

BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan-temuan dan analisis data di bab IV, akan dicocokkan dengan teori atau pendapat para ahli. Berdasarkan teknik analisis data kualitatif deskriptif, dari data yang telah diperoleh baik melalui dokumentasi, observasi, dan wawancara diidentifikasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dari hasil penelitian tersebut dikaitkan dengan teori yang ada dan dibahas, tentang kepemimpinan visioner kiai dalam mewujudkan layanan prima di pondok pesantren. Rekonstruksi konsep disusun menjadi proposisi-proposisi sebagai temuan teoritikal substantif atau praktis. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: (1) kemampuan kiai merumuskan visi, (2) Kemampuan kiai mengimplementasikan visi, dan (3) evaluasi pelaksanaan layanan prima di pondok pesantren.

A. Kemampuan Kiai Merumuskan Visi dalam Mewujudkan Layanan prima di Pondok Pesantren

Visi kiai dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek timbul dengan adanya respon wali santri yang tidak positif memondokkan anaknya karena lembaga pendidikan yang dikelola kurang lengkap dan tidak masuk daftar keinginan santri tersebut. Berangkat dari permasalahan tersebut, muncul gagasan dari kiai Ma'shum (Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatullah Pule) untuk menambah lagi lembaga pendidikan yang bisa memberikan pilihan bagi santri untuk belajar sesuai harapannya dan memberikan rasa yakin kepada wali santri bahwa Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek mempunyai lembaga

pendidikan yang banyak pilihannya. Kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat penting dibalik kekuasaan berbagai organisasi dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang efektif maka ruang lingkup kerja mengenai apa yang bisa mereka capai, kemudian memobilisasi organisasi itu untuk berubah kearah visi baru tersebut.¹

Dalam merumuskan visi, Kiai Pondok Pesantren Hidayatullah melakukan beberapa tahapan proses, yakni mengomunikasikan kepada elemen-elemen pondok pesantren tentang perlunya perubahan visi pesantren, memberikan pemahaman perubahan pola pendidikan pesantren dengan hal-hal yang baru, dan memberikan layanan prima pesantren yang mampu memenuhi kebutuhan santri. Kiai mempunyai gagasan pondok pesantren yang memberikan layanan prima sesuai kebutuhan santri. Visi pesantren sebagai ruh pondok perlu perbaikan dan penyesuaian kebutuhan zaman. Dalam merumuskan visi kiai perlu melakukan diskusi dan pembahasan yang mendalam dengan menggali seluruh kemampuan yang dimiliki oleh komponen pondok pesantren dan dikomunikasikan kepada seluruh *stakeholder*. Hal ini akan menjadi *share vision* (visi bersama) sehingga visi yang ditetapkan nantinya akan menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen anggota organisasi, serta menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belongingness*) bagi seluruh anggota organisasi, dan akan menjadi panduan dalam perumusan kebijakan dan program guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

¹ Werren Bennis & Burt Nanus, *Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. (PT.Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta, 2006), 2

Visi menjadi *trigger* semangat untuk meraih kemenangan pendidikan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi pendidikan.²

Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karena itu, visi organisasi perlu diperbarui, disesuaikan, dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk memperoleh dukungan dan komitmen semua pihak. Visi dan misi organisasi pemerintah berorientasi pada pencapaian tujuan dan eksistensi keberadaan organisasi/lembaga/instansi, sedangkan visi dan misi organisasi swasta berorientasi kepada target atau *profit* yang akan diperoleh. Pada organisasi visi identik dengan visi yang berorientasi pada pencapaian *profit* atau keuntungan visi dan misinya dapat berubah seiring dengan perubahan pimpinan dari organisasi bersangkutan. Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian hasilnya.³

Kiai membentuk tim pengembang program pondok pesantren dengan pendidikan dan pengalaman yang berbeda, bertugas menganalisis opini masyarakat tentang kebutuhan pendidikan, merumuskan rangkaian program pengembangan, dan menyusun final program renstra pesantren. Pada hakikatnya merumuskan dan menetapkan visi organisasi adalah menggali gambaran, keinginan dan cita-cita bersama mengenai masa depan organisasi

² Aan Komariyah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*.(Jakarta: PT Bumu Aksara, 2016), 81

³ H.A.R Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020, (Jakarta:Rasindo, 1997), 33

berupa kondisi, peranan dan cita-cita yang ingin diwujudkan atau peranan yang ingin dilaksanakan yang merupakan komitmen seluruh anggota organisasi tanpa adanya rasa terpaksa atau karena ditekan oleh pimpinan. Tim tersebut mempunyai tugas merumuskan visi yang menjadi dasar pondok pesantren memberikan layanan prima yang prima, tim juga bertugas mengawal visi menjadi aksi program layanan prima dan mengevaluasi program layanan sebagai aktualisasi visi dalam aksi. Tiga unsur utama visi mengarah pada kepribadian dan keterampilan kognitif pimpinan, merefleksikan dalam mengembangkan organisasi, dan kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi.⁴

Visi adalah model masa depan organisasi. Dengan demikian, visi harus menjadi milik bersama, diyakini, dan didukung oleh seluruh anggota organisasi. Visi merupakan keinginan dan pernyataan moral yang menjadi dasar atau rujukan dalam menentukan arah dan kebijakan pimpinan dalam membawa gerak langkah organisasi menuju masa depan yang lebih baik sehingga eksistensi/keberadaan organisasi dapat diakui oleh masyarakat. Dalam konteks organisasi pesantren, visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan pesantren sehingga pendidikan pesantren dapat bergerak menuju masa depan yang lebih baik. Visi merupakan jembatan masa kini dan masa depan sehingga perumusannya didasarkan pada karakteristik yang mapan.⁵

⁴ M. Saskin & Mooly G Sashkin, *prinsip-prinsip kepemimpinan*, (Jakarta:Erlangga, 2011), 96.

⁵ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-ruzz Media, 2016), 65

Visi yang dirumuskan menjadi *accelerator* (pemercepat) kegiatan pesantren, meliputi perencanaan strategi, perencanaan kinerja tahunan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja instansi tersebut. Langkah yang dilakukan pimpinan pesantren dalam bentuk rencana program pondok pesantren disosialisasikan ke elemen yang ada di pesantren baik guru, kepala sekolah, pengurus, dan *stakeholder* pondok pesantren. Penentuan strategi dengan proyeksi pengembangan layanan prima. Program layanan merupakan langkah-langkah yang akan diterapkan oleh kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dalam mewujudkan visi ke layanan prima pesantren. Langkah-langkah tersebut berbentuk program layanan yang direncanakan sesuai masa visi diberlakukan yakni masa lima tahunan dengan mencetuskan program 1 tahunan sebagai langkah jangka pendek, program 2 tahunan sebagai langkah kerja jangka menengah, dan program 4 tahunan sebagai langkah kerja jangka panjang. Visi sebagai rumusan dari salah satu gabungan dari apa yang harus dicapai, apa yang harus dimiliki, dan menjadi apa dimasa yang akan datang.⁶ Visi pondok pesantren yang ditetapkan oleh kiai dan tim perumus Pondok Pesantren Hidayatullah memberikan gambaran tentang apa yang ingin dicapai pondok pesantren, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis, orientasi masa depan, menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan pesantren, dan menjamin kesinambungan kepemimpinan pondok pesantren.

⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Jakarta:IrCisoD, 2010), 96.

