

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini, temuan sebelumnya akan didiskusikan dan dianalisis secara lintas situs. Analisis lintas situs ini dilakukan untuk mencocokkan antara teori dengan data informasi empiris yang didapat dari lapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai kepemimpinan visioner Kyai dalam manajemen berbasis sekolah pesantren yang antara lain meliputi : (1) Visi Kyai dalam Manajemen Sekolah di pesantren (2) strategi Kyai dalam mewujudkan visi (3) Implikasi terhadap terhadap manajemen sekolah atas pelaksanaan visi yang telah dirumuskan.

A. Kepemimpinan Visioner Kyai dalam Manajemen Sekolah Pesantren

Visionary Leadership muncul sebagai respon dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *shared* dengan stakeholders dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global.

Benis dan Nanus¹ mendefinisikan Visi sebagai: “*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is beter in some important ways than*

¹ Burt Nanus, alih bahasa oleh Frederick Ruma, *Kepemimpinan Visioner*,(Jakarta : Prenhallindo, 1997), 19

what now exists". Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi yang akan dijadikan dasar pencapaian tujuan. Visi yang dijalankan secara konsisten harus menuntut perubahan budaya yang lebih berorientasi pada mutu baik proses maupun hasil pendidikan. Dengan demikian hal penting yang memposisikan diri sebagai komponen yang memberikan pengaruh yang kuat pada efektifitas pencapaian pendidikan yang berkualitas di era desentralisasi adalah *Visionary Leadership*.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat penilaian umum bahwa pemimpin pendidikan (khususnya di tingkat satuan pendidikan) belum menjalankan fungsi kepemimpinannya apalagi *Visionary leadership* sebagai tuntutan perubahan organisasional. Belum optimalnya fungsi kepemimpinan akan berpengaruh kuat terhadap penciptaan, pembentukan, dan eksistensi budaya pendidikan baik pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan, karena budaya menjadi representasi kepemimpinan dari seorang pemimpin pendidikan.

Kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah pesantren merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan pesantren. Menurut Mastuhu² kepemimpinan dalam pesantren didefinisikan sebagai seni memanfaatkan daya (dana sarana dan tenaga) pesantren untuk

² Mastuhu, Memberdayakan sistem Pendidikan Islam, (Ciptat: Logos Wacana Ilmu, 1999),. 105.

mencapai tujuan pesantren, manifestasi yang paling menonjol dalam seni memanfaatkan daya tersebut dengan cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan.

Adapun tujuan tersebut yang dipegang oleh orang yang mempunyai kemampuan, seperti halnya seorang kyai, 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 seorang ahli agama Islam, yang menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan beberapa kitab klasik (kitab kuning) kepada para santrinya.³

Dari data yang dipaparkan pada sebelumnya kepemimpinan visioner Kyai baik di SMP Islam Pondok Pesantren Ibadurrohman Kota Blitar maupun SMP Nabawi Pesantren Maftahul Ulum menunjukkan pengaruh yang kuat terutama dalam proses pembuatan rumusan kebijakan dalam bentuk visi misi yang harus dijalankan oleh seluruh stakeholder pengelola pondok maupun sekolah. Hal ini memperkuat tentang pendapat bahwa kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kepemimpinan dimana pemimpinnya memiliki visi / pandangan kedepan, yang mampu mendorong dan meyakinkan orang-orang disekelilingnya untuk mencapai

³ Zamakhsyari Dhofir, Tradisi Pesantren, (Yogyakarta: LP3ES, 1990), 55

visi tersebut serta bersama – sama mencapai visi tersebut.⁴

1. Visi Kyai dalam Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuhkembangkan.

Menurut Aan Komariah⁵, terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan

⁴ D. Goleman R., E. Boyatzis , & A. Mckee, *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi* , ter. Susi Purwoko, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), 65.

⁵ Aan Komariah dan Cepu Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, cet.IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 84

komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (mindset) tertentu. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan judgement.

