

KEPEMIMPINAN VISIONER SEBAGAI LANGKAH STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KREATIVITAS TENAGA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN JAWAHIRUL HIKMAH TULUNGAGUNG

Abd. Wahib

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
abdulwahib1509@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung. Penelitian dalam disertasi ini dilatarbelakangi oleh kiai sebagai pemimpin pesantren merupakan fenomena kepemimpinan yang menarik. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan datanya adalah observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah 1) Kondensasi data 2) penyajian data, 3) penarikan kesimpulan/verifikasi. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan visioner dilakukan dengan kiai menjadi penentu arah, agen perubahan, pembimbing dan teladan yang baik yaitu ruhul jihad dan semangat memperjuangkan dan memajukan pondok pesantren Jawaahirul Hikmah dengan membentuk tim dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan bekerjasama dengan pihak eksternal dalam kegiatan pembelajaran. Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung terdiri dari: a) Kepemimpinan visioner Kiai Moch Zaki yang dilanjutkan oleh putranya Gus Zaldi sebagai penentu arah dilakukan dengan mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen pondok pesantren JH baik dari secara horizontal maupun vertikal. b) Kiai di pondok pesantren Jawahirul Hikmah menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab menggugah perubahan pondok Pesantren Jawaahirul dengan mengajarkan ilmu agama dan umum untuk menyiapkan dan membentuk generasi muda yang berwawasan agama dan berintelektual tinggi. c) Kiai sebagai pembimbing yang baik dengan membentuk kerjasama tim dalam mewujudkan visi dan misi pondok pesantren Jawaahirul Hikmah yaitu: dibentuk tim dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan bekerjasama dengan pihak eksternal dalam kegiatan pembelajaran. d) Kiai sebagai uswatun hasanah atau teladan yang baik yaitu ruhul jihad dan semangat memperjuangkan dan memajukan pondok pesantren Jawaahirul Hikmah.

Kata Kunci: Kepemimpinan visioner, kreativitas tenaga pendidik

Abstract

This study aims to determine Visionary Leadership as a Strategic Step in Increasing the Creativity of Educators at the Jawahirul Hikmah Islamic Boarding School in Tulungagung. The research in this dissertation is motivated by the kiai as a leader of the Islamic boarding school is an interesting leadership phenomenon. The research approach uses a qualitative method. The data collection techniques are participant observation, in-depth interviews and documentation. The data analysis techniques used are 1) Data condensation 2) data presentation, 3) drawing conclusions/verification. From the results of this study, it can be concluded that: visionary leadership is carried out by the kiai becoming a direction maker, agent of change, mentor and good role model, namely the spirit of jihad and the spirit of fighting for and advancing the Jawaahirul Hikmah Islamic boarding school by forming a team in managing educational institutions and collaborating with external parties in learning activities. Visionary Leadership as a Strategic Step in Increasing the Creativity of Educators at the Jawaahirul Hikmah Islamic Boarding School in Tulungagung consists of: a) The visionary leadership of Kiai Moch Zaki who was continued by his son Gus Zaldi as the direction setter was carried out by communicating the vision to all components of the JH Islamic boarding school both horizontally and vertically. b) Kiai at the Jawaahirul Hikmah Islamic boarding

school became an agent of change who was responsible for inspiring change in the Jawaahirul Islamic boarding school by teaching religious and general knowledge to prepare and shape a young generation with religious insight and high intellectuality. c) Kiai as a good mentor by forming teamwork in realizing the vision and mission of the Jawaahirul Hikmah Islamic boarding school, namely: forming a team in managing educational institutions and collaborating with external parties in learning activities. d) Kiai as uswatun hasanah or a good role model, namely the spirit of jihad and the spirit of fighting for and advancing the Jawaahirul Hikmah Islamic boarding school.

Keywords: Visionary leadership, creativity of educators



© Author(s) 2024

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Dewasa ini, ada tiga lembaga pendidikan yang dikenal di Indonesia yaitu pesantren, madrasah, dan sekolah. Lembaga pendidikan pesantren, merupakan pendidikan tradisional Islam yang lahir terlebih dahulu di nusantara dibandingkan dua lembaga lainnya. Sementara itu, penyebutan pesantren di luar Jawa berbeda-beda, misalnya, di Minangkabau disebut Surau, di Aceh disebut Meunasah atau Dayah.¹

Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran ilmu agama Islam. Pada umumnya, pendidikan dan pengajaran di pesantren dilaksanakan dengan cara non-klasikal.² Pembelajaran tersebut secara lazim menggunakan sistem *halaqah*, yakni seorang kiai berada di depan atau di tengah lingkaran para santri sehingga kiai menjadi salah satu figur sentral. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dhofier, terdapat lima unsur pembentuk pondok pesantren, yaitu kiai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning. Dalam hal ini, kiai merupakan sebagai pemilik, pengelola, pengajar, dan sekaligus sebagai pemimpin pada acara-acara keagamaan; masjid sebagai tempat pembelajaran; kitab kuning sebagai bahan pembelajaran; santri sebagai orang yang belajar atau objek pembelajaran; sedangkan asrama sebagai tempat tinggal santri.³