Rumusan visi pondok pesantren dikomunikasikan dengan seluruh *stakeholders* guna memperoleh penyempurnaan dan kiai kontinuu berkomunikasi dan menerima saran perbaikan rencana program dan mendukung program-program tersebut. Komitmen dilaksanakan oleh komponen pesantren dan ketetapan komitmen oleh kiai menjadi landasan tim perumus menentukan item-item visi yang layak, sesuai, lazim sesuai kebutuhan pengguna layanan prima pondok pesantren. Perumusan Visi pondok pesantren dilakukan dengan mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya untuk digunakan sebagai acuan, menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan, rumusan program pondok pesantren tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan visi pondok pesantren. Konsep rumusan visi didiskusikan dengan seluruh elemen pesantren untuk memperoleh masukan dan klarifikasi dan saran-saran. Visi yang baik adalah visi yang tepat organisasinya dan tepat waktu, memiliki standar prestasi, menjernihkan arah dan tujuan, mengilhami antusiasme dan menumbuhkan komitmen, jelas dan lugas, merefleksikan keunikan organisasi, dan bersifat ambisius.⁷

Kejelasan visi pimpinan tentang organisasi yang dipimpinnya serta upaya-upaya untuk mewujudkannya tentunya sangat membantu para pegelola pendidikan dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Kiai berpartisipasi penuh dalam perumusan visi dan mengawal perumusan sehingga dapat

⁷ Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner....*2006, 36-38

menghasilkan visi yang handal dan mewarnai kehidupan organisasi pondok pesantren dalam memberikan layanan prima yang terbaik. Peran kiai sangat menentukan kinerja tim perumus visi. Kiai menjadi motor penggerak rumusan-rumusan visi yang dihasilkan oleh tim perumus. Kemudian tim menentukan visi yang sesuai dengan harapan kiai selaku pimpinan pondok pesantren. Karena dengan visi yang jelas (*visible*), yang disertai dengan rencana strategis sampai dengan program-program untuk mencapai setiap sasaran yang ditetapkan, akan membuat pengelola pendidikan merasa terfasilitasi dalam pelaksanaan tugasnya. Kualitas kepemimpinan visioner tampak dari kemampuan menjelaskan visi, kemampuan mengungkapkan visi, dan kemampuan memperluas visi dalam berbagai konteks yang berbeda.⁸

Alquran telah mengisyaratkan tentang adanya pembaruan yang pasti terjadi dalam kehidupan dalam surat Ar Ra'du ayat 13 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

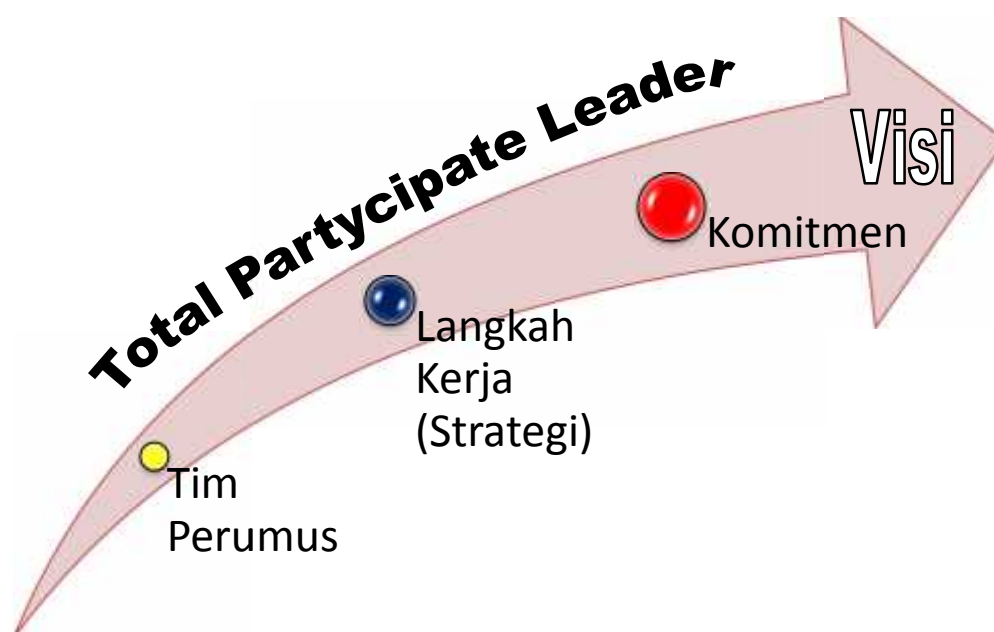
“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”(Q.S. Ar Ra'du:11)⁹

Berdasarkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek, perumusan visi menggunakan pendapat Joseph V Quiqly, bahwa perumusan visi melalui proses partisipasi dan musyawarah anggota antar kelompok. Pemimpin visioner dengan membentuk *core leadership team*

⁸ Stephen B. Robin, *Organizational Behaviour*, terjemahan Benyamin Molan, (Jakarta: PT Indeks Gramedia, 2006), 475.

⁹ Departemen Agama, Alquran dan terjemahannya, (Bandung: CV. Diponegoro, 2006),

member dituntut mampu merumuskan visi melalui tahapan: 1) membentuk dan merumuskan visi oleh anggota tim, 2) merumuskan strategi secara konsensus, 3) *Total Commitment* dengan membulatkan sikap dan tekad untuk mewujudkan visi menjadi aksi.¹⁰ . Temuan penelitian ini mengembangkan pendapat Quiqley menjadi perumusan visi melalui tahapan, 1) partisipasi total pimpinan, 2) membentuk tim perumus visi, 3) menentukan langkah-langkah kerja, 4) menentukan komitmen mewujudkan aksi.



Gambar 5.1. Model Perumusan Visi

Perumusan visi merupakan proses menentukan visi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Visi yang ditetapkan menjadi arah dan landasan kerja organisasi dan seluruh elemennya. Tahapan dalam merumuskan visi melalui pembentukan tim perumus, penentuan langkah-langkah kerja,

¹⁰ Joseph V. Quiqley, *Vision : How leader Develop it, Share it, and Sustain it*, (New York; McGraw-Hill, 1993), 63.

penentuan standar visi sebagai komitmen, dan totalitas pimpinan dalam mengawal perumusan visi tersebut.

Tim perumus dibentuk sebagai tim kerja dari pimpinan dalam merumuskan visi yang bertugas menganalisis berbagai kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang yang dimiliki oleh organisasi. Rumusan yang akan ditentukan berdasarkan hasil analisis lingkungan internal maupun eksternal yang dilakukan oleh tim perumus visi. Tim berfungsi sebagai analisitor dan penyeleksi masukan-masukan dari berbagai analisis yang dihasilkan dan diimplementasikan dalam perumusan visi organisasi.

Langkah-langkah kerja visi merupakan pengembangan indikator-indikator visi yang menjadi perluasan makna dan ditentukan untuk merefleksikan visi yang akan ditentukan. Langkah kerja yang ditetapkan ditarik kembali ke rancangan visi dengan membandingkan kesesuaian, ketepatan, dan validitas visi yang direncanakan. Titik temu antara langkah-langkah kerja yang ditentukan dengan rancangan visi organisasi, tim melakukan verifikasi setiap item langkah kerja dan penentuan visi dengan rumusannya dapat ditentukan.

Langkah terakhir adalah menentukan standar visi yang menjadi sandaran bagi organisasi dengan komitmen yang dilaksanakan dalam mengimplemntasikan visi yang telah dirumuskan. Komitmen dengan standar visi organisasi menjadi kontrol bagi organisasi dalam mengimplementasikan visi dan acuan hasil kerja visi tersebut. Partisipasi pimpinan secara total sangat menentukan kualitas visi, tim perumus, dan standar visi yang diharapkan

organisasi. Pimpinan mengawal penuh mulai analisis sampai penetapan visi dan standar visi, yang bertujuan agar visi tidak bersebarangan dengan organisasi yang dipimpinnya.

B. Kemampuan Kiai Mengimplementasikan Visi dalam Mewujudkan Layanan primadi Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek

Perubahan suatu lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren pada dasarnya didorong oleh keinginan menghasilkan berbagai produk dan layanan yang handal dan berdaya saing, yaitu layanan yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pengguna jasa pendidikan. Lembaga pendidikan berupaya memberikan layanan yang terbaik dengan berbagai cara dan langkah perubahan guna mewujudkan produk yang diharapkan. Visi yang maknai sebagai impian lembaga pesantren kemudian diikuti implementasi aksi sebagai perwujudan visi yang ditetapkan.

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi mengalami penurunan kinerja atau mati.¹¹ Implementasi visi dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek dengan mewujudkan layanan prima pada 5 aspek, yakni (1) layanan informasi, (2) layanan administrasi, (3) layanan sarana prasarana, (4) layanan bimbingan dan pengembangan bakat, dan (5) layanan kesejahteraan.

