

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Visioner Kyai

1. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kata kepemimpinan sebagai terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *to lead* yang berarti memimpin atau menunjukkan, dan *leader* adalah pemimpin Menurut George R. Terry *leadership is relationship in which one person, the leader influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*¹⁴

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing orang-orang dalam sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu¹⁵. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya¹⁶.

Pemimpin merupakan seorang yang sangat penting dalam suatu lembaga atau organisasi, baik itu organisasi sosial keagamaan maupun non keagamaan. Sehingga seorang pemimpin diharuskan memiliki persyaratan-

¹⁴George R. Terry, *Principles of Management*, (INC, Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977), hlm 410.

¹⁵N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), 1-2.

¹⁶Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 6.

persyaratan tertentu dan memiliki kelebihan-kelebihan dari pada orang yang dipimpinnya.

Di antara persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:¹⁷

a. Beriman

Seorang muslim di manapun ia berada dan apapun jabatannya, dia harus beriman dan senantiasa berusaha mempertebal keimanannya dengan jalan melaksanakan semua perintah Allah dan menjauhi semua larangan-Nya.

b. Mental

Seorang pemimpin harus mempunyai mental yang kuat, tangguh dan baik. Bagi seorang pemimpin muslim mental itu adalah produk dari iman dan akhlak.

c. Kekuasaan

Seorang pemimpin harus mempunyai kekuasaan, otoritas, legalitas yang ia gunakan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu.

d. Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan dan kemampuan untuk mengatur orang lain, sehingga pemimpin yang memiliki sifat tersebut akan ditaati oleh bawahannya.

e. Kemampuan

¹⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1988), 31

Kemampuan segala daya, kekuatan dan ketrampilan, kemampuan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Persyaratan-persyaratan di atas merupakan persyaratan umum yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin, baik pemimpin negara, perguruan tinggi, pondok pesantren, partai politik ataupun pemimpin organisasi lainnya. Di samping mempunyai persyaratan tersebut di atas, seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dari orang yang dipimpinnya. Hal ini dimaksudkan agar kelompok suatu organisasi tersebut dapat mencapai kemajuan.

Sebagai pemimpin yang membawahi berbagai macam permasalahan maka harus memiliki beberapa kelebihan, antara lain :¹⁸

- a. Memiliki kecerdasan, atau intelegensi yang cukup baik.
- b. Percaya diri sendiri dan membership
- c. Cakap bergaul dan ramah tamah
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- e. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa
- f. Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya
- g. Suka menolong memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
- h. Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional yang bersifat sabar.
- i. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- j. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab.
- k. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya.
- l. Bijaksana dan selalu berlaku adil.
- m. Disiplin
- n. Berpengetahuan dan berpandangan luas.
- o. Sehat jasmani dan rohani.

¹⁸ Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Haji Masagung, 1992) hlm. 84-90

Persyaratan-persyaratan dan kelebihan-kelebihan di atas juga harus dimiliki oleh seorang kyai. Hal ini dimaksudkan agar pondok pesantren yang dipimpinnya mengalami kemajuan yang pesat

Islam memandang kepemimpinan adalah suatu posisi yang harus dipegang oleh sosok yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia *uswatun hasanah*.¹⁹ Oleh karena itu, pemimpin dianggap sebagai seseorang yang menjadi poros utama dalam perkembangan suatu lembaga pendidikan. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Jamil Azzaini ada 3 hal utama dalam kepemimpinannya yang disebutnya menjadi kubik *leadership*, yaitu²⁰ :

Pertama pimpin keyakinan. Segala sesuatu harus di mulai dari keyakinan. Keyakinan memberikan kekuatan. Ada tiga prinsip yang harus diyakini, yaitu prinsip manusia, prinsip alam dan prinsip Tuhan. Prinsip manusia akan memberitahu tentang pilihan-pilihan hidup serta membantu mengarahkan hidup untuk dapat meraih kesuksesan jangka panjang. Prinsip alam akan mengajak melihat bagaimana alam ini bekerja dan bagaimana dapat memanfaatkan hukum alam yang ada untuk senantiasa menghadirkan keberuntungan hidup. Sedangkan prinsip tuhan akan

¹⁹ Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Da'wah*, (Jakarta: Amzah, 2005), 74.

²⁰ Farid Poniman, dkk, *Kubik Leadership* (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2005), 9

melihat kaitan erat antara Tuhan dan makhluknya serta bagaimana bisa mengakses energi Tuhan untuk memperoleh

Kedua pimpin aksi. Keyakinan memberikan kekuatan dan aksi melejitkan kekuatan itu. Dalam pimpin aksi diperkenalkan dengan konsep tiga dimensi etos kerja, yaitu suatu dimensi yang disebut dengan 3As, yaitu kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas. Apabila menguasai 3 As ini akan mampu memikul beban kerja berlipat-lipat kali tanpa mengeluarkan banyak energi dan berlarut-larut, serta menjalankannya dengan hati gembira. eh kekuatan tanpa batas.

Ketiga pimpin pekerti. Aksi melejitkan kekuatan, sementara pekerti menjaga kesuciannya. Dalam pimpin pekerti akan melihat bagaimana bersikap dan berperilaku. Kemudian diperkenalkan 3 jenis sikap dan perilaku, yaitu sikap dan perilaku positif, produktif dan kontributif serta bagaimana ketiga sikap dan perilaku inilah yang akan menjadi pengingat, penjaga dan pembimbing dalam proses menemukan kesuksesan

Sedangkan dalam Al Qur'an istilah kepemimpinan dikenal dengan sebutan khalifah, sebagaimana dalam surat Al Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S. AlBaqarah:30)²¹

Dari Surat Al Baqoroh tersebut, ditegaskan bahwa manusia adalah kholifah dimuka bumi yang memiliki tugas mulia yaitu menjadi pemimpin dengan memanfaatkan bumi sebagai pijakannya. bahwa manusia diciptakan untuk menjadi penguasa yang mengatur apa-apa yang ada di bumi, dan seyogyanya manusia harus mampu memanfaatkan segala apa yang ada di bumi untuk kemaslahatannya. Jika manusia telah mampu menjalankan itu semuanya maka sunatullah yang menjadikan manusia sebagai khalifah di bumi benar-benar dijalankan dengan baik oleh manusia tersebut.