Pada paparan data sebelumnya, disebutkan visi dan gagasan sang Kyai baik di SMP Islam Kota Blitar maupun SMP Nabawi Maftahul Ulum sangat menentukan, maka kehidupan pesantren akan bertambah baik jika visi dan kebijakan, yang dibuat Kyai dilaksanakan dan diemban pengelola pondok dapat terlaksana dengan baik. Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir Kyai sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan / mensosialisasikan / mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara

intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai comparative dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Kepemimpinan visioner seorang Kyai dalam dua pesantren yang sama sama mengelola sekolah umum dalam tugas perumus visi adalah sebagai bentuk kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil pondok dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif dilingkungan pesantren sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Kekuatan visi yang dibangun oleh kedua pimpinan pesantren dalam situs yang berbeda baik di SMP Islam maupun di SMP Nabawi Maftahul ulum dimulai dari sebuah latar belakang yang relatif sama, diantaranya adalah sebuah niat membangun kebaikan bagi generasi dan ummat. Selebihnya kekuatan visi dan gagasan dibangun diatas fondasi 3 pilar utama prinsip hidup yaitu pimpin keyakinan, pimpin aksi dan pimpin pekerti, sebagaimana apa yang disampaikan Jamil Azzaini ⁶ dalam bukunya kubik *leadership* Prinsip manusia akan memberitahu tentang pilihan-pilihan hidup serta membantu mengarahkan hidup untuk

⁶ Farid Poniman, dkk, Kubik Leadership (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2005), 9

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 melihat kaitan erat antara Tuhan dan makhluknya serta bagaimana bisa mengakses energi Tuhan untuk memperoleh kesuksesan. Tiga prinsip utama menuju kesuksesan adalah :

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

Selanjutnya keyakinan memberikan kekuatan dan aksi melejitkan kekuatan itu. Dalam pimpin aksi diperkenalkan dengan konsep tiga dimensi etos kerja, yaitu suatu dimensi yang disebut dengan tiga 3 As, 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, kekuatan tanpa batas.

Pada akhirnya aksi yang dibangun akan dapat 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.

Kebijakan SMP Islam Kota Blitar adalah buah dari pemikiran Pimpinan Pesantren. Melalui pengalaman yang dimiliki, dan tingginya cita –cita yang dicanangkan, banyak sekali kebijakan yang ditetapkan dalam rangka menuju tercapainya visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Pesantren, demikian juga dengan SMP Nabawi Maftahul Ulum dibangun, diatas landasan dakwah demi menghidupi keberlangsungan pondok pesantren agar dapat bertahan ditengah tengah perubahan kondisi masyarakat yang sudah mulai asing dengan pesantren salafiah

Disamping itu juga merupakan jawaban atas kebobrokan sistem pendidikan yang selama ini menghasilkan output dengan kualifikasi yang rendah, baik secara akademis maupun moralitas dengan tujuan dimana peserta didik dalam pebelajaran sekolah tidak saja mendapatkan pendidikan formal, namun di sisi lain mereka juga mendapatkan materi keagamaan ala pesantren. Keberhasilan para murid (santri) pondok dalam dua pesantren yang diteliti sangat dipengaruhi oleh peran kyai yang

menjadi pemilik dan pengasuh di pondok pesantren tersebut. Karenanya visi dan gagasan sang Kyai sangat menentukan, maka kehidupan pesantren akan bertambah baik jika visi dan kebijakan, yang dibuat Kyai dilaksanakan dan dapat terlaksana dengan baik juga.

Selaras dengan itu kekuatan utama bagaimana membangun visi adalah adanya niat yang kuat dari masing masing pimpinan pesantren, niat adalah tolok ukur suatu amalan; diterima atau tidaknya tergantung niat dan banyaknya pahala yang didapat atau sedikit pun tergantung niat. Niat adalah perkara hati yang urusannya sangat penting, seseorang bisa naik ke derajat shiddiqin dan bisa jatuh ke derajat yang paling bawah disebabkan karena niatnya.

Seorang pemimpin dalam hal ini, Kyai dalam pesantren yang mengelola sekolah umum haruslah visioner dan itu dicirikan oleh adanya ide-ide pembaruan yang dimiliki oleh sang Kyai dalam merintis, mengelola, mempertahankan dan bahkan mengembangkan unit-unit kegiatan yang ada didalam pesantren.

Selaras dengan pendapat Stephen Covey⁷, seorang visionaris adalah orang yang telah mengalami *personal victory*, dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam fikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*put*

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

first thing first), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renerwal*).