Perubahan terencana melalui tahapan mengambil inisiatif, mengelola, dan menstabilisasi perubahan.¹² Kiai Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek merekonstruksi ulang seluruh layanan tersebut dengan bentuk

¹¹ Dalam teori Daur Hidup Organisasi terdapat beberapa tahapan ; (1) kelahiran organisasi, (2) pertumbuhan organisasi, (3) penurunan organisasi, (4) kematian organisasi.

¹² Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 47

baru (mengembangkan model baru) sebagai implementasi Visi Pondok pesantren. Dalam proses implementasi visi layanan prima tersebut kiai membentuk tim 6 (enam), yakni tim pengembang informasi, administrasi, sarana, bimbingan, pengembangan bakat santri, dan kesejahteraan. Tim tersebut bertugas merancang sistem layanan prima yang baru tanpa harus meninggalkan model yang sudah berjalan atau modifikasi. Dengan tim enam inilah kiai Pondok Pesantren Hidayatullah melakukan implementasi visi pondok pesantren dengan layanan prima pesantren.

Implementasi visi oleh kiai pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah dalam layanan informasi bahwa memodifikasi layanan menjadi dua bagian yaitu informasi internal yang hak aksesnya pada pengelola pendidikan dan informasi eksternal yang hak aksesnya bebas untuk semua pengguna jasa pendidikan Pondok Pesantren Hidayatullah. Langkah yang ditempuh meningkatkan layanan informasi eksternal melalui jaringan website Pondok Hidayatullah, jaringan medsos santri dan alumni yang terstruktur, media cetak, program *book of years* yang memuat progress pondok setiap tahunnya, dan memanfaatkan jaringan *youtuber* dengan indikasi semakin banyak *follower* semakin membuka peluang informasi tersebar, dan media Radio Haya milik pondok pesantren.

Layanan informasi internal ditingkatkan melalui “*Integrated System Information Haya*” (*Isy-Haya*) dengan *data base* yang dikelola oleh admin pusat pondok pesantren dengan sistem *link connection* antarlembaga naungannya sehingga proses informasi internal dapat cepat, tepat, dan

efektif. Yang ditemukan di situs penelitian ini, sistem pendaftaran santri baru sudah menggunakan sistem *online* yang *support* dengan media seperti android. Seluruh data santri baru yang masuk ke pondok pesantren merupakan hak akses admin sentral baik entri dan pengolahan data, lembaga pendidikan tinggal menunggu hasilnya dengan sistem *download base* PSB di *Isy-Haya*. Sistem ini diterapkan untuk mempermudah seluruh akses informasi antarlembaga pendidikan, antarbidang usaha, dan pondok pesantren.

Implementasi kiai dalam layanan administrasi di Pondok Pesantren Hidayatullah menggunakan sistem *Adisy-Haya* (*Admin Intergated System of Hidayatullah*). *Adisy-Haya* adalah sistem administrasi terpusat Pondok Pesantren Hidayatullah khusus bidang nonedukatif seperti bidang keuangan, sarana, logistik santri, dan asrama. Sistem ini menggunakan *data base* induk yang terhubung ke seluruh bagian administrasi lembaga pendidikan, lembaga keuangan pondok, lembaga usaha pondok, dan pondok pesantren itu sendiri. *Data base* sudah mencakup seluruh kebutuhan administrasi di setiap lembaga naungan Pondok Pesantren Hidayatullah sebagai bentuk pelayanan administrasi yang mudah dan efisien.

Adapun implementasi visi oleh kiai dalam layanan sarana prasarana pendidikan pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah menggunakan asas santri tidak terbebani kurangnya pendidikan dan pendukungnya sehingga proses pendidikan terganggu. Sarana pilihan lembaga pendidikan tempat tersedia mula jenjang TK sampai SLTA, sarana pendidikan setiap lembaga

dipenuhi sesuai kebutuhan dan menyesuaikan standar pelayanan sarana pendidikan dari pemerintah. Santri diberikan layanan fasilitas kreativitas berkarya baik itu bidang seni, keterampilan, sains, dan kebahasaan. Pondok pesantren juga memberikan fasilitas transportasi bagi santri yang tidak mukim, fasilitas kesehatan rutin cek setiap akhir pekan di Pos Kesehatan Pesantren (Poskestren) ditangani 1 orang dokter dan 2 orang tenaga medis, kebutuhan logistik harian santri disediakan dengan layanan *catering* dan *laundry*, dan untuk memenuhi kebutuhannya pondok menyediakan mini market dan Haya Mart. Seluruh kebutuhan santri *intergrated* pembiayaan dalam satu paket biaya pendidikan pondok pesantren. Selain itu juga sistem bantuan biaya pendidikan bagi santri yang tidak mampu.

Dalam layanan bimbingan dan pengembangan bakat minat santri, implementasi visi yang dilakukan kiai pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah dengan sistem *Home Base Education System Haya* yakni program pendidikan pondok salafi, program pendidikan berbasis pesantren, program pendidikan terpadu, dan diperkuat dengan pilar Akhlak, Agama, Bahasa, dan Wirausaha yang diterapkan di lembaga pendidikan SD, SMP, SMK, MTS, dan MA dengan rutinitas harian pembimbingan mulai pukul 03.00 sampai pukul 22.00 WIB. Langkah mendongkrak peningkatan *Besy-Haya* pondok pesantren bidang Tahfidzil Qur'an dan program 100 hari menciptakan metode Alquran mandiri, yakni Metode Alquran *Haya*. Langkah pengembangan bakat dan minat santri pondok pesantren memfasilitasi berbagai bidang keterampilan usaha, dan mengawal siswa yang

melanjutkan ke perguruan dengan sistem penjaminan diterima di perguruan tinggi yang dipilih.

Implementasi visi oleh kiai dalam layanan kesejahteraan pada sistus Pondok Pesantren Hidayatullah, yakni memberikan jaminan kesejahteraan bagi para pendidik, pengelola pendidikan dan karyawan yang bekerja keras mewujudkan pendidikan berdaya saing dan bermutu. Layanan kesejahteraan dalam bentuk *reward* tugas wajib, tugas tambahan, penghargaan masa pengabdian, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari raya. Setiap tenaga pengelola pendidikan di Pondok Pesantren Hidayatullah tingkat kesejahteraannya di atas UMR Kabupaten Trenggalek atau minimal setara dengan pegawai negeri sipil golongan 3A. Orientasi kesejahteraan yang diberikan dapat memberikan rasa nyaman, tenang, dan giat bagi pengelola pendidikan melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, implementasi visi dalam layanan informasi, administrasi, sarana prasarana, bimbingan, bakat, dan minat, dan layanan kesejahteraan menggambarkan kiai visioner dalam mengimplementasikan visi bekerja dengan menerapkan perannya sebagai penentu arah, agen perubahan, komunikator, dan pembimbing.

1. Kiai sebagai penentu arah

Para pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan pada sebuah organisasi dituntut melaksanakan peran kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelaksana

administrasi dalam sebuah organisasi. Untuk mempengaruhi sumber daya pegawai ke arah pencapaian tujuan, tidak semudah apa yang dibayangkan karena sumber daya pegawai memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hal itu menuntut gaya kepemimpinan yang menggerakkannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.¹³

Kepemimpinan visioner Kiai Ma'shum sebagai penentu arah dilakukan dengan mengomunikasikan visi kepada seluruh komponen Pondok Pesantren Hidayatullah baik dari secara horizontal maupun vertikal. Komunikasi dilakukan dengan lisan, tulisan, dan aksi program yang dapat dibuktikan langsung oleh wali santri. Secara lisan, visi pondok pesantren disampaikan melalui pertemuan dengan seluruh komponen pesantren dalam bentuk rapat dan pertemuan yang tidak formal. Setiap waktu pertemuan dengan pihak internal dan eksternal beliau selalu mengungkap visi Pondok Pesantren Hidayatullah dalam memberikan layanan yang prima. Komunikasi visi melalui tulisan disampaikan dengan pajangan visi di gerbang masuk pesantren, pencantuman visi pesantren pada setiap hasil produksi pondok pesantren dalam bidang usaha pesantren seperti tertera pada label barang produksi, visi disiarkan melalui media internet, brosur, baliho di luar area Pondok Pesantren Hidayatullah.