Visi adalah gambaran masa depan yang lebih baik, mendekati harapan, atraktif dan realistis yang didalamnya terdapat intisari dari arah dan tujuan, misi, norma dan nilai yang merupakan satu kesatuan yang utuh. Dengan kata lain Visi dapat diartikan sebagai idealisasi pemikiran tentang masa depan mengenai organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi.²².

²¹Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang:PT Toha Putra, 1998). 13.

²² Aan Komariah dan Cepu Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, cet.IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 84

Sedangkan visionaris adalah orang yang telah mengalami *personal victory*, dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam pikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*put first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renewal*)²³

Ciri-ciri visi yang baik adalah seperti berikut:

- a. Memperjelas arah dan tujuan. Mudah dimengerti dan diartikulasikan.
- b. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standart keunggulan (standard of excellence).
- c. Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen.
- d. Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
- e. Merefleksikan keunikan / keistimewaan organisasi.
- f. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Itu artinya visi madrasah harus mensiratkan nilai – nilai Islam.
- g. Kontekstual, dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan Depdikbud dalam Aan Komariah, menyebutkan tujuan utama adanya visi bagi organisasi adalah ²⁴:

²³Stephn R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effiective People*, Simon & Schuster, (Mind Garden Inc,1989),.168.

²⁴ Aan Komariyah dan Triatna, *Visionary...*, 91.

- a. Kesatuan pandangan akan tercapai, sehingga usaha peningkatan mutu dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien, konsisten dan berkesinambungan.
- b. Pemahaman tentang masa depan lebih mantap.
- c. Usaha-usaha dalam peningkatan mutu dapat lebih terarah.

Tahapan-tahapan dalam penciptaan visi, yaitu²⁵:

a. *Trend watching*

Kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap signal-signal alam dan perubahannya, sekaligus memiliki kekuatan mendekatkan diri kepada Allah sebagai kekuatan supranatural luar biasa yang dapat membimbing perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Melalui trend watching, kepala madrasah dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

b. *Envisioning*

Kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Envisioning merupakan kemampuan untuk menggambarkan pikiran yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah

²⁵ ibid..., 91.

ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.

Di abad ke -21 ini, lembaga pendidikan sangat membutuhkan pemimpin yang memiliki cara pandang kedepan dengan memiliki visi yang jelas dan realistis serta inovatif. Gaya kepemimpinan ini dapat kita temukan dalam kepemimpinan visioner (*visionary*) yakni kemampuan kepemimpinan dalam menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan / mensosialisasikan / menstranformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran – pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita – cita organisasi di masa depan yang harus diraih melalui komitmen semua anggota.²⁶

Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kepemimpinan dimana pemimpinnya memiliki visi / pandangan kedepan, yang mampu mendorong dan meyakinkan orang – orang disekelilingnya untuk mencapai visi tersebut serta bersama – sama mencapai visi tersebut.²⁷ Dengan kata lain, *visionary leadership* merupakan sebuah pola kepemimpinan yang berusaha menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya ke arah impian atau visi bersama yang jelas di masa depan

Pendapat lain terkait kepemimpinan visioner diartikan sebagai kepemimpinan dalam menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan /

²⁶ Aan Komariah dan Cepu Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, cet.IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 82.

²⁷ D. Goleman R., E. Boyatzis , & A. Mckee, *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi* , ter. Susi Purwoko, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), 65.

mensosialisasikan / menstranformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran – pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita – cita organisasi di masa depan yang harus diraih melalui komitmen semua anggota.²⁸

Dengan demikian kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kepemimpinan dimana pemimpinnya memiliki visi/pandangan kedepan, yang mampu mendorong dan meyakinkan orang-orang disekelilingnya untuk mencapai visi tersebut serta bersama-sama mencapai visi tersebut.²⁹ Dengan kata lain, *visionary leadership* merupakan sebuah pola kepemimpinan yang berusaha menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya ke arah impian atau visi bersama yang jelas di masa depan. Hal ini selaras dengan Al Quran :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَآتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya “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. (Q.S. Al Hasyr : 18)³⁰

²⁸ Komariah & Triatna, *Visionary ...*, 82.

²⁹ Aan Komariah dan Cepu Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, cet.IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 82.

³⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang:PT Toha Putra, 1998). 919

2. Prinsip Kepemimpinan Visioner

Pemimpin yang berhasil bersama kelompoknya menyusun visi bersama, akan memupuk komitmen yang kuat, menggugah semangat juang dan menunjukkan acuan dasar bagi arah perkembangan organisasi, bahkan dapat menimbulkan energi organisasi yang besar, dahsyat seakan-akan seperti gravitasi bumi. Selanjutnya karena visi bersama ini memberikan pedoman arah, seperti bintang utara bagi para pelaut, maka dengan mudah dapat disusun penajaman strategi perencanaan dalam fokus kegiatan yang sesuai arah pencapaian visi tersebut.

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut.³¹:

- a. *Visionary leadership* harus memahami konsep visi. Hal ini karena seorang pemimpin visioner adalah seorang yang mampu untuk merumuskan / menentukan visi di masa depan serta konsisten dan fokus terhadap pencapaian visi.
- b. *Visionary leadership* harus mampu memahami tujuan visi, dan menjual visi
- c. *Visionary leadership* harus mampu mengelola organisasi masa depan secara profesional.