Berbeda dengan Dhofier, Imron Arifin mengemukakan bahwa pesantren merupakan dimensi kependidikan yang memiliki elemen-elemen penunjang khas yang disebut elemen yang bersifat *hardware* dan *software*. Elemen yang bersifat *hardware* adalah kiai, pondok, masjid, ruang belajar, dan kitab-kitab, sedangkan elemen yang bersifat *software* adalah sistem pendidikan dan pengajaran, metode pendidikan dan pengajaran, strategi dan taktik mengajar, sistem evaluasi dan perangkat nilai-nilai penunjang keberhasilan proses belajar mengajar. Perangkat *software* tersebut ditinjau dari segi dimensional sangat berbeda dengan lembaga pendidikan sekolah. Hal

¹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos, 2002), 107.

² Nik Haryanti and Luluk Indarti, 'Strategi Pembelajaran Kiai Dalam Membentuk Karakter Jujur Dan Disiplin Santri', *TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam Volume*, 10.1 (2022), 121–36 <<https://doi.org/10.21274/taalum.2022.10.1.121-136>>.

³ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1983), 41.

tersebut menunjukkan bahwa pesantren sebagai kompleksitas sarana pendidikan merupakan fenomena yang tidak lebih rendah, baik efektivitasnya maupun efisiensinya dibandingkan dengan sekolah.⁴

Berdasarkan penjelasan unsur-unsur pesantren di atas, baik menurut Dhofier maupun Arifin, kiai memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan pesantren. Peran kiai dalam pesantren selain sebagai pengajar dan pendidik, juga menjadi pemimpin keagamaan yang dipercaya, ditaati, serta dijadikan sebagai panutan bagi santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kiai sebagai unsur primer, sedangkan unsur-unsur lainnya bersifat subsider karena unsur-unsur tersebut berada di bawah kontrol sang kiai .

Ali Anwar, dalam kajiannya, membagi pesantren menjadi dua tipologi, yaitu pesantren salaf dan khalaf. Pesantren salaf adalah lembaga pesantren yang memiliki seluruh unsur pembentuk pesantren sebagaimana yang dijelaskan Dhofier di atas, yakni adanya kiai selaku pengasuhnya, surau atau masjid sebagai tempat pengajaran, asrama sebagai tempat tinggal santri, kitab kuning sebagai kajiannya, santri sebagai siswanya, serta kegiatan belajar mengajar diselenggarakan dengan metode *bandongan*, *sorogan*, dan klasikal. Sementara itu, pesantren khalaf adalah pesantren yang telah mengolaborasikan antara pendidikan formal dan nonformal karena mengikuti perkembangan zaman.⁵

Pondok pesantren yang menjadi ciri khas pendidikan Islam di Indonesia yang memberikan materi tentang keagamaan.⁶ Pesantren merupakan pranata pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dengan perpaduan pendidikan umum dan pendidikan agama. Pondok pesantren mempunyai karakteristik yang unik yaitu santri setelah pulang dari pondok pesantren dan kembali di masyarakat sudah mempunyai sikap kemandirian, kesederhanaan, tanggung jawab, penuh kesabaran, disiplin diri yang kuat dan sebagainya.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan Nabi Adam yaitu manusia pertama dan paling menentang kebodohan dengan banyak mempelajari nama-nama makhluk dan menentang kedzaliman seperti yang dilakukan anaknya sendiri.⁷ Nabi Nuh yang memimpin, membimbing dan memperlakukan secara adil kaum miskin pada waktu di pinggirkan oleh kelompok orang kaya pada waktu itu. Nabi Syu'aib yang menentang ketidakadilan ekonomi bagi kaum Madyan. Nabi Musa yang membebaskan kaum budak Bani Israil dari cengkraman Fir'aun. Nabi Muhammad

⁴ Imron Arifin. *Kepemimpinan kyai: study kasus pondok pesantren tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press,1993), 154.

⁵ Ali. Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 27

⁶ Nik Haryanti, *Ilmu Pendidikan Islam* (Malang: Gunung Samudera, 2014).

⁷ Nik Haryanti, Imam Junaris, and Winarto, 'Understanding the Impact of Talent and Competence Management on Employee Performance Through Organizational Commitment', *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7.November (2022), 201–16 <<https://doi.org/https://doi.org/10.14421/manageria.2022.72-13>>.

SAW yang melengkapinya syariat dan ajaran agama Islam. Beliau dapat berkomunikasi dengan para sahabat-sahabat terbaiknya bahkan para musuh-musuhnya. Karena beliau jugalah umat Islam berkembang, hijrah dari zaman kejahiliah dengan segala perbuatan buruk kaum kafir Quraisy menjadi orang yang paling cepat melakukan perubahan dan perbaikan disegala lini, sehingga tak berlebihan dan bahkan sangat patut menyandang gelar *ummat terbaik*.