Visi atau gambaran atas masa depan yang lebih baik tersebut harus dapat mendekati harapan, atraktif dan realistis yang didalamnya terdapat intisari dari arah dan tujuan. Dalam hal ini jika dilihat dan diukur secara umum terhadap visi umum Kyai di SMP Islam Kota Blitar, adalah terwujudnya sebagai sekolah kader pemimpin ummat dan Generasi Qur'ani. Pelaksanaan atas visi tersebut didasarkan pada penerapan manajemen kepesantrenan modern berlandaskan Panca Jangka - Panca Jiwa dan Motto Pesantren.

Sekolah di SMP Islam Kota Blitar tidak hanya mengutamakan keberhasilan dalam ujian nasional. Nilai-nilai Ijazah dan raport pun juga tidak sekedar diukur dari nilai-nilai akademis yang diperoleh oleh siswa dalam ujian sekolah, namun juga dari prestasi diluar kelas, tanggung jawab dalam memimpin dan berorganisasi, ibadah sehari-hari.

Sementara visi Kyai di SMP Nabawi Maftahul Ulum untuk mengupayakan dengan sungguh sungguh agar anak – anak Pondok dan bersekolah di pondok dapat menjadi generasi penerus *ahli sunnah wal jamaah* serta dapat kembali di tengah masyarakat dengan mandiri, tangguh dan berkualitas. SMP Nabawi Maftahul Ulum berusaha mempersiapkan anak – anak agar memiliki masa depan yang lebih cerah, lebih baik dari keadaan orang tuanya, memberikan banyak pembekalan bagi anak-anak, mulai dari keilmuan umum, keilmuan pesantren,

keilmuan bahasa, keterampilan hidup, keterampilan kerja, kepemimpinan, keorganisasian, *entrepreneurship* dan minat-bakat anak

Menurut Aan Komariyah visi yang baik didasarkan pada dua hal yaitu pertama *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*, dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

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

Pelaksanaan atas rumusan visi Kyai dalam paparan bab IV setidaknya telah memperkuat atas pendapat dan teori dimaksud dengan lebih menekankan pada tahapan yang jelas dan ciri-ciri dinatarnya sesuai dengan teori yang ada yaitu mencerminkan cita-cita yang tinggi dan

menetapkan standart keunggulan, menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen. menciptakan makna bagi anggota organisasi, merefleksikan keunikan / keistimewaan organisasi. menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, kontekstual, dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.⁸

2. Strategi Kyai

Pada bagian ini akan dipaparkan bagaimana Strategi Kyai dalam 2 situs penelelitian yang dilakukan, baik di SMP Islam pada pesantren Ibadurrohman Kota Blitar, maupun pada SMP Nabawi Maftahul Ulum Jatinom Kabigoro Kabupaten Blitar.

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita- cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola piker tertentu.

Pada paparan data di Bab IV disampaikan bahwa, Untuk melaksanakan visi dan kebijakan terkait SMP Islam Kota Blitar, Pimpinan

⁸ Aan Komariah dan Cepu Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, cet.IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 84

Pesantren melibatkan seluruh guru dalam rapat khusus yang digelar pada saat-saat tertentu, diluar rapat harian dan mingguan. Seperti ketika akan menetapkan tentang intensifikasi Bahasa Inggris dalam percakapan sehari-hari dengan mendatangkan guru bantu dari Kampung Inggris Pare. Strategi dalam langkah-langkah pembinaan dalam berbahasa dibahas secara detail dalam rapat khusus tersebut.

Strategi Pimpinan Pesantren dalam pengelolaan SMP Islam Kota Blitar sangatlah kuat dan intens, yaitu melakukan *daily meeting* secara langsung setiap hari untuk mengarahkan dan mengevaluasi Kepala Sekolah, guru dan siswa dalam melaksanakan program dan tugas yang telah ditetapkan. Selain itu juga melakukan pembinaan yang dilaksanakan rutin setiap malam sebagai monitoring dan evaluasi yang ditetapkan oleh pimpinan pesantren melalui kegiatan, termasuk dalam menyelenggarakan *Weekly Review Meeting* setiap Malam Sabtu, evaluasi atas catatan dan capaian-capaian selama seminggu termasuk yang belum dikerjakan ataupun yang telah di kerjakan.