Dari keterangan tentang *visionary leadership*, maka dapat disampaikan bahwa *visionary leadership* adalah gaya kepemimpinan

³¹ Aan Komariah dan Cepu Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, cet.IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 90.

dimana seorang pemimpin harus memiliki orientasi visi di masa depan serta mampu menggeraknya orang-orang yang dipimpinnya untuk melangkah bersama dan komit dalam meraih visi yang telah dibentuk bersama.

3. Kompetensi Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan pendidikan yang visioner pada gilirannya akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Dalam menjalankan kepemimpinan, seorang pemimpin yang visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt, yaitu³²:

- a. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi masa depan. Seorang pemimpin seyogyanya memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding orang – orang yang dipimpinnya, diharapkan dengan adanya kelebihan itu kepala madrasah mampu menjadi evaluator rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan sebagai program kerja.
- b. Komunikatif, dimana seorang pemimpin yang visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang lain baik di dalam maupun di luar. Jika seorang pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik maka akan menumbuhkan iklim yang baik pula di organisasi yang dia pimpin.

³² www.duniamis.co.id, diakses pada hari Sabtu, 5 Desember 2015, pukul 14.02.

- c. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Lingkungan luar merupakan pihak yang akan menikmati hasil dari kerja organisasi, sehingga seorang pemimpin yang visioner dituntut untuk paham dan segera bertindak untuk mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi dengan harapan produk atau servis yang akan diberikan akan sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- d. Seorang pemimpin visioner memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Dalam lembaga pendidikan khususnya, seorang pemimpin yang visioner disarankan mengetahui bentuk sejauh mana pelaksanaan kegiatan dimadrasahnyanya dalam rangka mencapai tujuan dan visi madrasah.

Secara umum, Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepemimpinan visioner yaitu³³:

- a. *Visualizing*. Kepemimpinan visioner hendaknya mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai. Sehingga pelaksanaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi akan tepat dengan perhitungan awal.
- b. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan sejauh mana posisi organisasi pada saat ini, tetapi lebih memikirkan

³³ (www.jaygary.com/visionary_leadership, diakses pada hari Sabtu, 12 April 2016, pukul 21.11).

sejauh mana posisi organisasi yang ingin dicapai pada masa yang akan datang / memiliki visi yang jelas di masa depan.

- c. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- d. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu sehingga seorang pemimpin haruslah selalu aktif mengikuti sejauh mana rencana dijalankan serta mengetahui apa saja kendala yang dihadapi.
- e. *Creative Thinking dan motivating*. Dalam menghadapi tantangan, pemimpin visioner berusaha berfikir kreatif dan inovatif dalam mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah yang ada di masa sekarang bahkan di masa yang akan datang serta harus mampu memotivasi orang-orang yang dipimpinnya.
- f. *Taking Risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran. Sehingga ketika organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan,

pemimpinlah yang akan menjadi motivator bagi anggota organisasi lain untuk tetap semangat.

- g. *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
- h. *Coalition building*. Kepemimpinan visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran organisasinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
- i. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
- j. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan,

pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

4. Pengertian Kyai Pada Pesantren

Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitarnya, dengan sistem asrama yang santri-santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dan kepemimpinan seseorang atau beberapa orang kyai dengan ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.³⁴

Pondok pesantren merupakan tempat belajar bagi siswa (santri) dibawah bimbingan guruya (kyai). Sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yakni ada sejak jaman walisongo menyebarkan agama Islam di Pulau Jawa, pondok pesantren telah menunjukkan kemampuannya dalam mencetak kader kader ulama dan telah berjasa turut mencerdaskan kehidupan bangsa³⁵. Keberhasilan para murid(santri) pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh peran kyai yang menjadi pemilik dan pengasuh di pondok pesantren tersebut

Kyai adalah orang yang memiliki ilmu pengetahuan agama dalam memegang tampuk kepemimpinannya, khususnya yang berada pada pondok pesantren serta mempunyai sifat-sifat kebawaan yang kharismatik atau dengan kata lain Kyai adalah gelar kehormatan yang diberikan oleh

³⁴ Hasbulloh, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia; lintasan sejarah pertumbuhan dan perkembangan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1995), 139

³⁵Departemen Agama Ri, *Pondok Pesantren dan madrasah Diniyah : pertumbuhan dan perkembangannya* (Jakarta, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2013), 3.

masyarakat kepada seorang ahli agama Islam, yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan beberapa kitab klasik (kitab kuning) kepada para santrinya³⁶

Kata kyai dalam pembahasan ini adalah gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin ma'had dan mengajarkan beberapa kitab klasik (kitab kuning) kepada para santrinya. Zamakhsyari Dhofier³⁷ dalam bukunya *Tradisi Pesantren : Studi tentang Pandangan kyai* mendeskripsikan menurut asal usulnya perkataan kyai dalam bahasa jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang sangat berbeda, antara lain:

- a. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik pada santrinya. Selain itu gelar kyai juga sering disebut seorang alim (orang yang memiliki pengetahuan mendalam tentang Islam).

Sedangkan dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*³⁸ kata kyai memiliki makna antara lain:

- a. Sebutan bagi alim ulama' (cerdik pandai di agama Islam), contoh kyai Wahid Hasyim.

³⁶ Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai*, (Yogyakarta: LP3ES, 1990), 55.

³⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai*, (Yogyakarta: LP3ES, 1990), 55

³⁸ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 565

- b. Sebutan bagi guru ilmu ghoib (dukun), misalnya kabarnya pak kyai bisa menghubungkan orang dengan roh nenek moyangnya.
- c. Alim ulama', contoh para kyai ikut terjun ke kancah peperangan sewaktu melawan penjajah

Dengan demikian istilah dan gelar kyai adalah orang yang memiliki ilmu pengetahuan agama dalam memegang tampuk kepemimpinannya, khususnya yang berada dalam pondok pesantren serta memiliki sifat-sifat kewibawaan yang kharismatik. Kepemimpinan kyai dalam dunia pendidikan Islam kebanyakan terdapat di lingkungan pondok pesantren yang umumnya terpisah dengan lingkungan sekitarnya, baik pondok pesantren yang berstatus salaf maupun modern.