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk “memimpin” atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi.⁸ Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang dilaksanakan oleh orang lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal ataupun non formal. Dalam penelitian ini kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kreativitas guru, kiai memberikan motivasi guru agar dapat kreatif dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler. Guru senantiasa berusaha untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melayani peserta didik sehingga peserta didik akan menilainya bahwa guru memang kreatif dan tidak melakukan sesuatu secara rutin saja. Kreativitas yang telah dikerjakan oleh guru sekarang dari yang telah dikerjakan sebelumnya dan apa yang dikerjakan di masa mendatang lebih baik dari sekarang. Prosedur mengembangkan kreativitas, para siswa dibimbing agar memiliki berpikir kritis, dan mampu memecahkan masalah. Karena itu, melalui proses belajar tertentu, diupayakan tercapainya tujuan-tujuan tersebut. Guru perlu menyediakan kondisi-kondisi belajar yang memungkinkan terjadinya penambahan aspek keluwesan, keahlian, dan kuantitas dari abilitas kreativitas yang dimiliki oleh para siswa.¹⁰

Kreativitas tenaga pendidik merupakan hal yang penting dalam kegiatan pembelajaran, karena guru berperan merangsang siswa untuk lebih berpikir secara ilmiah dan mengamati gejala alamiah yang menjadi objek kajian dalam belajar dan produk kreativitas guru akan merangsang kreativitas siswa dalam pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, kreativitas guru sangat berperan dalam pembelajaran untuk mendukung kegiatan pembelajaran sehingga tercapai tujuan pendidikan.

⁸ Mastur Mastur and others, ‘The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions’, *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6.3 (2022), 948–61 <<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431>>.

⁹Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 139.

¹⁰Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Prndekatan Sistem*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), 179

Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah yang terletak di Dusun Tumpuk, Desa Besuki Kecamatan Besuki Kabupaten Tulungagung juga tidak kalah menarik. Pesantren yang berada sekitar 25 km dari pusat Kota Tulungagung ini juga bisa dibilang pesantren yang mandiri. Selain sukses dengan berbagai prestasi dalam berbagai bidang kegiatan ekstrakurikuler santri, seperti *marching band* yang menjuarai berbagai event nasional, pesantren ini juga memiliki banyak kreativitas yang dilakukan oleh guru yaitu tersedianya unit usaha air mineral kemasan, catering, hingga konveksi.¹¹ Kiai bersama guru melakukan inovasi dengan berbagai bentuk kegiatan. Kiai meningkatkan kreativitas guru/asatidz dan pengurus, dengan menanamkan keyakinan di dalam hati setiap santri, pengurus dan dewan asatidz sikap ikhlas lillahi ta'ala, riyadhoh, uswatun hasanah (teladan) dan sabar; merubah pola pikir asatidz, mengembangkan keahlian guru dan memperkenalkan serta menguatkan seluruh aturan lembaga, tugas, hak dan kewajiban asatidz, baik sebagai warga pondok pesantren, masyarakat dan maupun warga Negara.

Kiai sebagai pemimpin pesantren merupakan fenomena kepemimpinan yang menarik. Selain sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran kompleks, seperti menyusun kurikulum, peraturan, sistem evaluasi, pendidik dan pengajar ilmu agama, kiai juga berperan sebagai pembina dan pendidik umat dengan seperangkat warisan tradisinya yang sudah melembaga di masyarakat. Kepemimpinan kiai dengan segala kompleksitas dan keunikan itulah, menjadikan figur kiai pondok pesantren sampai sekarang menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji dalam perkembangannya di masyarakat. Eksistensi pondok pesantren dinilai sangat tepat dalam menghadapi era teknologi digital seperti sekarang ini tanpa menanggalkan nilai-nilai keislaman yang sudah menjadi identitasnya, guru melakukan kreativitas yang dapat dibanggakan untuk membentuk generasi yang tangguh.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dalam kategori penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan adalah untuk mencari di mana peristiwa-peristiwa yang menjadi objek penelitian berlangsung, sehingga mendapatkan informasi langsung dan terbaru tentang masalah yang berkenaan, sekaligus sebagai *cross checking* terhadap bahan-bahan yang telah ada.¹² Ditinjau dari segi sifat-sifat data maka termasuk dalam penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk

¹¹ Wawancara langsung dengan ustad Faruq, selaku pengurus di Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah, pada 12 Agustus 2020

¹² Agus Zaenul Fitri and Nik Haryanti, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, Mixed Method Dan Research and Development* (Malang: Madani Media, 2020).

kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹³

Studi kasus juga berusaha mendeskripsikan suatu latar, objek atau suatu peristiwa tertentu secara mendalam.¹⁴ Pendapat ini didukung oleh Robert K Yin¹⁵ yang menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi yang dipilih untuk menjawab pertanyaan *how* dan *why*, jika fokus penelitian berusaha menela'ah fenomena kontemporer (masa kini) dalam kehidupan nyata. Dalam penelitian ini, juga menggunakan kasus (*case study*), implementasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan bakat dan minat. Metode studi kasus (*case studies*). Studi kasus ini sebagai pilihan peneliti untuk memperoleh data yang akurat mengenai manajemen strategic kepala madrasah dalam pengembangan bakat dan minat. Studi kasus ini didasarkan pada lokasi penelitian yang memiliki karakteristik terkait dengan Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung. Dengan menggunakan rancangan studi kasus ini, diharapkan informasi dan data yang diperoleh berbagai pengalaman mengenai topik pembahasan yang tertuang dalam fokus penelitian. Dari situs tersebut kemudian dapat diambil benang merah mengenai strategic kepala madrasah dalam pengembangan bakat dan minat di madrasah.

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Observasi Partisipan. Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung. Adapun dalam pelaksanaan teknik observasi pada penelitian ini adalah menggunakan observasi partisipan. Adapun tujuan dilakukannya observasi partisipan adalah untuk mengamati peristiwa sebagaimana yang terjadi di lapangan secara alamiah. Pada teknik ini, peneliti melibatkan diri atau berinteraksi secara langsung pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan. Wawancara Mendalam (*In deep Interview*) Metode wawancara atau interview untuk penelitian ini digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. dalam hal ini peneliti memakai teknik wawancara mendalam (*in deep interview*), yaitu dengan menggali informasi mendalam mengenai Kepemimpinan Visioner Sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung. Dokumentasi Dokumen yang dimaksud bisa berupa foto-foto, dokumen madrasah, transkrip wawancara, dan dokumen tentang sejarah madrasah serta perkembangannya, ke semua dokumentasi ini akan dikumpulkan untuk di analisis demi kelengkapan

¹³ L.J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013).

¹⁴ Robert C Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, inc, 1998).

¹⁵ Robert K Yin, *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills: Sage Publication., 2002).

data penelitian. Dalam hal ini peneliti mengambil foto-foto yang berkaitan dengan topic penelitian.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dapat diinformasikan kepada orang lain.¹⁶ Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilanjutkan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: (1) kondensasi data, (2) penyajian data, dan (3) verifikasi dan penarikan kesimpulan.¹⁷

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan visioner sangat dibutuhkan dalam mewujudkan perubahan pendidikan pesantren yang berkualitas dan terciptanya pelayanan pendidikan yang memenuhi kebutuhan masyarakat. Kyai tidak hanya bercita-cita bahwa anak didiknya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar hidup mandiri dengan untuk membuat budidaya ikan guramih dan ikan lele dan sebagainya.

Menurut Sanusi bahwa kepemimpinan Visioner, yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.¹⁸ Implementasi kepemimpinan visioner sebagai langkah strategis dalam meningkatkan kreativitas tenaga pendidik di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung sebagai berikut:

1. Kiai sebagai penentu arah kebijakan

Kepemimpinan visioner memberikan dorongan dan kekuatan bagi pondok pesantren dalam berbagai kondisi yang berkembang, sehingga mampu bertahan dengan segala bentuk perubahan yang terjadi dengan menentukan arah kebijakan sesuai dengan kebutuhan santri. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala SMA Jawahirul Hikmah yaitu Bapak Budi Suharto yang menyatakan bahwa:” SMA Jawaahirul Hikmah sama seperti SMP JH yang dimana Berada dalam naungan yayasan yang di dirikan oleh K.H Moch Zaki, SMA JH di

¹⁶ Nik Haryanti, *Metode Penelitian Ekonomi* (Bandung: Manggu, 2019).

¹⁷ matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis* (New Delhi: SAGE Publications, 2014).

¹⁸ Sanusi, A. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. (Bandung: Prospect, 2009), 22.

didirikan karena tuntutan zaman yang dimana SMA JH sebuah lembaga pendidikan untuk menampung putra dan putri bangsa dalam suatu wadah pendidikan yang benar-benar mampu membentuk manusia yang bermutu dan berakhlaq yang mulia. SMA Jawahirul Hikmah berdiri setelah SMP JH didirikan yaitu pada tahun 2007.

Berikutnya yang diungkapkan oleh Kepala Pondok Pesantren yaitu Bapak Farukh yang menyatakan bahwa:” Kepemimpinan visioner Kiai Moch Zaki sebagai penentu arah dilakukan dengan mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen pondok pesantren JH 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 mengungkapkan visi pondok pesantren dalam mewujudkan santri yang berakhlaq mulia yang unggul dalam prestasi.