Selaras dengan itu SMP Nabawi Maftahul Ulum, juga melakukan hal yang sama, yaitu untuk merumuskan kebijakan seluruh pihak sekolah dilibatkan dan diajak melalui pertemuan rutin harian, mingguan dan insidental lainnya. Hal ini dikandung maksud mendorong semua dapat memberikan masukan langsung ke Pimpinan Pesantren Adapun kalau sosialisasi program, selalu dilakukan dalam pertemuan- pertemuan baik yang rutin maupun insidental. Khusus untuk wali murid sosialisasi

sekaligus pembinaan wali santri setiap hari sabtu secara bergilir melalui pengajian di kelompok-kelompok wilayah wali murid atau santri. Termasuk saat liburan

Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Sebagaimana diungkap dalam teori pada bab II, yang dikemukakan oleh Aan Komariah⁹ yaitu 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. Seorang pemimpin visioner juga harus mampu memahami tujuan visi, dan menjual visi, Disamping itu seorang pemimpin juga harus mampu mengelola organisasi masa depan secara profesional.

Dari keterangan tentang *visionary leadership*, maka dapat disampaikan bahwa *visionary leadership* adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus memiliki strategi untuk berkomunikasi dengan baik dan menggeraknya orang-orang yang dipimpinnya untuk melangkah bersama dan komit dalam meraih visi yang telah dibentuk bersama.

⁹Ibid...89

Senada dengan Aan Komariah menurut Burt¹⁰ seorang pemimpin visioner setidaknya harus memiliki strategi yang didasarkan atas empat empat kompetensi kunci yaitu harus memiliki atau mengembangkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi masa depan. Seorang pemimpin seyogyanya memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding orang – orang yang dipimpinya, diharapkan dengan adanya kelebihan itu kepala madrasah mampu menjadi evaluator rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan sebagai program kerja.

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.

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

Seorang pemimpin visioner memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan

¹⁰ www.duniamis.co.id, diakses pada hari Sabtu, 5 Desember 2015, pukul 14.02.

jasa. Dalam lembaga pendidikan khususnya, seorang pemimpin yang visioner disarankan mengetahui bentuk sejauh mana pelaksanaan kegiatan dimadrasahnyanya dalam rangka mencapai tujuan dan visi madrasah.

Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Burt Nanus¹¹ menyebutkan ada 3 langkah menyampaikan melaksanakan pencapaian tujuan visi yaitu, *penciptaan dan perumusan visi*, visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut: (1) pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan, (2) merumuskan strategi secara consensus, (3) membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan. Selanjutnya *transformasi Visi* yaitu Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang

¹¹Burt Nanus, alih bahasa oleh Frederick Ruma, *Kepemimpinan Visioner*, (Jakarta : Prenhallindo, 2001), 108

intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Terakhir *implemensi visi* yakni Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

Dengan demikian nyatalah bahwa Kyai didalam di pondok pesantren, memiliki peran penting dalam menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan di pondok pesantren. Menurut Mujamil¹² Qomar 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 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

¹²Mujamil Qomar, *NU "Liberal" : Dari Tradisionalisme Ahlussunnah ke Universalisme Islam* (Bandung, Mizan 2002), 254.

mampu menjelajah ke luar dari mainstream konvensional. Dalam pemikiran ini, sering terjadi lompatan-lompatan pemikiran sehingga menonjolkan sifat inovatif.

3. Implikasi Visi Kyai terhadap Manajemen Sekolah berbasis Pesantren

Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi yang akan dijadikan dasar pencapaian tujuan. Visi yang dijalankan secara konsisten menuntut perubahan budaya yang lebih berorientasi pada mutu baik proses maupun hasil pendidikan. Dengan demikian hal penting yang memposisikan diri sebagai komponen yang memberikan pengaruh yang kuat pada implikasi pencapaian pendidikan yang berkualitas di era desentralisasi adalah *Visionary Leadership*.

Terkait implementasi dan implikasi visi, ide atau gagasan baru yang menyangkut perubahan yang diterapkan Kyai dalam manajemen berbasis sekolah menjadi acuan setiap warga sekolah khususnya SMP Islam untuk dapat dilaksanakan dengan berbagai strategi dalam rangka melakukan perubahan atau perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang terutama bagi masa depan pendidikan.