Realitas menunjukkan bahwa pondok pesantren salaf lebih tertutup dan kurang ada komunikasi dengan masyarakat luas, khususnya dalam masalah pendidikan, karena pendidikan yang ada dalam pondok pesantren salaf ini adalah pendidikan yang berjalan dalam lingkungan intern pondok pesantren saja (hanya untuk kalangan santri), seperti yang terefleksikan dalam pendidikan model diniyah.

Oleh karena itu peranan kyai sebagai sosok pemimpin yang harus memiliki kriteria yang dalam pandangan Imron Arifin³⁹ dideskripsikan sebagai berikut: “1. Kyai harus dipercaya, 2. kyai harus ditaati, 3. kyai harus diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya. Oleh karena itu, prasyarat utama yang harus dipenuhi oleh seorang kyai dalam rangka

³⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada press, 1993), 130

memenuhi kriteria tersebut tercermin dalam kapasitas potensial seorang kyai terhadap kebenaran, kejujuran dan keadilan agar ia dapat dipercaya. Prasyarat kedua adalah kapasitas potensial seorang kyai dalam penguasaan informasi, keahlian profesional dan kekuatan moral agar ditaati. Prasyarat ketiga adalah pesona pribadi yang tidak saja menjadikan seorang kyai dicintai dan dijadikan panutan melainkan juga figur keteladanan dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya.”

Mengapa hal itu perlu ditegaskan? Sebab dalam komunitas pondok pesantren maupun dalam masyarakat kyai menjadi pemimpin dari satuan-satuan sosial tersebut.

Kepemimpinan seorang kyai menjadi sangat penting, sebab dia merupakan satu-satunya orang yang memiliki wewenang dalam mengembangkan pesantren itu sendiri. Perkembangan sebuah pesantren sepenuhnya bergantung pada kemampuan pribadi kyainya. Kyai merupakan cikal bakal dan elemen yang paling pokok dari sebuah pesantren⁴⁰

Gelar kyai tidak diusahakan melalui jalur formal sebagai sarjana misalnya, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi pengaruh pihak luar. Pemberian gelar akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang, dan kebanyakan didukung komunitas pesantren yang dipimpinnya.

⁴⁰ Ibid... 61

Kyai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama yang menyangkut kepribadian utama, dan kyai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru⁴¹

Kyai adalah seorang pemimpin di pondok pesantren, oleh karena itu kyai memiliki peran penting dalam menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan di pondok pesantren.⁴² Beberapa fakta menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan kyai di pesantren setidaknya ada tiga pola perubahan kepemimpinan kyai pesantren, yaitu: pertama, perubahan pola kepemimpinan kyai yang mengambil bentuk responsif terhadap berbagai perkembangan yang terjadi di luar pesantren.

Pada titik ini, berbagai pandangan normatif-tradisi sering tidak diindahkan demi mencapai tujuan yang yang ingin dicapai. Kedua, perubahan pola kepemimpinan kyai yang mengambil bentuk akomodatif terhadap berbagai perkembangan di luar pesantren, utamanya terhadap berbagai perkembangan yang disebabkan oleh modernisasi, industrialisasi, dan globalisasi. Ketiga, pola perubahan kepemimpinan kyai yang mengambil bentuk divergen, yakni perubahan yang didasarkan pada pemikiran yang tidak lagi konvensional, akan tetapi mampu menjelajah ke luar dari mainstream konvensional. Dalam pemikiran ini, sering terjadi lompatan-lompatan pemikiran sehingga menonjolkan sifat inovatif.⁴³

⁴¹Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. (Bandung: Mizan Press, 2005), 57.

⁴²Mujamil Qomar, *Pesantren dari transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta, Erlangga 2005), 31.

⁴³Mujamil Qomar, *NU "Liberal" : Dari Tradisionalisme Ahlussunnah ke Universalisme Islam* (Bandung, Mizan 2002), 254.

3. Manajemen Berbasis Sekolah Pesantren

a. Pengertian

Manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal⁴⁴

Kehadiran konsep manajemen berbasis sekolah atau MBS dalam wacana pendidikan sangatlah penting untuk penerapan atau pelaksanaan yang sesuai dengan visi dan misi, dalam membangun sekolah yang sesuai dengan tujuan pendidikan, manajemen digunakan sebagai wadah kegiatan untuk setiap orang, dan harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19 dewasa ini sangat populer bahkan dianggap sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan tak terkecuali lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren maka hanya dengan manajemen lembaga pendidikan pesantren diharapkan dapat berkembang sesuai harapan karena itu manajemen merupakan sebuah niscaya bagi lembaga pendidikan Islam atau pesantren utk mengembangkan lembaga ke arah yang lebih baik. Pemberian otonomi pendidikan yang luas kepada lembaga lembaga pendidikan di

⁴⁴ Umiarso, dan Imam Gozali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), 69

Indonesia merupakan wujud kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam masyarakat, disamping sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum dan sebagai sarana peningkatan efisiensi pemerataan pendidikan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas. Secara esensial, landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan dan kemandirian daerah menuju kematangan dan kualitas masyarakat yang dicita-citakan

Kemajuan sekolah seperti pada tingkat mutu pendidikan yang dihasilkannya sejalan dengan kualitas peran dari komponen sekolah dalam mengelola pendidikan. Pada tahap ini pemerintah akan memberikan warna dalam pembaharuan pendidikan nasional, dimana sistem manajemen persekolahan, didasarkan pada paradigma peranan pendidikan dalam pembangunan yang tepat sesuai dengan realitas kultur bangsa, terlebih pada basis kultur itu sendiri⁴⁵

b. Karakteristik MBS

Menurut Levacic⁴⁶ dalam manajemen berbasis sekolah ada 3 karakteristik yang menjadi ciri khas yang harus dikedepankan dari yang lain antara lain :

- 1) Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang disentralisasikan kepada stakeholder sekolah.