¹³ Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 51

Visi yang dikomunikasikan oleh Kiai Ma'shum diantaranya adalah nilai-nilai akhlak dan pembinaan yang diterapkan melalui program Agama Akhlak Bahasa (AAB) dan Agama Akhlak Wirausaha (AAW). Kedua program tersebut menjadi pilar Pondok Pesantren Hidayatullah dalam memberikan layanan prima pesantren dengan optimal dan prima. Beliau menanamkan keyakinan kepada santri dan pengelola pendidikan bahwa sebaik-baiknya manusia adalah manusia yang bermanfaat bagi sesama. Istilah ini oleh Kiai Ma'shum dalam visinya diisyaratkan dengan "*membumi*" yang mengandung arti dapat bertempat di mana saja, bermanfaat bagi siapa saja dan tidak merepotkan dimana pun berada. Kepemimpinan sebagai penentu arah, pemimpin mengarahkan pengikutnya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Jika pemimpin tidak memahami kondisi pengikut, pemimpin di dalam bertindak sebagai penentu arah, bagaikan alat (kompas) penentu arah yang digunakan oleh seorang nahkoda di tengah laut kemana tujuan dan sasaran yang dituju, dan juga berupaya mengembangkan moral bawahan agar bekerja sepenuh hati.¹⁴

Dalam Alquran tertera kepemimpinan visioner berorientasi mempunyai kemampuan yang baik untuk menjadi pemberi petunjuk dan penentu arah bagi organisasi yang dipimpinnya. Firman Allah dalam surat Al Anbiya ayat 21:

¹⁴ Winardi, kepemimpinan dalam manajemen, (Jakarta;Rineka Cipta, 2000), 165

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ
وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.¹⁵

Ayat tersebut menegaskan bahwa seorang pemimpin tidak hanya mampu menjelaskan arah, tetapi juga mampu mmangantar pengikutnya menuju jalan yang benar dan baik.

2. Kiai sebagai agen perubahan

Kiai Ma'shum adalah agen perubahan yang bertanggung jawab menggugah perubahan di Pondok Pesantren Hidayatullah. Agen perubahan (*Agent of Change*) memimpin dalam mengubah sistem sosial langsung tersangkut dalam tekanan-tekanan untuk mengadakan perubahan.¹⁶ Beliau banyak membuat perubahan baru dalam mewujudkan layanan prima yang memenuhi kebutuhan santri dan wali santri serta menggagas layanan prima yang terintegrasi. Sistem integrasi layanan ini diterapkan pada layanan administrasi dan layanan informasi yang berbasis *data base* yang bisa diakses khusus oleh pihak internal pengelola dan informasi yang dapat diakses oleh wali santri.

¹⁵ Departemen Agama, Alquran dan terjemahannya, (Bandung: CV. Diponegoro, 2006), 480

¹⁶ Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1992),

Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.¹⁷ Perubahan yang dilakukan di Pondok Pesantren Hidayatullah, lembaga pendidikan fokus mengelola penyelenggaraan proses pendidikan dan tidak dibebani pengelolaan biaya dan pemenuhan fasilitas. Kerangka ini dibentuk oleh pimpinan Pondok Pesantren Hidayatullah untuk mempertajam peran dan fungsi lembaga pendidikan menghasilkan produk yang berkualitas dan berdaya saing. Seluruh pembiayaan dikelola terpusat, lembaga bertugas merancang anggaran pembiayaan proses pendidikan satu tahun kerja, menganalisis kebutuhan, mengajukan rancangan anggaran biaya, dan menggunakan biaya operasional satu tahun yang dipenuhi oleh pondok pesantren. Sarana dan prasarana pendidikan sebagai salah satu akses layanan, di situs penelitian merupakan tanggung jawab penuh pihak pondok pesantren dan lembaga binaannya mempunyai tugas menganalisis kebutuhan sarana dan mengomunikasikan dengan pimpinan pondok pesantren untuk terealisasinya sarana prasarana yang baik.

Pemimpin yang berpengaruh tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi fakum. Akan tetapi, perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian.¹⁸ Perubahan-perubahan yang dicanangkan dengan mengubah pola pendidikan pondok pesantren

¹⁷ Winardi, *Kepemimpinan dalam ...* 2000, 2

¹⁸ Paul Hersey, Kenneth h.Blanchard, Dewey E.Johnson. *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, (New Jersey: Prentice Hall, 1996), 491

dengan tiga kategori, yakni program salafi, program pesantren terpadu, dan program berbasis pesantren. Sistem pendidikan yang dibentuk di Pondok Pesantren Hidayatullah (Pondok Haya) ini menggunakan *Home Base Education System Haya* artinya sistem pendidikan yang menjadi rumah (induk) dari berbagai penyelenggaraan pendidikan di Pondok Haya. Program tersebut yakni program pesantren salafi (PPs) yang khusus disediakan bagi santri yang belajar di pondok saja tanpa formal, program berbasis pesantren (BP) yang disediakan khusus untuk santri yang belajar di tingkat formal dan juga belajar secara total di pondok pesantren (asrama), dan program terpadu (PT) yang disediakan bagi santri pendidikan formal dengan tambahan jam belajar 8 jam program khusus. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah lebih baik dalam mengimplementasikan visi.¹⁹

Pemimpin adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengubah sistem dan tingkah laku anggota organisasi. Dalam pelaksanaan pemimpin dapat menggunakan model empat langkah Lewin. Kurt Lewin dan Schein mereka berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti empat langkah, (1) keinginan untuk berubah (*desire of change*), sebelum perubahan terjadi setiap individu harus merasakan suatu kebutuhan, dapat berupa kekurangan-kekurangan dan ketidakpuasan selama ini serta adanya

¹⁹ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner* 2016, 82

keinginan untuk meningkatkan, (2) pencairan (*unfreezing*), yang meliputi memberikan dorongan, membujuk melalui pendekatan-pendekatan dengan mengurangi ancaman-ancaman maupun penolakan sehingga setiap individu siap untuk berubah, (2) mengubah (*changing*) yang meliputi pemberian perubahan pada setiap individu melalui pembelajaran baru pada sikap mereka, dalam hal ini pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, dan cara baru dalam melihat sesuatu sehingga pekerja belajar dengan sikap baru, dan (3) memantapkan (*refreezing*) perubahan baru untuk membuat jadi permanen.²⁰

Sebagai agen perubahan pemimpin visioner dituntut memiliki dan mengembangkan strategi dan perencanaan yang tepat dalam mencapai visi organisasi. Hal ini sesuai firman Allah dalam Alquran Surat Al Hasy ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”²¹

²⁰ Stephen P. Robin, Perilaku organisasi, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2008), 289

²¹ Departemen Agama, Alquran ... 2006, 504

3. Kiai sebagai komunikator

Seorang *visionary leadership* merupakan negosiator utama dalam menjalin hubungan dengan organisasi lain.²² Kiai Ma'shum dalam mengimplementasikan visi bekerja dengan menggunakan peran kepemimpinan sebagai komunikator. Peran ini tampak dari diri beliau dengan menjalin kerja sama dengan berbagai instansi dalam rangka menyelesaikan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah. Jaringan kerja sama yang dibuat mulai lingkup regional, instansi pemerintah, berbagai dunia industri, dan kerja sama dengan berbagai perguruan tinggi di Jawa Timur. Kerja sama dalam bidang industri menjembatani santri yang studi di sekolah kejuruan dapat melakukan pemagangan, latihan kerja, dan nantinya ada jaminan diterima kerja sesuai harapan santri. Demikian halnya kerja sama yang dibuat dengan berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta di lingkup Provinsi Jawa Timur sebagai fasilitasi santri yang mempunyai keinginan melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi mendapatkan jaminan diterima sesuai perguruan tinggi yang diinginkan.

