepemimpinan visioner dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana pengaruh antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai Pemkot Cimahi, serta pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemkot Cimahi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Sumber data diperoleh dari sampel 93 orang pegawai Pemkot Cimahi. Teknik pengolahan data yang dipakai adalah regresi dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan visioner dan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai Pemkot Cimahi.



Selain itu ditemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai Pemkot Cimahi. Berdasarkan temuan tersebut, Pemkot Cimahi perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan visioner dan juga budaya organisasi karena dapat memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemkot Cimahi. Untuk mencapai kinerja yang optimal, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan visi yang jelas dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung. Dengan demikian, pegawai akan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### 2.3.24 Tabel Matriks Penelitian

No	Penulis, Judul Penelitian	Variabel	Sample	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Sibley (1986), Strategic Planning and Management for Change	Strategic planning, Management for Change	14 Jurnal mengenai Strategic planning, dan Management for Change	Conceptual Paper, Literature Review	Penelitian ini menjelaskan bahwa perencanaan strategis melibatkan pengaturan tujuan yang menyeluruh, yang mengakomodasi tren jangka panjang yang relevan serta persiapan rencana dengan prioritas dan opsi yang jelas untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan strategis dinilai penting dalam kondisi ketidakpastian dan dianggap sebagai proses yang harus dioperasikan oleh organisasi untuk bertahan.
2	Kevin Groves (2006), Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change	Leader Tenure, Leader emotional expressivity, Visionary Leadership, Leadership effectiveness, Orgazational change magnitude	108 Senior Leader, dan 325 Follower from 64 Organizations di America	Quantitative	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader emotional expressivity memiliki hubungan yang kuat dengan Visionary Leadership, sementara Leader emotional expressivity memoderasi hubungan antara kepemimpinan visioner dan Orgazational change magnitude. Pemimpin visioner dengan keterampilan ekspresivitas emosional yang tinggi memfasilitasi perubahan organisasi terbesar di organisasi mereka masing-masing.



3	Berry (2007), Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change	Strategic planning, organizational change, strategic management, performance measurement	2 Jurnal Model Strategic Planning	Literature Review	Penelitian ini menyimpulkan bahwa proses perencanaan strategis adalah proses adaptif yang fleksibel yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan spesifik para pemimpin dan lembaga yang mengadopsinya. Kepemimpinan yang baik dan perhatian berkelanjutan untuk menjadikan perencanaan strategis sebagai bagian integral dari proses manajemen strategis dapat mendorong organisasi yang lebih efektif dan membantu menciptakan nilai publik.
4	Saleh & Al-karasneh (2009), Visionary leadership as an approach to social studies teacher preparation programmers' reform: participants' perspectives	Visionary leadershi, Manajerial Planning	18 mahasiswa, 6 Professors, 3 Supervisor, dan 3 Dosen di Universitas Jordan	Qualitative Interview	Penelitian ini mengutarakan pentingnya kepemimpinan visioner dalam menghadapi dan mengelola perubahan organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan guru di universitas di Yordania. Kekurangan dalam kepemimpinan manajerial diidentifikasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi efektivitas dan praktikalitas program pendidikan guru. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengartikulasikan dan mendefinisikan visi institusi, mengimplementasikan inisiatif, menyediakan sumber daya, serta memonitor dan mengevaluasi kemajuan
5	Cinar and Kaban (2012), Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations	Visionary Leadership, Conflict Management, Conflict Management Style, Hospital Administrators	51 manajemen atas, dan 284 pekerja pada 2 rumah sakit umum di Istanbul	Quantitative	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara Kepemimpinan Visioner dan Conflict Management
6	Almog-Bareket, (2012) Visionary Leadership in Business Schools: An Institutional Framework	Business schools, Leadership, Change management, Institutional theory, Visionary leadership	52 Studi berhubungan dengan konsep Leadership	Conceptual paper	Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja institusional kepemimpinan visioner di sekolah organisasi dan menyarankan bahwa kepemimpinan visioner yang energik dari para dekan diperlukan untuk menciptakan identitas dan reputasi sekolah yang unik. Makalah ini diakhiri dengan menguraikan langkah-langkah yang dapat diambil oleh para pemimpin dalam membentuk visi mereka untuk menciptakan identitas organisasi yang unik.
7	(Fragouli & Yankson, 2015), The Role of Strategic Planning on the Management of Organizational	Strategic planning, Change and change management		Literature Review	Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa fokus pada implementasi perubahan dalam proses perubahan saja tidak cukup untuk memberikan hasil yang kuat dari tujuan perubahan. Akibatnya, organisasi yang mengadopsi perencanaan strategis sebagai alat fundamental pada tahap awal proses perubahan mereka cenderung memperoleh keuntungan dalam mencapai tujuan perubahan.