⁴⁵ Ibid, 67

⁴⁶ Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 76

- 2) Mutu manajemen yang mencakup kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana dan penerimaan siswa baru.
- 3) Keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan disentralisasikan kepada sekolah-sekolah.

Manajemen atau Pengelolaan sekolah dalam hal ini diambil dalam pengelolaan satuan pendidikan yang juga menjadi salah satu perhatian pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 pasal 49, 50, dan 51 sebagai berikut: “ Pasal 49 berbunyi: pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.”

Pasal 50 berbunyi: setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan sekolah.⁴⁷ Dengan demikian pengelolaan sekolah adalah proses menerapkan manajemen sekolah yang dipimpin oleh pengelola sekolah dalam hal ini kepala sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. dengan MBS, diharapkan kepala sekolah, guru, dan personel sekolah lainnya serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan

⁴⁷TIM Redaksi Fokusmedia, Himpunan Peraturan Perundangan Standar Nasional Pendidikan(SNP) (Bandung: Fokus Media, 2005), 31-32.

kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global. Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah, para guru, dan para pegawai.

c. Sekolah Berbasis Pesantren

Pesantren memiliki berbagai model dan jenis yang membutuhkan pengelolaan secara spesifik sesuai dengan karakteristiknya. Ada beberapa model dan jenis manajemen pesantren, yaitu manajemen pendidikan pesantren anak-anak, manajemen pendidikan pesantren di madrasah (sekolah), manajemen pendidikan pesantren mahasiswa, manajemen pendidikan pesantren kampus, manajemen pendidikan ma'had Ali, manajemen pendidikan pesantren takhasus, manajemen pendidikan pesantren Al Quran, manajemen pendidikan pesantren bahasa, manajemen pendidikan pesantren kilat, manajemen pendidikan pesantren ketrampilan, manajemen pendidikan pesantren ramadhan, manajemen pendidikan pesantren rehabilitasi, manajemen pendidikan pesantren buruh, manajemen pendidikan pesantren waria dan manajemen pendidikan pesantren virtual⁴⁸

Sekolah Berbasis Pesantren (SBP) merupakan model sekolah yang mengintegrasikan keunggulan sistem pendidikan yang

⁴⁸ Mujamil Qomar, *Dimensi manajemen Pendidikan Islam* (jakarta, erlangga, 2015), 121.

diselenggarakan di sekolah dan keunggulan “sistem” pendidikan di pesantren. Pada tataran implementasinya, sekolah berbasis pesantren merupakan model pendidikan unggulan yang mengintegrasikan pelaksanaan sistem persekolahan yang menitikberatkan pada pengembangan kemampuan sains dan keterampilan dengan pelaksanaan sistem pesantren yang menitikberatkan pada pengembangan sikap dan praktik keagamaan, peningkatan moralitas dan kemandirian dalam hidup.⁴⁹

Manajemen Sekolah berbasis Pesantren dapat diartikan bahwa Pesantren harus mewujudkan manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen santri, manajemen keuangan, manajemen perpustakaan, manajemen informasi dan komunikasi, manajemen masyarakat atau lingkungan, manajemen struktur, manajemen teknik, manajemen bimbingan dan konseling. Agar pengelolaan Pesantren dapat dikola dengan baik fungsi-fungsi manajemen harus dapat berjalan dengan normal. Muncullah perencanaan (*planning*) terhadap semua aspek baik pengembangan kelembagaan, kurikulum, dan sebagainya, pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).⁵⁰

⁴⁹alhudajetis.com/index.php/2013-11-16-07-00-04/sekolah-berbasis-pesantren-sbp
diakses tanggal 5 Januari 2016 pukul 21.22

⁵⁰Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Intitusi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm.50-51.

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian internasional dan nasional terkait tentang kepemimpinan dan pengelolaan sekolah dan pesantren. Penelitian – penelitian tersebut diantaranya:

1. *The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents*”

Jurnal internasional, p-ISSN: 1694-609X, Vol.5, No.2, September 2008 ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Monahan⁵¹ Fokus penelitian ini adalah untuk model atau gaya kepemimpinan yang menjadi figur utama dalam mengelola sebuah institusi. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Monahan yang berjudul “*The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents*” mengatakan bahwa “*The president symbolizes the institution and all that it means to its varied constituents. As the embodiment of the institution, the president conveys many images to the public to reinforce the symbolic and ritual content of the position*”.

Penelitian ini menyatakan bahwa "seorang pemimpin melambangkan sebuah institusi dan semua anggota sekolah yang berarti organisasi terdiri dari unsur yang bervariasi. Sebagai perwujudan dari lembaga itu, pemimpin menyampaikan banyak gambaran kepada masyarakat untuk memperkuat konten simbolis dan ritual posisi”. Dari

⁵¹Shah dan Monahan, *The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents*”Jurnal internasional, P-ISSN: 1694-609X, Vol.5, No.2, September 2008

penelitian Shah dan Monahan di atas, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Persamaannya adalah obyek pemimpin melambangkan sebagai tokoh sentral yang menjadi unsur paling esensial dalam pertumbuhan, perkembangan institusi.

Perbedaannya terletak pada obyeknya yang dalam penelitian ini mempertegas Kyai yang merupakan figur yang unik karena terjadi di sebuah institusi yang berbeda dengan institusi pada umumnya. Kyai memimpin sebuah komunitas pondok, Kyai mempunyai kapasitas dan kualitas kepemimpinan, ia juga pemimpin, pembina dan pendidik masyarakat luas yang harus bisa menyampaikan ide-ide atau gagasan di tengah masyarakat dengan kompleksitas permasalahan yang ada di dalamnya.