Peran pemimpin organisasi yang diwujudkan dalam kegiatan organisasi (*Inside the organization*), peran pimpinan berinteraksi dengan staf dan tenaga sukarela untuk memberikan inspirasi, mendorong, menggerakkan dan memberdayakan mereka, ke luar organisasi (*outside organization*), peran pimpinan mencari bantuan, dukungan dari donatur,

²² Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner* 2016, 83

mitra yang berpotensi dengan para pimpinan bisnis di luar organisasi, masa operasi (*present operation*), pimpinan memusatkan pada kualitas dan pelayanan, pada struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lainnya, dan masa depan (*on future possibilities*), pimpinan mengantisipasi *trends* serta mengembangkan arah masa depan organisasi.²³

Pemimpin yang bervisi akan selalu bekerja sama dengan orang lain untuk mendukung suksesnya perwujudan visi organisasi. Hal ini ditegaskan dalam Alquran surat Thaha ayat 44 :


 فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لِّعَلَّهِ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

“Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut”.²⁴

4. Kyai sebagai pembimbing

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pembimbing yang baik. Dengan ini berarti pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang ditetapkan.²⁵ Kiai Ma'shum menerapkan sistem kerja sama tim kerja dengan membentuk tim perumus visi, tim pengembangan pondok pesantren, dan tim evaluasi kinerja layanan prima pesantren yang disebut tim 6 Haya. Tim ini selalu di bawah arahan dan bimbingan Kiai Ma'shum dalam setiap langkah dan

²³ Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, (San Francisco: Jossey Bass, 1999), 18

²⁴ Departemen Agama, Alquran ... 2006, 480

²⁵ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner* 2016, 83

kerja yang dilakukan, dan Kiai Ma'shum berpartisipasi penuh dalam merumuskan, mengawal, dan mewujudkan visi agar tidak berbelok dari tujuan pondok pesantren.

Selain bekerja sama dengan tim kerja yang dibentuk, Kiai Ma'shum dalam kinerjanya mewujudkan visi pondok pesantren menggunakan media rapat kerja yang diadakan setiap tiga bulanan dan akhir tahun. Rapat tersebut dimanfaatkan menjadi wahana pembinaan dan pengarahan bagi seluruh komponen pesantren mengenai visi pesantren yang harus diwujudkan sesuai tujuan visi dibentuk. Di sisi lain kiai setiap bertemu dengan pengelola dan pendidik selalu mengarahkan dan memberikan bimbingan agar proses perwujudan visi benar-benar tercapai. Seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan melaksanakan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan.²⁶

5. Kyai sebagai Uswatun Hasanah

Pemimpin visioner memberikan contoh dan teladan kepada orang lain. Keteladanan yang utama adalah *ruhul jihad* dan semangat memperjuangkan dan memajukan lembaga pendidikan. Keteladanan yang diterapkan oleh Kiai Ma'shum dengan selalu memberikan pengajaran setiap waktu kepada santri walaupun banyak aktivitas yang

²⁶ Gay A Yulk, alih bahasa Jusuf Udaya. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Prenhallindo, 1998), 300

menjadi tanggung jawab beliau yakni sebagai Ketua Syuriah NU Kabupaten Trenggalek. Di samping melayani kepentingan umat yang beragam, beliau terus berupaya memberikan contoh melaksanakan tugas mengajar sebagaimana yang sudah ditentukan.

Keteladanan yang dicontohkan Kiai Ma'shum adalah sikap menerima siapa pun tanpa diskriminasi dengan berbagai kepentingan baik skala besar maupun kecil. Beliau selalu siap 24 jam melayani umat dengan segala bentuk permasalahan yang dihadapi. Sikap sabar dan *tawadhu'* selalu dicontohkan beliau kepada siapa pun dengan sikap merendahkan diri. Di sisi lain beliau menunjukkan pola hidup dengan kesederhanaan dan kepada siapa pun yang datang berkunjung ke pondok pesantren selalu diajak makan bersama sebagai wujud penghormatan kepada tamu dengan menu daerah pinggiran yang apa adanya.

6. Kyai bekerja dengan istikomah

Pemimpin visioner dituntut mempunyai komitmen tinggi dan sikap kontinu melaksanakan visi dalam aksi. Kepribadian yang isitikomah ditunjukkan oleh Kiai Ma'shum dengan tak henti-hentinya mengarahkan, membina, dan mengajak seluruh komponen pesantren Hidayatullah untuk berpegang teguh pada visi dan tujuan pesantren sebagai lembaga pendidikan.

Keteladanan kiai dengan memberikan motivasi dan spirit kepada orang lain untuk selalu berjuang memajukan pendidikan Islam. Kiai Ma'shum memberikan contoh-contoh yang baik kepada santri dan

pengelola dengan istikomah salat berjamaah, mengaji Alquran dan kegiatan lainnya. Pemimpin visioner melakukan upaya-upaya implementasi visi ke dalam budaya organisasi. Budaya merupakan aspek penting dalam sistem pendidikan yang memberikan kenyamanan bagi seseorang. Pemimpin yang visioner bercirikan keberanian mengubah, melibatkan orang lain, sikap terbuka, sportif, dan konsensus membangun kepercayaan.²⁷

Penelitian di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek tentang kemampuan kiai mengimplementasikan visi dalam mewujudkan layanan prima menggunakan pendapat Burt Nanus. Burt menyatakan bahwa visi diwujudkan dengan kerja kepemimpinan. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dengan empat pilar; 1) Penentu arah, 2) Agen perubahan, 3) Juru bicara, dan 4) Pelatih.²⁸ Hasil penelitian ini menguatkan dan mengembangkan pendapat Burt Nanus tentang visi dapat diwujudkan melalui aksi kerja pimpinan dengan, 1) menentukan arah, 2) agen perubahan, 3) komunikator, 4) pembimbing, 5), *Uswatun Hasanah*, dan 6) Istikomah (*konsisten*).

²⁷ K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for change Visionary Leadership in Action at the middle Level*, National Assaociation of Secondary school principle Bulletin, Vol. 87 No. 635, 2003. 6

²⁸ Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, (Jakarta;Prenhalindo, 2001), 12-14



Gambar 5.2. Mewujudkan Visi Menjadi Aksi

C. Evaluasi Pelaksanaan Layanan Prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek

Dalam pelaksanaan evaluasi Kiai Pondok Pesantren Hidayatullah membentuk tim 6 yang bertugas melakukan evaluasi pelaksanaan layanan prima di pondok pesantren. Tim tersebut sebenarnya bertugas mulai perumusan visi, mengawal visi pondok pesantren, dan melakukan evaluasi visi yang telah ditetapkan. Evaluasi adalah suatu proses menentukan nilai seseorang dengan menggunakan patokan-patokan tertentu untuk mencapai tujuan. Sementara itu, evaluasi proses produksi adalah suatu proses

menentukan nilai proses produksi dengan menggunakan patokan-patokan tertentu agar mencapai tujuan pengajaran yang telah ditentukan sebelumnya.²⁹

Evaluasi sebagai alat untuk membuat pertimbangan (*judgement*) atas kekurangan dan kelebihan suatu objek berdasarkan di antara standar dan kinerja. Pondok Pesantren Hidayatullah menentukan standar evaluasi sesuai anggaran dan dasar dan rumah tangga pondok pesantren. Standar evaluasi personalia menyesuaikan kriteria tata personalia pondok pesantren dan disertai komitmen yang dibangun pada awal kontrak kerja pegawai yang bersangkutan.

Sukanto menuturkan bahwa proses yang ditempuh di dalam melaksanakan evaluasi adalah: 1) didahului dengan perencanaan strategis dilihat falsafah, visi, misi dan tujuan badan usaha; 2) melihat lingkungan luar maupun dalam, mengkaji baik kesempatan dan ancaman yang timbul, mana yang baik dan mana yang buruk; 3) melihat efektivitas formulasi dan implementasi strategi; 4) melihat kualitas produk, pelayanan, inovasi, pangsa pasar dan lain-lain serta.³⁰

Hasil dari layanan prima pondok pesantren adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh pimpinan dan pengelola pendidikan pesantren. Kualitas pelayanan sebagai keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pengguna jasa pendidikan pesantren. Kualitas pelayanan dilihat berdasarkan persepsi masyarakat

²⁹ Eveline Siregar dan Hartini Nara, *Teori Belajar dan Pembelajaran*, (Bogor:Ghalia Indonesia, , 2011), 142 .