Informasi di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan pengasuh Pondok Pesantren Jamahirul Hikmah sebagai berikut: “Saya sebagai penerus dari kepemimpinan visioner Kiai Moch Zaki sebagai penentu arah terus melanjutkan apa yang menjadi cita-cita Bapak untuk menyampaikan visi pondok pesantren disampaikan melalui pertemuan dengan seluruh komponen pesantren dalam bentuk rapat dan pertemuan yang tidak formal. Selain itu juga berusaha mewujudkan santri yang berakhlaq mulia yang unggul dalam prestasi. Selanjutnya menjalankan misi yaitu: 1) Mewujudkan akhlaq mulia yang budi pekertiyang luhur, 2) Memiliki dasar-dasar Ilmu Agama yang cukup, 3) Mencapai tujuan kurikulum belajar sesuai dengan standart yang optimal, 4) Menguasai dua bahasa antara bahasa Arab dan Inggris dengan benar. 5) Memiliki keterampilan-keterampilan khusus yang bermanfaat. Demikian juga hasil wawancara dengan pengurus yayasan Pondok Pesantren yaitu Bapak Fadil yang menyatakan bahwa: “Kiai disini dari dipimpin oleh Kiai Zaki kemudian dilanjutkan oleh putranya tetap tidak hanya bercita-cita bahwa santrinya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar hidup mandiri dengan untuk membuat budidaya ikan guramih dan ikan lele dan sebagainya, agar nantinya dapat membiayai kehidupan di pondok pesantren setelah pulang dari pesantren dan menghadapi realitas kehidupan yang sesungguhnya, para santri mampu hidup mandiri dan tidak menggantungkan diri kepada orang tua mereka”

Data tersebut di atas diperkuat dengan hasil observasi pada tanggal 29 Nopember 2023 peneliti melihat secara langsung bahwa memang terdapat rapat yang menghadirkan keseluruhan komponen di pondok pesantren Jawahirul Hikmah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas dapat diuraikan bahwa kepemimpinan visioner Kiai Moch Zaki yang

dilanjutkan oleh putranya Gus Zaldi sebagai penentu arah dilakukan dengan mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen pondok pesantren JH baik dari secara horizontal maupun vertikal. 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 mengungkapkan visi pondok pesantren dalam mewujudkan santri yang berakhlaq mulia yang unggul dalam prestasi.

Gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.¹⁹ Kepemimpinan visioner memberikan dorongan dan kekuatan bagi pondok pesantren dalam berbagai kondisi yang berkembang, sehingga mampu bertahan dengan segala bentuk perubahan yang terjadi dengan menentukan arah kebijakan sesuai dengan kebutuhan santri.

Kepemimpinan visioner Kiai Moch Zaki yang dilanjutkan oleh putranya Gus Zaldi sebagai penentu arah dilakukan dengan mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen pondok pesantren JH baik dari secara horizontal maupun vertikal. 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 mengungkapkan visi pondok pesantren dalam mewujudkan santri yang berakhlaq mulia yang unggul dalam prestasi. 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.²⁰

Dalam Al Qur'an tertera menyiratkan 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 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا
عَابِدِينَ - ٧٣ -

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan,

¹⁹ Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 51

²⁰ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2000), 165

mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.²¹

Ayat tersebut diatas 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 di pondok pesantren Jawahirul Hikmah menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab menggugah perubahan. Agen perubahan (*Agent of Change*) memimpin dalam mengubah sistem sosial. langsung tersangkut dalam tekanan- tekanan untuk mengadakan perubahan. Beliau banyak membuat perubahan-perubahan baru yaitu pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah tidak hanya mengajarkan tentang Ilmu Agama saja disana juga mengajarkan ilmu umum. Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah tidak hanya mengajarka ilmu tentang agama saja akan tetapi disana juga didirikan suatu lembaga yang dimana dinaungi oleh pondok pesantren yaitu TK Jawaahirul Hikmah, SMP Jawaahirul Hikmah dan SMA Jawaahirul Hikmah. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala SMA Jawahirul Hikmah yaitu Bapak Budi Suharto yang menyatakan bahwa: “Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah tidak hanya mengajarkan tentang Ilmu Agama saja disana juga mengajarkan ilmu umum. Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah tidak hanya mengajarka ilmu tentang agama saja akan tetapi disana juga didirikan suatu lembaga yang dimana dinaungi oleh pondok pesantren yaitu TK Jawaahirul Hikmah, SMP Jawaahirul Hikmah dan SMA Jawaahirul Hikmah”. Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Pondok Pesantren yaitu Bapak Farukh yang menyatakan bahwa: Dalam pengembangan Pondok pesantren Jawaahurul Hikmah kiai Moch Zakki, merubah daerah Tumpuk Desa Besuki yang pada awalnya adalah sebuah rawa-rawa menjadi ndalem (rumah seorang kiai), dan sebuah tambang marmer yang digunakan untuk menjalankan roda perekonomian keseharian, dalam menjalankan beliau dibantu oleh pemuda-pemudi yang dulunya pernah belajar agama, pencak silat dan juga ilmu belah diri, hingga pada suatu ketika ada usulan agar didirikan Pondok pesantren, di tepat itu sehingga ia pun menyetujui usulan tersebut. Setelah berdiri pondok di Tulungagung, Ketika itu pula santri-santri yang berada di Pondok pesantren Jawaahirul Hikmah I Sidoarjo mereka dipindah ke Tulungagung.