2. *The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School*⁵²

Suwit Yordsala, Kowat Tesaputa dan Anan Sri-Ampai melakukan penelitian yang berjudul “*The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School*”. Jurnal *International Education Studies*; Vol. 7, No. 1; 2014 ,ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039 tersebut diterbitkan oleh *Canadian Center of Science and Education*. Adapun fokus penelitiannya adalah: 1) untuk menyelidiki situasi dan kebutuhan saat ini

⁵² Suwit Yordsala dkk, *The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School*, *International Education Studies*; Vol. 7, No. 1; 2014 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039 diterbitkan oleh *Canadian Center of Science and Education*, diakses di pada files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1068885.pdf, Selasa, 17 Mei 2016, Pk. 22.05.

dalam mengembangkan kepemimpinan visioner sekolah dasar di Thailand; 2) mengembangkan program pengembangan kepemimpinan visioner SD di Thailand; 3) untuk mengevaluasi pelaksanaan program yang dikembangkan dari kepemimpinan visioner di SD Thailand.

Penelitian ini merupakan penelitian lapang dengan pendekatan kuantitatif. Ada tiga tahap dalam penelitian ini: 1) Tahap 1, survei ini digunakan untuk menganalisis situasi dan kebutuhan dari 395 sekolah dasar saat ini dan kepala sekolah sebagai sampel; Tahap 2, program pengembangan kepemimpinan visioner kepala sekolah tersebut diverifikasi oleh 7 ahli, dan; Tahap 3, pelaksanaan program pembangunan dievaluasi dan diinformasikan kepada 15 kepala sekolah sekolah dasar. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, formulir evaluasi, wawancara semi-terstruktur . Sementara itu, teknik statistik yang digunakan untuk analisis data terdiri dari rata-rata, standardeviasi, dan PNI (Modified).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) saat ini sekolah SD di Thailand sangat memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang visioner; 2) Program pengembangan kepemimpinan visioner dikembangkan dari para kepala sekolah dasar di Thailand yang terdiri atas tiga tiga modul termasuk: modul visi formulasi; modul komunikasi visi; dan modul visi implementasi; dan 3) pengembangan program terkait kepemimpinan visioner kepala sekolah di Thailand ini memberi pengaruh terhadap

peningkatan mutu. Terlebih lagi, para kepala sekolah dan guru merasa puas dengan program pengembangan tersebut.

Persamaan antara penelitian dahulu dengan yang sekarang terletak pada kepemimpinan visioner saja. Adapun perbedaannya dari penelitian sekarang adalah penelitian sekarang merupakan penelitian yang berfokus pada kepemimpinan Kyai yang visioner dalam manajems sekolah dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

3. Karakteristik Kepemimpinan kiai Dalam memelihara budaya organisasi Dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren

Desertasi yang dikakukan oleh Pepen Supendi mahasiswa program Doktor Universitas Islam Sunan Gunung Djati Bandung⁵³. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Lokasi penelitian yang dipilih Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor dan Pesantren Amanah Muhammadiyah Tasikmalaya yang bersifat kasuistik, dimaksudkan untuk menggambarkan realitas empiris dari latar alamiah berdasarkan teori supaya lebih khusus, lebih rinci dan mendalam. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Adapun analisis datanya dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, penarikan simpulan, dan verifikasi data

Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan dapat dinyatakan bahwa bentuk kepemimpinan yang dilakukan dari kedua pesantren, mengindikasikan pada model/pola kepemimpinan transformasional, yaitu

⁵³http://www.uinsgd.ac.id/front/detail/karya_ilmiah/disertasi/karakteristik-kepemimpinan-kiai dalam memelihara budaya organisasi dan kontribusinyaterhadap mutupendidikanpesantren, diakses tanggal 23 Mei 2016 pukul 18.45

pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionanry* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti: *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

Berdasarkan data empiris hasil penelitian, kedua pesantren menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka menjaga image pesantren yang berkarakter.

Perbedaannya dalam penelitian ini Kyai bertugas sebagai pemimpin pendidikan yang visioner ditandai dengan kemampuan pemimpin menjawab berbagai tantangan, memelihara visi tentang pesantren/sekolah yang baik dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi, dan menunjukkan kualitas personal Kyai yang mengacu pada integritas moral. Oleh karena itu, dengan adanya kepemimpinan visioner Kyai dalam manajemen sekolah dipesantren maka dapat memperkuat interaksi yang lebih tinggi dari pengurus pondok dengan pengelola sekolah. Dengan menumbuhkan, aktualisasi diri, kyai dilihat sebagai pemimpin yang dapat membangun keterkaitan secara emosional pada kesusluhan stakeholder organisasi didalam pesantren.

4. Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah (Studi Situs di MA WI Kebarongan Banyumas)

Tesis yang dilakukan oleh Muallim Nursodiq-mahasiswa program pascasarjana Universitas Muhamadiyah Surakarta.⁵⁴ Ini adalah penelitian kualitatif yang dilakukan di MA WI Kebarongan Banyumas, subjek utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru dan ketua yayasan. Teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana peran Kyai dalam memimpin pesantren mulai dari proses penyiapan SDM, prasarana dan evaluasinya. Hasil penelitian ini Kyai bertindak sebagai fasilitator dan dinamisator proses kerjasama dengan anggota pesantren, sekolah dan madrasah aliyah. Langkah-langkah yang dilakukan adalah pendekatan komunikasi timbal balik, intensif koordinasi, mengadakan pertemuan rutin dan kuliah, berpartisipasi dalam kegiatan siswa, menciptakan hubungan yang harmonis, membuat inovasi dalam kegiatan belajar dan mengajar, membuka bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler, memberdayakan SDM, mengembangkan wilayah sasaran, penguatan pemangku kepentingan mendukung dan menyelenggarakan kerjasama dengan pemerintah dan lembaga terkait.