³⁰ Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi* , Edisi Keempat. Cetakan Pertama (Yogyakarta: BPFE-UGM , 2003), 81-82.

(pelanggan) penerima layanan. Pelangganlah yang mengonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan”³¹

Perubahan dalam menghasilkan kualitas pelayanan tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya hubungan yang harmonis dan komitmen bersama antara pimpinan, pengelola, dan pengguna layanan prima pesantren. Sebagaimana dikemukakan oleh Bitner & Hubbert dan diperkuat oleh Min Kil Kim dkk dalam penelitiannya; “*service quality has been defined as the consumer s overall impression of the relative inferiority/superiority of the organization and its service. The service quality depends on; (a) tangibles (e.g., physical facilities, equipment, and appearance); (b) reliability (e.g., ability to perform the promised service); (c) responsiveness (e.g., willingness to help clients); (d) assurance (e.g., knowledge, competence, and courtesy of employees); and (e) empathy (e.g., caring, access, communication, and understanding).*”³²

Layanan prima pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek ditandai dengan peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri, yakni (1) *tangible* (dapat dibuktikan langsung), (2) *realibity* (adanya nilai andalan produk), (3) *responsive* (kemudahan mendapatkan pelayanan), (4) *asurance* (adanya jaminan produk), dan (5) *empathy* (kesiapan melayani setiap saat).

³¹ Ratminto Winarti Atik Septi, Manajemen pelayanan, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 59

³² Min Kil Kim dkk, *Service Quality and Satisfaction Perspectives at the 2011 International Amateur Athletic Federation (IAAF) World Championship, Journal of Research*, Volume 8, issue 2. Diakses dari files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1034025.pdf, Minggu 8 Mei 2016, pk 09.00

Layanan prima pondok pesantren yang *tangible* dengan menyediakan fasilitas pendidikan meliputi gedung, ruang belajar, asrama yang representatif, fasilitas kreativitas dan pengembangan keterampilan dan bakat, serta kebutuhan harian santri secara total dan mudah diperoleh santri, menimbulkan rasa nyaman, tenang dan fokus belajar di Pondok Pesantren Hidayatullah. Dari segi nonfisik Pondok Pesantren Hidayatullah memberikan bantuan biaya belajar santri kurang mampu dan diberikan langsung kepada wali santri untuk didistribusikan guna pemenuhan biaya pendidikan.

Layanan prima yang *realibility* (handal dan terpercaya) pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah adalah adanya program 100 hari kerja dengan sistem uji publik hasil yang dicapai selama waktu program tersebut. Program 100 hari yang dilaksanakan membimbing santri baru dalam 100 hari dengan target kemampuan yang ditentukan dan siap diuji publik kesesuaian hasil dengan tawaran program yang diberikan. Jika program tersebut ada kegagalan pada santri tidak mencapai hasil yang ditargetkan, Pondok Pesantren Hidayatullah mempunyai komitmen biaya pendidikan dikembalikan dan siswa dikembalikan lagi ke wali santri sesuai standar program yang ditentukan. Program 100 hari dilaksanakan untuk siswa baru tingkatan SD, SMP, MTS, MA, dan SMK dengan materi yang prioritas selama 100 hari, yakni tahfidz Alquran sesuai tingkatan, hafal hadis, berkomunikasi bahasa Arab dan Inggris. Penguji publik adalah wali santri sendiri dan pihak eksternal yang berkecimpung dalam dunia pendidikan. Selain program 100 hari, dalam menjamin kepercayaan dan keandalan pendidikan Pondok

Pesantren Hidayatullah, santri lulusan SMK dan MA yang berminat melanjutkan belajar ke perguruan diberikan pendampingan sampai diterimanya di perguruan pilihan santri.

Layanan prima yang responsif pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah adalah adanya tindakan siap siaga menjaga kesehatan santri dengan menyediakan pos kesehatan pesantren dengan 1 dokter dan 2 orang tenaga medis yang selama 24 jam memberikan pelayanan kesehatan bagi santri yang membutuhkan. Pondok pesantren merespon kondisi ekonomi wali santri yang berbeda-beda sehingga Pondok Pesantren Hidayatullah dalam biaya pendidikan yang paket satu tahun dapat dipenuhi dengan sistem angsuran tahun berjalan serta adanya bantuan biaya belajar bagi santri yang kurang mampu dengan tiga sistem; bantuan belajar penuh bagi yang tidak mampu, 50% bantuan biaya belajar bagi santri kurang mampu, dan bantuan *cost living* di pondok pesantren.

Layanan prima dengan adanya *Asurance* (jaminan) pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah dengan adanya program 100 hari uji publik, dan Pondok Pesantren Hidayatullah memberikan 9 (sembilan) jaminan bagi pengguna jasa pendidikan Pondok Pesantren Hidayatullah, yaitu 1) *Pondok Gunung* (kondisi lingkungan asri, nyaman, dan aman jangkauan negatif global), (2) *Dauroh* (tuntas beban kurikulum), (3) *24 Hour Care System* (bimbingan dan pendampingan selama 24 jam), (4) *Pendidikan Lanjut* (pendampingan dan pendaftaran pendidikan lanjut ditangani penuh oleh lembaga), (5) *Bahasa Arab-Inggris* (mahir berkomunikasi bahasa Arab dan

bahasa Inggris), (6) *Pondok Pesantren* (terbentuknya karakter santri dan mahir kitab kuning), (7) *Tilawah-Taahsin Alquran* (mahir tilawah dan taahsin Alquran metode *Haya*), (8) *Pengembangan karier* (pengembangan karier menuju terwujudnya cita-cita santri), dan (9) *Perguruan Tinggi Pilihan* (alumni dapat diterima di perguruan tinggi pilihan melalui beasiswa dan prestasi).

Layanan prima bersifat *empathy* (keterbukaan dan kesiapan melayani setiap saat) pada situs Pondok Pesantren Hidayatullah adalah kiai selalu mengedepankan kebutuhan umat tanpa melihat waktu, kondisi, dan besar kecilnya masalah. Kiai selalu siap menerima kosultasi dari masyarakat, wali santri, dan pihak-pihak terkait dengan membangun komunikasi yang harmonis dan penuh rasa kekeluargaan. Dalam pesantren sendiri di samping kiai mendampingi santri selama 24 jam, demikian juga pengelola pendidikan pesantren selalu mendampingi dan membimbing santri secara totalitas.

Mengacu pendapat *stufbeam tentang* evaluasi CIPP, target evaluasi layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah ini berfokus pada 1) *Context*, yakni program yang belum terlaksana dan fungsi layanan yang belum terpenuhi, 2) *Input*, yakni komponen pelaksana layanan berupa evaluasi sumber daya manusia, komponen bentuk layanan dan pendukung layanan meliputi evaluasi sarana dan peralatan pendukung, evaluasi dana anggaran layanan prima, 3) *Process*, yakni komponen produk layanan meliputi evaluasi hambatan layanan prima, evaluasi hasil layanan prima, dan 4) *Product*, yakni evaluasi dampak layanan prima.

Evaluasi konteks (*contexs evaluation*), menggambarkan secara jelas tentang tujuan program yang akan dicapai. Secara singkat, evaluasi kontek merupakan evaluasi terhadap keadaan yang melingkupi proses pembelajaran. Keadaan yang termasuk konteks adalah yang berasal dari lingkungan, yaitu kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan.³³ Evaluasi konteks ditujukan untuk menilai keadaan yang sedang dilakukan oleh Pondok Pesantren Hidayatullah. Evaluasi mengarah pada program layanan prima yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Hidayatullah dengan fokus layanan yang sudah dapat direalisasikan dan layanan yang belum dapat direalisasikan. Tujuannya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Pondok Pesantren Hidayatullah. Dengan mengetahui kelemahan dan kekuatan ini, evaluator dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Dalam melakukan evaluasi, evaluator dituntut menemukan kebutuhan yang diperlukan evaluasi.