Dalam paparan data yang di dapatkan oleh peneliti dalam Bab

IV, di SMP Islam Ibadurrohman, mengimplementasikan 10 program sebagai perwujudan visi pesantren untuk dilaksanakan di sekolah yaitu (1) Program Pembelajaran terdiri : Keilmuan umum, dasar keIslaman ,bahasa dan Tahfidhul Qur'an, (2) Program keterampilan terdiri dari : keterampilan hidup, keterampilan kerja, pengembangan bakat anak, (3)Program entrepreneur : (4) Penanaman jiwa entrepreneur dan pelatihan wirausaha secara kontinyu, (5) Program kemasyarakatan : Penanaman jiwa pengabdian dan siap berkorban demi ridlo Allah. Penanaman Panca Jiwa Pesantren : Keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah dan kebebasan, (6) Program kepemimpinan dan keorganisasian dengan penugasan dan bimbingan berkelanjutan (7) Program edutainment : hiburan – hiburan yang bernuansa pendidikan (8) Program penanaman budi pekerti luhur dengan pengarahan terus menerus dan mahkamah etik (9) Program Olahraga, olah jiwa dan olah nafas untuk kesehatan (10) Program Kesehatan dengan Tibbun Nabawi dan Poskestren.

Adapun implikasi visi terhadap pengelolaan SMP Nabawi Maftahul ulum yaitu adanya program sebagai ukuran yang dijadikan unggulan, yaitu (1) Diwajibkannya hafalan Al Qur'an untuk setiap siswa dengan alokasi waktu yang cukup panjang, (2)Diwajibkannya Sholat Tahajjud dan Sholat Dluha (3) Dijadikan akhlaq dan hafalan Al Qur'an sebagai penentu utama kenaikan kelas (4) Penanaman kemampuan percakapan bahasa Arab – Inggris.

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. Oleh karena itu peranan kyai sebagai sosok pemimpin yang harus ditati membuat efektifitas pencapaian kegiatan sebagaimana pandangan ini disampaikan oleh Imron Arifin¹³ yang mendeskripsikan kyai sebagai berikut: “1. Kyai harus dipercaya, 2. kyai harus ditaati, 3. kyai harus diteladani oleh komunitas yang dipimpinya.

Islam sendiri 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*.

Hal ini selaras dengan teori, yang disampaikan oleh Stephen R Covey yang menyebutkan bahwa efektifitas pencapaian program pemimpin akan dapat berdampak efektif manakala dipengaruhi oleh pemimpinnya. Ciri-ciri pemimpin yang dimaksud adalah (1) Selalu belajar terus menerus (2) Berorientasi pada pelayanan, (3) Memancarkan energi positif, (4) Mempercayai orang lain (5) Hidup seimbang (6) Melihat hidup sebagai petualangan (7) Sinergistik (8) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.

Ciri-ciri itulah yang juga tercerminkan dalam pribadi dan sifat yang melekat pada diri Kyai dalam 2 situs penelian yang dilakukan, baik

¹³ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada press, 1993), 130

di SMP Islam di pesantren Ibadurrohman, maupun di SMP Nabawi Maftahul Ulum. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya sebagai seorang kyai sekaligus *leader* atau pemimpin didalam sebuah sekolah yang berada di lingkungan pesantren selalu mengelola proses pendidikannya dengan melihat aspek pengembangan jangka panjang lembaga menurut tuntutan perkembangan namun tetap arif dengan nilai-nilai budaya dan karakter yang menjadi identitas pesantren

B. Manajemen Berbasis sekolah Pesantren

Dalam paparan ini disampaikan bahwa kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi samping itu, Dalam paparan ini disampaikan bahwa Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan “*school based management*” dan didambakan bagi produktivitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Pemimpin yang bervisi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan

Dalam proses manajemen kyai di SMP Islam di Pesantren Ibadurrohman dan di SMP Nabawi Maftahul ulum dalam menyampaikan

visinya sebagai pemimin di adalah sebagai berikut; *Pertama*, Kyai merumuskan terlebih dahulu visi dan kebijakan yang menjadi dasar kegiatan, *Kedua* mengadakan musyawarah rutin, harian dan mingguan serta tentatif dengan seluruh *stakeholder*. *Ketiga*, hasil musyawarah tersebut dimasukkan kedalam program kerja yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah SMP Islam di Pesantren sehingga dapat terencana / terprogram serta terarah. *Keempat*, melakukan evaluasi rutin dan berkala, sebagaimana yang menjadi acuan sesuai dengan ajaran pondok Gontor, seorang pimpinan harus secara langsung terjun ke lapangan, mengawasi, membina dan mengevaluasi. Seorang pimpinan harus menguasai segala permasalahan yang muncul setiap saat. Dan seorang pimpinan tidak boleh hanya mengandalkan pada laporan yang diterima tanpa melakukan recheck dan crosscheck.