Persamaan dari penelitian ini terletak pada kepemimpinan Kyai dalam mengelola lembaga khususnya pesantren dan sekolah formal.

⁵⁴Muallim Nursodiq, *naskah publikasi kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah (eprints.ums.ac.id/20837/20/NASKAH_PUBLIKASI_ILMIAH.pd)* diakses tanggal 3 Januari 2016 pukul 08.38

Namun perbedaannya terletak pada focus penelitian, kalo penelitian sebelumnya lebih melihat peran kepemimpinan secara umum Kyai, sementara itu, penelitian yang akan dilakukan adalah melihat visi sang Kyai dalam kapasitasnya sebagai pemimpin pondok dalam mengelola lembaga pendidikan umum.

5. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kepemimpinan Diri Guru dan Sekolah Efektif

Jurnal volume 12 No. 04/Januari /2014 ini adalah sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Mapaenre, Dosen Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makasar. Penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan visioner kepala sekolah, dan kepemimpinan diri para guru berpengaruh terhadap tingkat efektivitas sekolah baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan. Objek penelitian ini adalah sekolah, kepala sekolah, dan guru SMK Negeri di Kota Makassar. Jenis penelitian adalah penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat kausal dengan konteksnya, terutama karakter dan kemampuan orang-orang yang dipimpinnya⁵⁵

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki persamaan dalam lingkup menggambarkan kepemimpinan visioner. Namun, perbedaan yang paling menonjol dengan penelitian terdahulu adalah penelitian yang akan dilakukan mengerucut untuk mengkaji lebih mendalam terhadap implementasi visi kepemimpinan Kyai dalam

⁵⁵ Ahmad Mapaenre, kepemimpinan visioner kepala sekolah, kepemimpinan diri guru dan sekolah efektif, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 12, Nomor 4, Januari 2014:217-288*

menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam pengelolaan sekolah yang berbasis pesantren.

6. *The Leadership of Kyai in Islamic Boarding School (A Study of Islamic Boarding School in Jambi)*⁵⁶

Jurnal Nasional yang berjudul “*The Leadership of Kyai in Islamic Boarding School (A Study of Islamic Boarding School in Jambi)*” ditulis oleh Kasful Anwar. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masalah perumusan Kyai yang bersifat paternalistik dan sentralistik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas kepemimpinan seorang Kyai di pondok Jambi. Pertanyaan penelitian ini ada tiga, yakni: 1) apa sistem yang digunakan dalam memilih seorang pemimpin pondok; 2) bagaimana model kepemimpinan yang ada di pondok Jambi; 3) bagaimana hubungan antara efektivitas kepemimpinan Kyai dengan visi, misi, manajemen dan pengambilan kebijakan pondok?.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif dengan purposif sampling. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi, interview dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Pondok Nurul Iman menerapkan musyawarah dan mufakat pimpinan yang terdiri atas para guru, dewan pengawas, koordinator Pecinan yang telah berpartisipasi dalam pemilihan pimpinan dan model pimpinan tersebut adalah pemimpin yang karismatik. Sedangkan di sekolah As’ad, pemilihan kepemimpinan

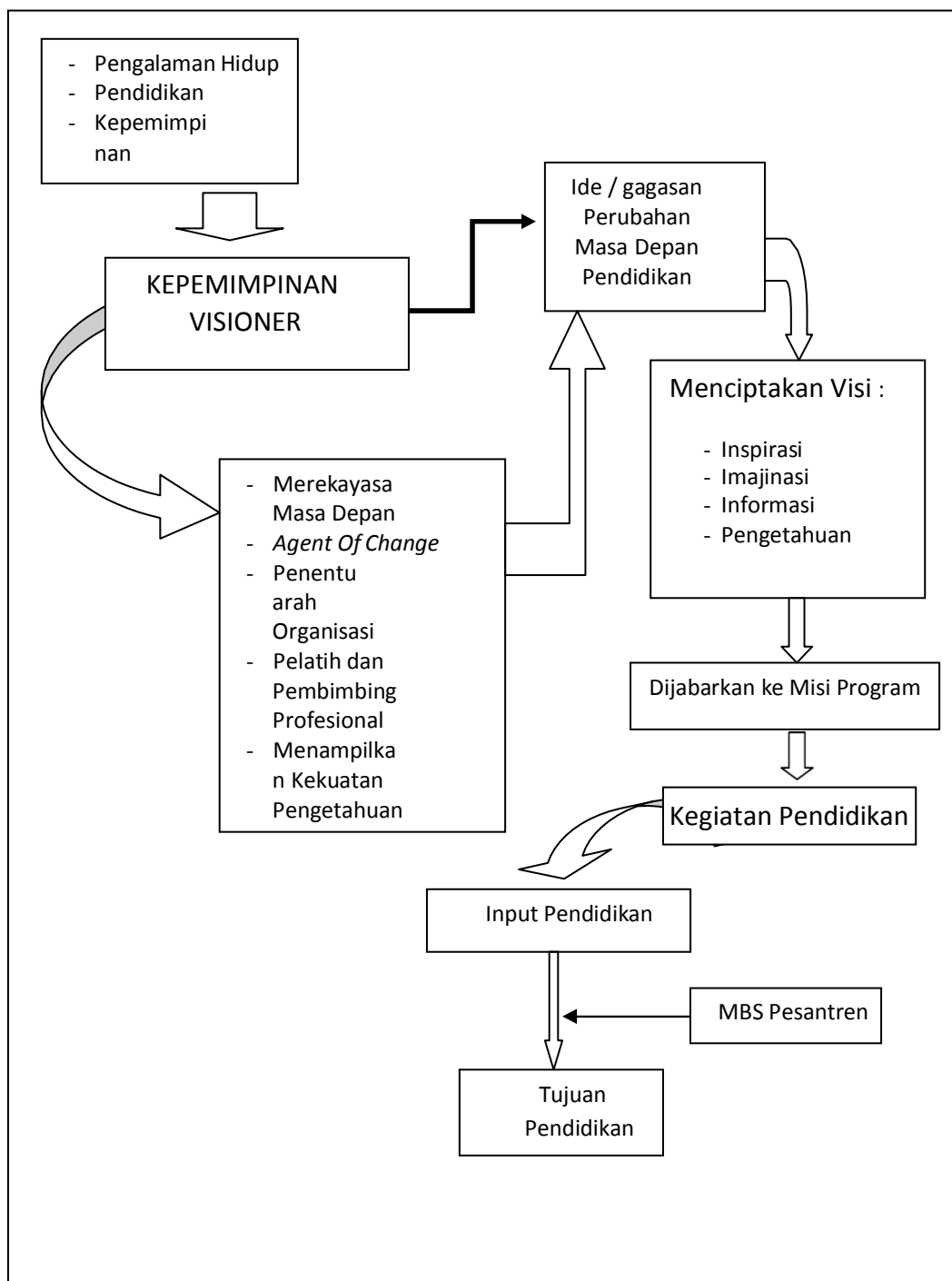
⁵⁶Kasful Anwar Us, *The Leadership of Kyai in Islamic Boarding School (A Study of Islamic Boarding School in Jambi)*, diakses di <http://dx.doi.org/10.15548/jt.v22i1.113>, pada hari Selasa, 3 Mei 2016, Pk. 22.20.