Evaluasi masukan (*input evaluation*), membutuhkan evaluator yang memiliki pengetahuan luas dan berbagai keterampilan tentang berbagai kemungkinan sumber dan strategi yang akan digunakan mencapai tujuan program. Pegetahuan tersebut bukan hanya tentang evaluasi saja, tetapi dalam efektivitas program dan pengetahuan dalam pengeluaran program yang akan dicapai. Dapat dikatakan evaluasi masukan merupakan evaluasi sarana /modal/bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan

³³ Farida Yusuf Tayibnapis, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm.14

pendidikan tersebut.³⁴ Evaluasi masukan di Pondok Pesantren Hidayatullah mempertimbangkan sumber utama yakni kesiapan pondok menyediakan sarana prasarana, dan dana untuk layanan prima, mencari sumber alternatif lainnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan meliputi pertimbangan tentang sumber dan strategi yang akan digunakan dalam upaya mencapai suatu program. Informasi yang terkumpul selama tahap evaluasi digunakan oleh evaluator untuk menentukan sumber dan strategi analisis masalah yang berhubungan dengan lingkungan program yang di dalam keterbatasan dan hambatan yang ada. Evaluasi ini penting untuk pemberian pertimbangan terhadap keberhasilan pelaksanaan layanan prima Pondok Pesantren Hidayatullah. Evaluasi masukan tidak hanya melihat apa yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatullah (baik material maupun personal), tetapi juga harus dapat memperkirakan kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi di waktu mendatang ketika inovasi layanan prima diimplementasikan, dan tim evaluator mempunyai kewajiban menentukan tingkat pemanfaatan faktor-faktor yang diidentifikasi dalam pelaksanaan inovasi layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah.

Evaluasi proses (*process evaluation*), yaitu suatu program yang baik tentu sudah dirancang mengenai kegiatan dan kapan kegiatan tersebut sudah terlaksana. Tujuannya adalah membantu agar lebih mudah mengetahui kelemahan program dari berbagai aspek untuk kemudian dapat dengan mudah melakukan perbaikan di dalam proses pelaksanaan program. Dapat dikatakan

³⁴ Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm.246

evaluasi proses merupakan pelaksanaan strategi dan penggunaan sarana/modal bahan dalam kegiatan nyata lapangan.³⁵ evaluasi yang telah dirancang dan diterapkan di dalam proses penilaian dengan pengumpulan data dari pelaksanaan program. Tim evaluasi mempunyai catatan dan perkembangan setiap langkah dalam pelaksanaan layanan prima Pondok Pesantren Hidayatullah. Catatan tentang data pelaksanaan program difungsikan untuk pengambilan keputusan menentukan tindak lanjut program apabila waktunya berakhir. Catatan tersebut akan berguna dalam menentukan kelemahan dan kekuatan atau faktor pendukung serta penghambat pelaksanaan layanan prima Pondok Pesantren Hidayatullah. Dalam pelaksanaannya, evaluasi ini bertujuan memperbaiki keadaan yang ada. Evaluator menentukan sampai sejauh mana rencana inovasi layanan prima Pondok Pesantren Hidayatullah dilaksanakan di lapangan serta hambatan yang ditemui.

Evaluasi hasil (*product evaluation*), merupakan tahap terakhir, yaitu evaluasi terhadap berhasil tidaknya peserta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁶ Fungsinya adalah membantu kiai dalam mengambil keputusan, memodifikasi atau menghentikan program. Evaluasi ini dilakukan oleh tim evaluasi dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan tersebut dikembangkan dan diadministrasikan. Data yang dihasilkan akan sangat berguna bagi pengambil keputusan dalam menentukan apakah program

³⁵ Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm.246

³⁶ Munir, *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.108

diteruskan, dihentikan atau dimodifikasi. Evaluasi hasil memerlukan perbandingan antara tujuan yang ditetapkan dalam rancangan dengan hasil program dicapai. Hasil yang dinilai dapat berupa skor tes, data observasi dan diagram data yang masing-masing dapat ditelusuri kaitannya dengan tujuan yang lebih rinci. Evaluasi hasil didasarkan pada kategori hasil belajar. Tujuan utama dari evaluasi hasil ialah untuk menentukan sampai sejauh mana layanan prima pondok pesantren yang diimplementasikan tersebut telah dapat memenuhi kebutuhan dan sesuai visi yang ditetapkan. Hasil evaluasi ini memperlihatkan pengaruh layanan baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Pengaruh inovasi layanan prima tersebut yang bersifat positif (biasanya evaluasi hasil hanya melihat pengaruh dari sudut pandang positif ini) maupun negatif. Evaluasi hasil ini diarahkan pada hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi di Pondok Pesantren Hidayatullah.

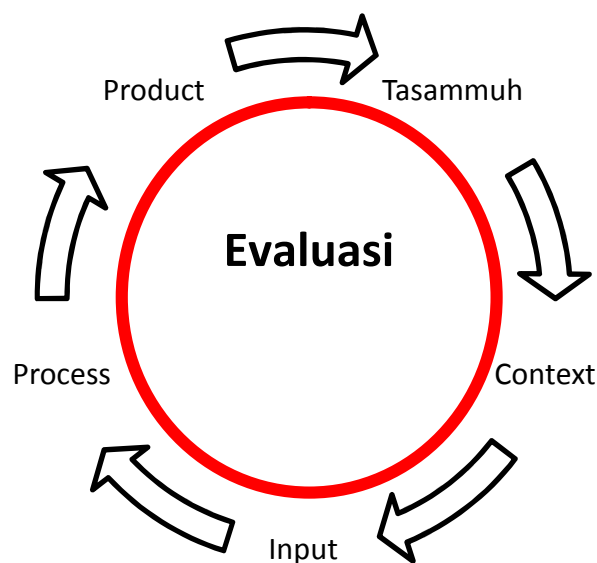
Waktu pelaksanaan evaluasi pada awal tahun dan akhir tahun setelah proses layanan berjalan melalui media rapat terbatas dan rapat terbuka. Rapat khusus dilakukan evaluasi antara kiai dengan tim 6, sedangkan secara terbuka antara kiai dengan seluruh komponen pondok pesantren. Pelaksanaan evaluasi melalui tahapan; (1) evaluasi pada aspek 1 dan 2 (konteks dan input) dilakukan dengan melihat pada formulir evaluasi, (2) evaluasi proses dilakukan dengan mengobservasi proses sesuai kriteria tertentu, termasuk di dalamnya evaluasi terhadap teknis dan strategi layanan prima pesantren, dan (3) evaluasi hasil (*product evaluation*) adalah tahap akhir dan paling penting karena hasil layanan, yakni kualitas layanan merupakan tujuan yang telah

ditetapkan sesuai instrumennya ditetapkan berdasarkan domain yang menjadi tujuan proses tertentu.

Wujud dari hasil evaluasi adalah adanya rekomendasi dari evaluator untuk pengambil keputusan. Sikap menghargai diterapkan kiai dalam menyikapi hasil evaluasi yang bersifat individu dengan memberikan hasil evaluasi secara tertulis dan diajak komunikasi pribadi. Kiai memberikan waktu untuk berbenah diri bagi personalia yang berdasarkan hasil evaluasi tidak sesuai komitmen awal kontrak kerja.

Penelitian tentang evaluasi pelaksanaan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah mengacu pendapat *Stufflebeam*. Menyatakan konsep evaluasi model CIPP (***Context, Input, Process, dan Product***) dapat digunakan untuk evaluasi layanan dan proses.³⁷ Hasil penelitian ini menguatkan dan mengembangkan tentang evaluasi layanan CIPP (***Context, Input, Process, dan Product***). Di sini ditemukan bahwa sikap *tasaamuh* yang diterapkan oleh kiai berpengaruh pada hasil evaluasi individu dan terciptanya iklim organisasi yang kondusif.