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).¹⁴

Sehingga manajemen sekolah yang berbasis pesantren harus dianggap sebagai sebuah model sekolah yang mengintegrasikan keunggulan sistem pendidikan yang diselenggarakan di sekolah secara umum 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.

Seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang Visioner dalam menghasilkan pendidikan yang produktif, bila selama melaksanakan tanggungjawabnya sebagai seorang pemimpin dapat mengelola proses pendidikannya yang selalu menciptakan inovasi-inovasi dengan sumber daya yang tersedia (jika memungkinkan mengadakan sumber daya yang baru) telah berhasil menciptakan output yang sesuai dengan visi yang ditetapkan dan berdaya guna menjadi SDM yang handal sesuai dengan harapan atau keinginan stakeholder / pengguna jasa pendidikan, dimana hasilnya dapat menciptakan lulusan yang memiliki benefit terhadap individu yang melakukannya berupa kemampuan,

¹⁴Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Intitusi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 50-51.

keahlian yang relevan dengan kehidupan dan dapat menolong diri dan keluarga dalam kehidupannya, mampu menciptakan keuntungan social sebagai akibat pemahaman seluruh lulusan untuk menciptakan kehidupan yang bermutu dan menguntungkan lingkungan.

Jika berbicara visi Kyai dalam manajemen sekolah berbasis pesantren terutama dalam 2 situs di pesantren Ibadurrohman dan pesantren Maftahul ulum, konsep pemikirannya tidak akan lepas dari suatu wahana dalam menjalankan manajemen dan proses pendidikan, tahapan pelaksanaan pendidikan dan kelompok pendidikan, dimana hal ini dapat diklasifikasikan menurut jalur, jenjang dan jenis pendidikan, yang telah ditetapkan untuk membuat kemajuan-kemajuan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah digariskan oleh pondok pesantren maupun yang telah disesuaikan dengan tujuan dalam Sistem Pendidikan Nasional.

Di era pasar bebas pada abad ke-21 ini, pendidikan harus dapat mengantisipasi berbagai tuntutan.¹⁵ Pertama, sekolah diharapkan dapat menyelenggarakan program yang lebih humanis. Makna humanis dalam hal ini adalah memberi peluang yang lebih besar bagi anggota masyarakat untuk dapat memperoleh manfaat dari penyelenggaraan pendidikan, jaminan mutu pendidikan, menjawab kebutuhan masyarakat, dan biaya pendidikan yang sepadan.

Kedua, persaingan tenaga kerja yang mengglobal, yang masuk bersama penanaman modal asing sebagai konsekuensi diberlakukannya

¹⁵ Danim S., *Menjadi Komunitas Pembelajar*, Jakarta, Bumi Aksara, 2003), 63

perjanjian ASEAN-AFTA (mulai tahun 2002), WTO-GATT dan APEC (mulai tahun 2010). Untuk mengantisipasi hal ini dunia pendidikan harus mampu menjamin peserta didiknya di berbagai bidang profesi untuk memperoleh sertifikat profesi sebagai syarat untuk memperoleh hak bekerja sesuai dengan kompetensi kepakaran yang dipelajarinya di lembaga pendidikan.

Ketiga, pendidikan harus mampu menyiapkan hasil didik yang kompetennya dinilai tidak hanya atas dasar penguasaan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga penguasaan sikap dan semangat kerja, kemampuan berkomunikasi, interpersonal, kepemimpinan, kerja sama tim, analisis permasalahan dan sintesis pemecahan masalah, disiplin, teknologi informasi, pemanfaatan komputer, fleksibilitas kerja, mampu mengelola keaburan masalah, dapat bekerja dalam berbagai budaya, terlatih dalam etika kerja, serta menguasai bahasa asing sebagai bahasa utama kedua.

Keempat, kurikulum sebagai pedoman penyelenggaraan program studi harus dapat menjaga keserasian antara program yang diselenggarakan dengan aspirasi masyarakat dan negara.

Kelima, penyelenggaraan pendidikan diharapkan mampu menampung politisasi pendidikan, kebutuhan belajar sepanjang hayat, internasionalisasi pendidikan dalam makna *reconvergent phase of education*.