Demikian juga hasil wawancara dengan pengurus yayasan Pondok Pesantren yaitu Bapak Fadil yang menyatakan bahwa: “Kiai disini menjadi agen perubahan dimana kiai memberikan cakrawala baru terhadap kebutuhan masyarakat. Pondok pesantren JH memiliki

²¹Departemen Agama, *Al Qur'an dan terjemahannya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2006), 480

kepedulian terhadap Iptek, salah satunya dibuktikan melalui pengembangan budi daya lobster di kompleks pesantren. Meski berlokasi di lereng pegunungan, pesantren JH bisa membikin kolam-kolam dan mengairinya untuk budi daya lobster tersebut. Kami mengawalinya dengan budidaya lobster. Di gunung pun kita bisa membikin kolam. Ini sekaligus juga untuk pembelajaran bagaimana kita bisa menghemat air. Itu semua ada hubungannya dengan ekosistem. Makanya, di sekitar pondok juga Tanami pohon jati. Pondok pesantren JH membekali para santri tidak hanya dengan ilmu agama. Tetapi, tambahannya, para santri juga perlu dibekali dengan ilmu pengetahuan umum dan teknologi. Untuk mencetak teknokrat berlandaskan iman dan memiliki wawasan ke depan sehingga membawa manfaat bagi Bangsa Indonesia dan seluruh umat manusia.

Kiai di pondok pesantren Jawahirul Hikmah menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab menggugah perubahan. Agen perubahan (*Agent of Change*) memimpin dalam mengubah sistem sosial. langsung tersangkut dalam tekanan- tekanan untuk mengadakan perubahan.²² Beliau banyak membuat perubahan-perubahan baru yaitu pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah tidak hanya mengajarkan tentang Ilmu Agama saja disana juga mengajarkan ilmu umum.

Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah tidak hanya mengajarka ilmu tentang agama saja akan tetapi disana juga didirikan suatu lembaga yang dimana dinaungi oleh pondok pesantren yaitu TK Jawaahirul Hikmah, SMP Jawaahirul Hikmah dan SMA Jawaahirul Hikmah. Kiai di pondok pesantren Jawahirul Hikmah menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab menggugah perubahan dimana kiai merubah daerah Tumpuk Desa Besuki yang pada awalnya adalah sebuah rawa-rawa menjadi ndalem (rumah seorang kiai), dan sebuah tambang marmer yang digunaka untuk menjalankan roda perekonomian keseharian. Pondok pesantren JH memiliki kepedulian terhadap Iptek, salah satunya dibuktikan melalui pengembangan budi daya lobster di kompleks pesantren. Di gunung pun kita bisa membikin kolam. Ini sekaligus juga untuk pembelajaran bagaimana kita bisa menghemat air. Itu semua ada hubungannya dengan ekosistem. Makanya, di sekitar pondok juga Tanami pohon jati.

Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi fakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian.²³ Adanya lembaga pendidikan formal diharapkan Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah bisa menyiapkan dan membentuk generasi muda yang

²²Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), 273

²³ Paul Hersey, Kenneth h. Blanchard, Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, (New Yersey: Prentice Hall, 1996), 491

berwawasan agama dan berintelektual tinggi. Berbagai macam prestasi yang diraih oleh SMP dan SMA Jawaahirul Hikmah dalam perlombaan skala regional dan nasional merupakan bukti keberhasilan Pondok Pesantren Jawaahirul Hikmah dalam membina santriwan dan santriwatinya. Kegiatan ekstrakurikuler seperti Pramuka dan Penelitian Ilmiah juga menghantar para santri untuk berprestasi di bidang tersebut. Pondok pesantren JH membekali para santri tidak hanya dengan ilmu agama. Tetapi, tambahnya, para santri juga perlu dibekali dengan ilmu pengetahuan umum dan teknologi. Untuk mencetak teknokrat berlandaskan iman dan memiliki wawasan ke depan sehingga membawa manfaat bagi Bangsa Indonesia dan seluruh umat manusia.

Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi kearah lebih baik dalam mengimplementasikan visi.²⁴ 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 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) merubah (*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.²⁵

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

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ -

- ١٨

“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.

²⁴ Soim Soim and others, ‘The Influence of Teacher Motivation and Skills on Performance through Leadership Intervening Variables’, *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 6.2 (2022), 71 <<https://doi.org/10.35723/ajie.v6i2.298>>.