³⁷ Daniel L. Stufflebeam, "The CIPP Model For Evaluation, dalam Daniel L. Stufflebeam, dkk. (eds), *Evaluation in Education and Human Service*, (Boston: Kluwer Academic Publisher, 2002), 283



Gambar 5.3. Proses Evaluasi Layanan Prima

Berdasarkan paparan di atas, relasi antara penelitian, teori, temuan, dan proposisi sebagai berikut.

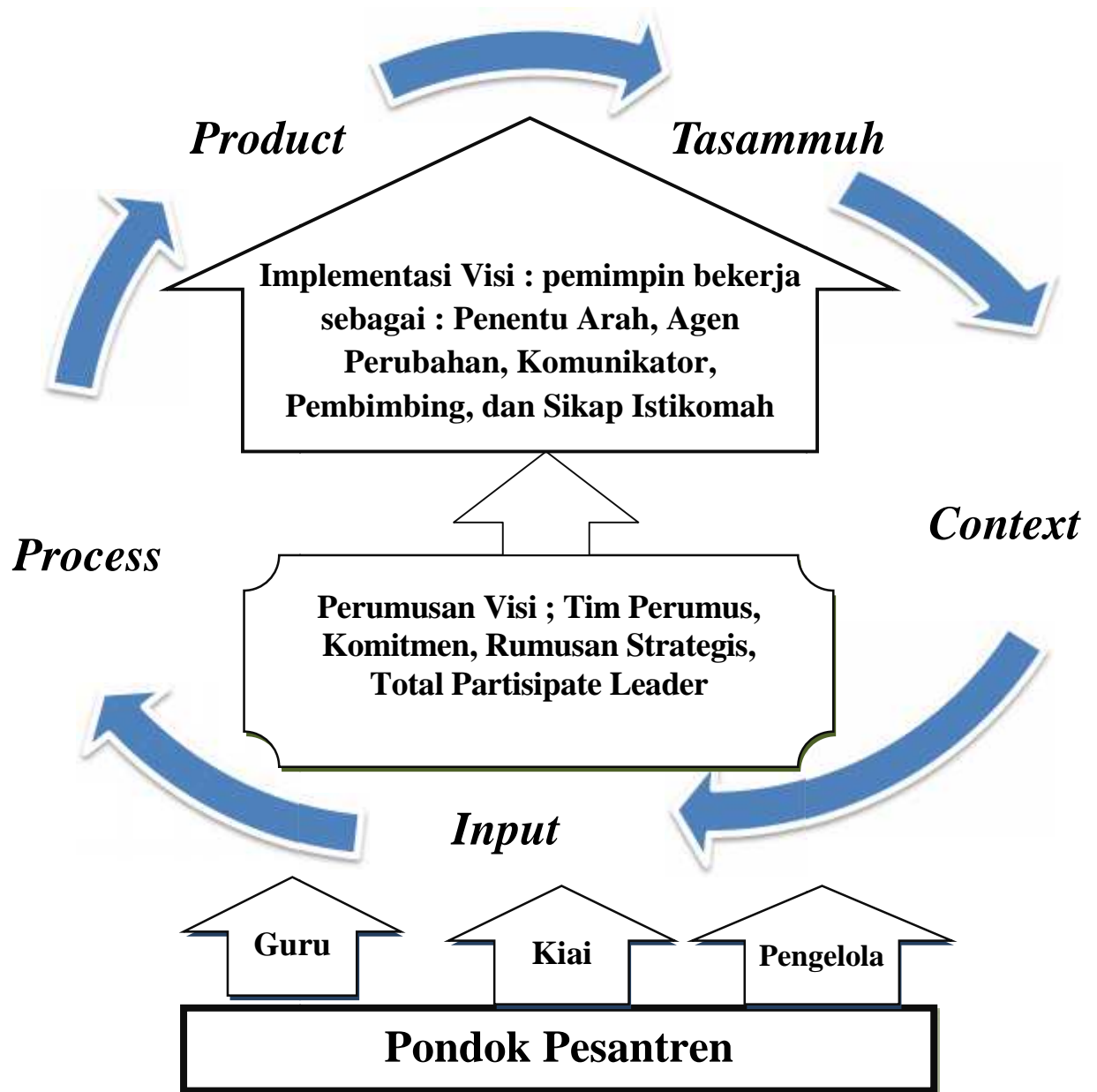
Tabel 5.1 Matrik Relasi Fokus Penelitian, Teori, Temuan dan Proposisi

No	Fokus Penelitian	Perspektif Teori	Temuan penelitian	Proposisi
1	Kemampuan kiai Merumuskan Visi dalam Mewujudkan Layanan Prima di Pondok Pesantren Hidayatullah	merumuskan visi melalui tahapan: 1) membentuk tim dan merumuskan visi ,2) merumuskan strategi secara konsensus, 3) Total <i>Comitment</i> , <i>Joseph V. Quiqley</i>	Adanya peran utama kiai dalam merumuskan visi pondok pesantren sebagai penggagas, partipasi total, perumus visi dengan membentuk tim perumus, pengembang, dan evaluasi visi, membuat komitmen dan konsep totalitas yang harus dilaksanakan oleh komponen pesantren	Jika perumusan visi melalui tahapan-tahapan partisipasi total pimpinan, membentuk tim perumus visi, menentukan langkah-langkah kerja dan komitmen tinggi mewujudkan aksi, maka akan menghasilkan visi organisasi yang maksimal
2	Kemampuan kiai mengimplemetasikan visi dalam layanan	Kepemimpinan yang bervisi bekerja dengan empat pilar; 1) Penentu arah, 2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya kemampuan kiai dalam mengimplementasi dengan memosisikan diri sebagai pemimpin yang 	Jika implementasi visi dalam layanan prima didasari oleh kerja pimpinan sebagai

No	Fokus Penelitian	Perspektif Teori	Temuan penelitian	Proposisi
	prima pesantren Hidayatullah	Agen perubahan, 3) Juru bicara, 4) Pelatih, Burt Nanus	<p>menjadi tempat utama memberikan solusi permasalahan, menjadi pelopor perubahan-perubahan layanan prima, kiai menjadi orang terdepan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat, pemerintah, maupun pihak lain, serta kiai senantiasa memberikan arahan bimbingan dan tuntunan kepada seluruh komponen pesantren dan pihak pengguna layanan prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya sikap mengutamakan kepentingan umat dan kesiapan memberikan layanan setiap saat dan tidak ada diskriminasi ▪ Adanya sikap istikomah kiai yang selalu memberikan arahan dan bimbingan serta memberikan suri teladan bagi seluruh komponen pondok pesantren. 	penentu arah, agen perubahan, komunikator, pembimbing, dan pribadi istikomah, maka akan terwujud layanan prima yang optimal
3	Evaluasi pelaksanaan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah	Evaluasi CIPP (Context, Input, Process, dan Product), Daniel L. Stufflebeam	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya standar evaluasi yang ditetapkan sesuai aturan rumah tangga Pondok Pesantren Hidayatullah ▪ Adanya peran serta tim evaluasi yang dibentuk oleh kiai yang bertugas mulai perumusan, pengembangan, dan evaluasi layanan prima ▪ Adanya sikap <i>tasammuh</i> kiai dalam menyelesaikan hambatan layanan dari aspek personalia 	Jika evaluasi layanan prima melalui analisis konteks, analisis input, analisis proses, analisis produk, disertai sikap <i>tasammuh</i> , dan uswatun hasanah pimpinan, maka evaluasi akan maksimal dan terciptanya iklim organisasi yang kondusif

Dari penjelasan di atas dapat dirumuskan temuan konseptual Mengenai Kepemimpinan Visioner kiai dalam Mewujudkan Layanan Prima di Pondok Pesantren sebagaimana skema 5.1. berikut.

KEPEMIMPINAN VISIONER kiai DALAM MEWUJUDKAN LAYANAN PRIMA PONDOK PESANTREN



Gambar 5.4. Mewujudkan Layanan Prima Pondok Pesantren Melalui Kepemimpinan Visioner kiai (*Model Change*)