8	Immordino et al., (2016), Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education	strategic planning	The State University Center for Organization al Excellence	Qualitative case study	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Proses perencanaan strategis yang melibatkan berbagai peserta dari berbagai program akademik dan profesional telah terbukti memberikan pengaruh positif terhadap organisasi. Program ini berhasil mengembangkan pernyataan misi, visi, tujuan organisasi, dan rencana aksi, serta meningkatkan partisipasi dan kesadaran terhadap kekuatan serta peluang untuk perbaikan. Efek positif dari partisipasi dalam perencanaan ini menyebar ke seluruh organisasi, mempengaruhi baik peserta saat ini maupun masa depan. Rekomendasi untuk meningkatkan proses ini adalah dengan menambahkan konsultasi pasca-retret untuk mendukung implementasi rencana aksi.
9	Alosani et al., (2020), The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police	Innovation, Public sector, Strategic planning, Organizational performance, Dubai police	95 Personil kepolisian Dubai	Quantitative	Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara Strategic Planning dan Organizational performance.
10	Yulindasari et al (2020), Principal's Visionary Leadership in the Framework of School Change Process	visionary leadership, change process, effective school, school vision	SMA Nasional Malang, Indonesia	Qualitative case study	Kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan perubahan di sekolah. Untuk dapat melakukan perubahan secara efektif dan optimal, kepala sekolah memerlukan strategi . Mulai dari Inovasi berdasarkan perencanaan yang matang sehingga dapat menyelesaikan masalah yang ada. tiga tahap perubahan di Sekolah, yaitu pembekuan, perubahan/bergerak, dan pencairan.
11	Saher dan Ayub (2020), Visionary Leadership and Organizational Change: Mediating Role of Trust in the Leader	Visionary Leadership, Trust in the Leader, Organizational Change	230 Manajer Bank di Pakistan	Quantitative	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki hubungan positif dengan perubahan organisasi ( $\beta=0.270$ , $p<0.01$ ) - hipotesis 1, dan kepercayaan pada pemimpin ( $\beta=0.367$ , $p<0.01$ ) - hipotesis 2. Kepercayaan pada pemimpin juga terbukti memiliki hubungan positif dengan perubahan organisasi ( $\beta=0.262$ , $p<0.01$ ) - hipotesis 3. Dengan demikian, Hipotesis 1-3 didukung.
12	Mohammadi & Ghanbari (2022),	Visionary Leadership, Empowering Leadership, Change Tendencies,	364 Guru di Irak	Quantitative	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh terhadap kecenderungan perubahan guru. Untuk meningkatkan kepemimpinan visioner yang efektif dan optimal terhadap kecenderungan perubahan



	Teacher's Change Tendencies by Mediating School Principals Role of Teachers' Organizational Learning and Professional Development	Organizational Learning, Professional Development			guru, pejabat Departemen Pendidikan perlu melakukan beberapa perubahan, seperti mengadakan brainstorming dan pertemuan bersama dengan guru, memilih pemimpin visioner untuk sekolah agar dapat mencapai tujuan, mereformasi status quo melalui visi kepemimpinan visioner, menggunakan pemimpin visioner sebagai agen perubahan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas, serta pimpinan sekolah harus menciptakan lingkungan dan budaya yang mendukung pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga harus melakukan beberapa perubahan untuk mendukung pengembangan profesional dan kecenderungan perubahan guru, seperti menganggap bahwa pemberdayaan merupakan bagian dari budaya organisasi yang memerlukan perubahan, membangun rasa saling percaya antara guru dan kepala sekolah, kepala sekolah harus memberikan materi dan pelatihan yang diperlukan guru, memberikan wewenang kepada guru untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri, serta Menjadikan saran-saran sebelumnya bermakna dalam pikiran dan tindakan guru demi tingginya efektivitas tindakan tersebut.
13	Khalil et al (2022), Impact of Leadership Style on SME's Performance in Malaysia	Cultural-based leadership, Charismatic Leadership, Transformational Leadership, Visionary Leadership, SME Performance	209 SME Employee di Malaysia	Quantitative	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Visionary Leader memiliki hubungan Positif dengan SME Performance ( $t=3.169$ dan $p=0.00$ ).
14	Nugraha et al., (2022), Strategic Planning, Organizational Culture, Analysis of Organizational Performance in Strategic Change Management Mediation in State Intelligence Agency	Strategic Planning, Organizational Culture, Strategic Change Management, Organizational Performance	98 responden di Logistics Bureau of the State Intelligence Agency Indonesia	Quantitative	Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh masing-masing variabel menunjukkan bahwa Perencanaan Strategis dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Manajemen Perubahan Strategis dan Kinerja Organisasi. Perencanaan Strategis, dengan nilai T-Statistik dari 2.123 hingga 2.797 dan nilai P kurang dari 0.050, mempengaruhi Manajemen Perubahan Strategis dan Kinerja Organisasi secara signifikan. Sementara itu, Budaya Organisasi dengan nilai T-Statistik mulai dari 2.229 hingga 4.339 juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi, baik secara langsung maupun dimediasi oleh Manajemen Perubahan Strategis. Manajemen