²⁵ Stephen P. Robin, *Perilaku organisasi*, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2008), 289

3. Kiai sebagai pembimbing

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pembimbing yang baik. Dengan ini berarti pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang ditetapkan. Kiai membentuk kerjasama tim dalam mewujudkan visi dan misi pondok pesantren Jawaahirul Hikmah yaitu: dibentuk tim dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan bekerjasama dengan pihak eksternal dalam kegiatan pembelajaran. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala SMA Jawahirul Hikmah yaitu Bapak Budi Suharto yang menyatakan bahwa: “Kiai setiap ketika bertemu dengan pengelola dan pendidik selalu mengarahkan dan memberikan bimbingan agar proses perwujudan visi benar-benar tercapai. Dan memberikan bimbingan untuk dibentuk kelompok kecil dengan model karantina untuk kelas XII persiapan ujian nasional kelas X-XI juga kelompok kecil tapi tidak dikarantina (dikarantina maksudnya diberikan ruangan khusus dengan program khusus: makan, shalat, belajar, mata pelajaran yang dipelajari yang diujikan untuk nasional) guru bekerjasama dengan pihak eksternal untuk memberikan kelas motivasi. Ada kelas inspirasi dan motivasi untuk siswa kelas XII, Outdoor kelas, dibuat kelompok kecil dalam kegiatan pembelajaran. Kurikulum karantina jam pembelajaran tidak sesuai dengan kurikulum nasional, dikarenakan jumlah mata pelajaran yang dipelajari banyak difokuskan pada mata pelajaran ujian nasional. Selain itu saya mengupayakan agar guru tersebut bisa DPK. Selanjutnya, karena disini sistemnya kerja bakti, sedang gurunya punya kegiatan di luar, jadi saya terapkan asisten pada masing-masing guru. Setelah itu juga saya adakan pembinaan-pembinaan dari guru senior ke guru junior, yang mana sebelum mereka memberi pembinaan saya kasih bekal terlebih dahulu.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Pondok Pesantren yaitu Bapak Farukh yang menyatakan bahwa: “Untuk mewujudkan visi pondok pesantren menggunakan media rapat kerja yang diadakan setiap tiga bulanan dan kahir tahun. Rapat tersebut dimanfaatkan menjadi wahana pembinaan dan pengarahan bagi seluruh komponen pesantren mengenai visi pesantren yang harus diwujudkan sesuai tujuan visi dibentuk. Di lain sisi, Kyai setiap ketika bertemu dengan pengelola dan pendidik selalu mengarahkan dan memberikan bimbingan agar proses perwujudan visi benar-benar tercapai. dan mengumpulkan para pendidik untuk arahan dan bimbingan menuju yang lebih baik. Bahkan mendatangkan orang luar untuk membantu dalam mewujudkan kreativitas pendidik di Jawaahirul Hikmah”.

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pembimbing yang baik. Dengan ini berarti pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang ditetapkan. Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pembimbing yang baik. Dengan ini

berarti pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang ditetapkan.²⁶

Kiai membentuk kerjasama tim dalam mewujudkan visi dan misi pondok pesantren Jawaahirul Hikmah yaitu: dibentuk tim dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan bekerjasama dengan pihak eksternal dalam kegiatan pembelajaran. Kiai membentuk kerjasama tim dalam mewujudkan visi dan misi pondok pesantren Jawaahirul Hikmah yaitu: dibentuk tim dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan bekerjasama dengan pihak eksternal dalam kegiatan pembelajaran.

Kyai setiap ketika 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 pelaksanaan 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.²⁷

4. Kiai sebagai uswatun hasanah atau teladan yang baik

Pemimpin visioner memberikan contoh dan teladan kepada orang lain. Keteladanan yang utama adalah ruhul jihad dan semangat memperjuangkan dan memajukan pondok pesantren Jawaahirul Hikmah. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala SMA Jawaahirul Hikmah yaitu Bapak Budi Suharto yang menyatakan bahwa: Bapak Kiai selalu menanamkan jiwa kedisiplinan, keikhlasan dan etos kerja yang baik kepada para gurunya. Dengan demikian diharapkan para guru dapat mencontoh perilaku kepala sekolah tersebut. Dan apabila ini telah berjalan dalam jangka waktu yang lama, maka perilaku tersebut akan tumbuh sendiri tanpa ada paksaan maupun ada atau tidaknya kepala sekolah di sekolah, sehingga secara tidak langsung terbentuk kreativitas dari guru. Hal senada juga diungkapkan oleh Kepala Pondok Pesantren yaitu Bapak Farukh yang menyatakan bahwa: di Pondok pesantren JH dalam menanamkan jiwa kedisiplinan tidak hanya melalui kata-kata, namun juga melalui perbuatan. Oleh karenanya berusaha dalam rangka memberi tugas-tugas kepada guru, saya usahakan mengumpulkan tugas di awal, karena saya juga guru. Selain itu saya juga mengajak para guru untuk ayo ikut menulis, sebab sekarang guru itu dituntut tidak hanya mengajar tapi juga memiliki tulisan, syukur-syukur bisa dimuat.