berdasarkan pada paternalistik (turun temurun) dan untuk PKP Al Hidayah, pemimpin dipilih langsung oleh pemilik pondok; 2) secara umum, pemilihan pemimpin pondok di Jambi menerapkan model kolektif-pasif karena dipengaruhi oleh pendirinya; 3) kepemimpinan Kyainya tidak efektif karena manajemen yang diterapkan juga tidak efektif; dan 4) peran Kyai dalam masyarakat berjalan dengan harmonis.

Persamaan dari penelitian dahulu dengan penelitian yang sekarang adalah sama – sama membahas tentang Kyai dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian sekarang lebih fokus ke kepemimpinan visioner seorang kyai dalam manajemen sekolah umum yang ada di pesantren yang dikelola secara terpadu.

Dari paparan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang terkait tentang “Kepemimpinan visioner Kyai dalam manajemen sekolah berbasis pesantren” masih jarang dilakukan. Tidak dapat dipungkiri bahwa penerapan implementasi gagasan dan visi dalam kepemimpinan Kyai oleh lembaga pendidikan pesantren dalam mengelola sekolah umum akan membuat lembaga tersebut terus eksis dan berkembang serta mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan sosial dan tuntutan global yang sangat cepat. Mengingat betapa pentingnya peran kepemimpinan Kyai dalam dunia pendidikan pesantren terutama untuk memajukan pendidikan Pesantren. usng untuk dilakukan dan dikaji lebih mendalam.

C. Paradigma Penelitian



Gambar 1 : Paradigma Penelitian

Dari gambar pada paradigma penelitian diatas dapat disimpulkan tentang konsep dan teori yang digunakan peneliti sebagai pijakan dalam menggali data di lapangan.

Kepemimpinan visioner pada gilirannya ditunjukkan dari pengalaman diri seorang pemimpin juga pendidikan dan bagaimana pola kepemimpinan yang berkualitas yang pernah dipahami atau diketahui sebagai pijakan awalnya. Dalam menjalankan kepemimpinan, seorang pemimpin yang visioner harus dapat mengembangkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi dana merakayasa masa depan. Pemimpin seyogyanya memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding orang-orang yang dipimpinya, diharapkan dengan adanya kelebihan itu mampu menjadi *agent of change*.

Seorang pemimpin yang visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang lain baik di dalam maupun di luar karena dialah penentu arah organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik maka akan menumbuhkan iklim yang baik pula di lingkungan organisasi yang dia pimpin.

Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan baik dari dalam atau luar dan memiliki kemampuan menjadi pembimbing sekaligus dapat menjadi pelatih bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Lingkungan luar merupakan pihak yang akan menikmati hasil dari kerja organisasi, sehingga seorang pemimpin yang visioner dituntut untuk paham dan segera bertindak untuk mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi dengan dengan dasar pengalaman dan pengetahuan yang baik dengan harapan

dapat memberikan pelayanan yang akan diberikan akan sesuai dengan perubahan yang terjadi.

Implementasi ide atau gagasan baru atau menyangkut perubahan yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu program atau kegiatan dapat berupa ide, praktek atau sesuatu yang dianggap baru atau sesuatu hal baru yang diadopsi untuk dikembangkan dalam rangka perubahan bagi masa depan pendidikan

Pemimpin yang berhasil bersama kelompoknya menyusun visi bersama, akan memupuk komitmen yang kuat, menggugah semangat juang dan menunjukkan acuan dasar bagi arah perkembangan organisasi, bahkan dapat menimbulkan energi organisasi yang besar, dahsyat seakan-akan seperti gravitasi bumi yang mengandung unsur inspiratif, imajinatif dan informatif dari berbagai sumber pengetahuan yang didapat. Selanjutnya karena visi bersama ini memberikan pedoman arah, seperti bintang utara bagi para pelaut, maka harus dapat disusun penajaman dengan dijabarkan melalui visi serta strategi perencanaan dalam fokus kegiatan yang sesuai arah pencapaian visi tersebut.

Dalam lembaga pendidikan, seorang pemimpin yang visioner mengetahui bentuk atau model kegiatan yang dijabarkan dalam program pendidikan secara baik, tentu saja dalam hal pengelolaan, memperhatikan input dan proses sejauh mana pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan dan visi. Disinilah letak pentingnya manajemen Sekolah berbasis pesantren diperlukan guna sebagai salah satu proses mewujudkan manajemen pendidikan yang baik.