					Perubahan Strategis sendiri, dengan nilai T-Statistik 5.404, juga berdampak positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.
15	Maran et al., (2022) Turning visions into results: unraveling the distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement	Autonomy, Goal achievement, Construal level, Empowering leadership, Visionary leadership	408 Pekerja di seluruh Eropa dari berbagai bidang	Quantitative	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi visi yang dirasakan dan otonomi yang diberikan meningkatkan pencapaian tujuan karyawan. Lebih lanjut, dua proses memediasi hubungan antara komunikasi visi dan pencapaian tujuan pada pengikut: pertama, menentukan tujuan dengan jelas; kedua, membentuk konstruksi mental tingkat tinggi dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, tidak ditemukan mediasi dari perilaku pemimpin yang memberdayakan.
16	Apriyani et al. (2023), The Influence of Transformational Leadership, Strategic Planning, and Organizational Culture on Organizational Performance Mediation by Organizational Commitment at the Indonesian Navy's Education and Training Doctrine Development Command (KODIKLATAL)	transformational leadership, strategic planning, organizational culture, organizational commitment, organizational performance	323 Perwira TNI di KODIKLATAL (mulai dari Petugas hingga Perwira Atas)	Quantitative	Penelitian ini menunjukkan bahwa Strategic Planning berdampak positif terhadap Performa Organisasi, dan Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan kemudahan perubahan dari organisasi yang dapat dicapai dari performa dan komitmen untuk perubahan.



17	Renouw & Antonio (2023), Analisis Pengaruh Visionary Leadership Terhadap Organization Innovation yang Dimediasi oleh E-Leadership dan Dimoderasi ICT Awareness pada Universitas Swasta di Kota Sorong Papua	Visionary Leadership; Organizational Innovation; E-Leadership; ICT Awareness	Dilakukan pada 4 universitas swasta di Kota Sorong, Papua. Populasi di dalam penelitian ini adalah Dekan, Kaprodi, Staff dan Dosen sebanyak 530	Quantitative	Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terbukti adanya pengaruh positif antara visionary leadership terhadap e-leadership ( $t_{stat} = 1,978$ , $p = 0,157$ ). Kedua ditemukan bahwa ICT awareness tidak berhasil moderasi antara visionary leadership dengan e-leadership ( $p = 0,169$ ).
18	Huma et al., (2023) Visionary Leadership and implementation of Change Management strategies in Private Secondary Schools in Nairobi County	Visionary Leadership, Implementation of change management strategies, private secondary schools	513 Responden dari 108 Sekolah Swasta di Nairobi (Kepala Sekolah, Guru, dan Staff Sekolah)	Quantitative	Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara Visionary Leadership dan Implementation of Change Management ( $F(1, 395) = 44.162$ , $P < 0.001$ ).
19	Mekkah et al., (2023) The Effect of Visionary Leadership and Job Rewards on Teacher Professional Commitment	visionary leadership, job rewards, professional commitment	252 guru di seluruh Banda Aceh	Quantitative	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan visioner memiliki pengaruh positif terhadap komitmen profesional guru ( $r = 0.466$ , $p = 0.157$ ).



20	Yousef Farhan, (2024), Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications	Business leadership Sustainable development Visionary leadership Innovative mindset	5 studi kasus (the technological industry, the airline industry, the mining industry, the banking industry, and the automotive industry)	Literature Review	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kesesuaian antara pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dengan kepemimpinan visioner dan pola pikir inovatif yang ada dapat menciptakan identitas organisasi yang unik yang mendukung diferensiasi dan pengembangan berkelanjutan organisasi tersebut.
21	Sukriadi (2019), Kepemimpinan visioner dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Studi Kasus di PTS Prodi Perhotelan Kota Bandung.	Quantitative	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan visioner pimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 59, 23%.
22	Mas`sum (2018), Kepemimpinan transformational, visioner, dan situasional memiliki kesamaan dan persinggungan yang signifikan	Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional	Penelitian ini fokus untuk mengetahui dan mendeskripsikan konsep dasar kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, konsep kepemimpinan situasional, kemudian menganalisis persinggungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner dan situasional.	Literature Review	Pada dasarnya, kepemimpinan transformational, dengan kepemimpinan visioner dan situasional adalah model kepemimpinan yang antara ketiganya memiliki kelemahan dan kelebihan. Dalam menjalankan kepemimpinan, seseorang dapat menjalankan ketiganya, dan atau salah satunya untuk mencapai tujuan. Namun demikian, semuanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dari pemimpin tersebut



23	Janadi Rammelsbergi Thamrin (2020), Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dilakukan melalui kepemimpinan visioner dan budaya organisasi.	Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemkot Cimahi	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana pengaruh antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai Pemkot Cimahi, serta pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemkot Cimahi.	Quantitative	Sumber data diperoleh dari sampel 93 orang pegawai Pemkot Cimahi. Teknik pengolahan data yang dipakai adalah regresi dengan bantuan program SPSS. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan visioner memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai Pemkot Cimahi. Selain itu ditemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai Pemkot Cimahi
----	---	---	---	--------------	--





Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)