²⁶ Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, (San Francisco: Jossey Bass, 1999), 18

²⁷ Gay A Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterj. Jusuf Udaya. (Jakarta: Prenhallindo, 1998), 300

Pemimpin visioner memberikan contoh dan teladan kepada orang lain. Keteladanan yang utama adalah ruhul jihad dan semangat memperjuangkan dan memajukan pondok pesantren Jawaahirul Hikmah. Menanamkan jiwa kedisiplinan, keikhlasan dan etos kerja yang baik kepada para guru dan tenaga kependidikan dengan melakukan hal tersebut. Selain itu juga menerima siapapun yang datang tanpa diskriminasi dengan berbagai kepentingan baik skala besar maupun kecil.

Keteladanan Kiai dengan memberikan motivasi dan spirit kepada orang lain untuk selalu berjuang memajukan pendidikan Islam. Kiai memberikan contoh-contoh yang baik kepada santri dan pengelola dengan istikomah sholat berjamaah, mengkaji alqur'an dan kegiatan lainnya. Pemimpin visioner melakukan upaya-upaya implementasi visi kedalam 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.²⁸

Hasil penelitian di atas menguatkan teori Bennis dan Nanus mengungkapkan, ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu: penentu arah (*direction setter*). depan; (2) Peran agen perubahan (*agent of change*). (3) Juru bicara (*spokes person*). (4) Pelatih (*coach*).²⁹ Seorang pemimpin harus mampu memaksimalkan potensi seluruh “pemain” untuk berkolaborasi, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah pencapaian visi. Pemimpin, sebagai pelatih, selalu berupaya untuk memusatkan para anggota/pekerja pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara para pemain dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Implementasi kepemimpinan visioner sebagai langkah strategis dalam meningkatkan kreativitas tenaga pendidik di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung terdiri dari: a) Kepemimpinan visioner Kiai Moch Zaki yang dilanjutkan oleh putranya Gus Zaldi sebagai penentu arah dilakukan dengan mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen pondok pesantren JH baik dari secara horizontal maupun vertikal. b) Kiai di pondok pesantren Jawahirul Hikmah menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab menggugah perubahan pondok Pesantren Jawaahirul dengan mengajarkan ilmu agama dan umum untuk menyiapkan dan membentuk generasi muda yang

²⁸ K. Brown & V. Anfar, *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

²⁹ Bennis, W. dan Nannus, B. *Leaders; The Strategies for Taking Charge*. (New York: Harper Collins, 1997), 78.

berwawasan agama dan berintelektual tinggi. c) Kiai sebagai pembimbing yang baik dengan membentuk kerjasama tim dalam mewujudkan visi dan misi pondok pesantren Jawaahirul Hikmah yaitu: dibentuk tim dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan bekerjasama dengan pihak eksternal dalam kegiatan pembelajaran. d) Kiai sebagai uswatun hasanah atau teladan yang baik yaitu ruhul jihad dan semangat memperjuangkan dan memajukan pondok pesantren Jawaahirul Hikmah.

Implikasi penelitian ini secara teoritis berimplikasi pada pengembangan teori Bennis dan Nanus menyatakan mewujudkan kepemimpinan visioner diantaranya: 1) penentu arah (*direction setter*) depan; (2) Peran agen perubahan (*agent of change*). (3) Juru bicara (*spokes person*). (4) Pelatih (*coach*). Hasil penelitian ini menguatkan dan mengembangkan pendapat Bennis dan Nanus tentang visi dapat diwujudkan melalui aksi kerja pimpinan dengan: a) penentu arah b) Kiai menjadi agen perubahan, c) Kiai sebagai pembimbing yang baik dengan membentuk kerjasama tim dalam mewujudkan visi dan misi d) Kiai sebagai uswatun hasanah atau teladan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, Robert C, and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, inc, 1998)
- Fitri, Agus Zaenul, and Nik Haryanti, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, Mixed Method Dan Research and Development* (Malang: Madani Media, 2020)
- Haryanti, Nik, *Ilmu Pendidikan Islam* (Malang: Gunung Samudera, 2014)
- , *Metode Penelitian Ekonomi* (Bandung: Manggu, 2019)
- Haryanti, Nik, and Luluk Indarti, 'Strategi Pembelajaran Kiai Dalam Membentuk Karakter Jujur Dan Disiplin Santri', *TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam Volume*, 10.1 (2022), 121–36 <<https://doi.org/10.21274/taalum.2022.10.1.121-136>>
- Haryanti, Nik, Imam Junaris, and Winarto, 'Understanding the Impact of Talent and Competence Management on Employee Performance Through Organizational Comitment', *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7.November (2022), 201–16 <<https://doi.org/https://doi.org/10.14421/manageria.2022.72-13>>
- Mastur, Mastur, Soim Soim, Nik Haryanti, and Moh Gufron, 'The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions', *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6.3 (2022), 948–61 <<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431>>
- Miles, matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis* (New Delhi: SAGE Publications, 2014)
- Moleong, L.J., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013)
- Soim, Soim, Nik Haryanti, Ali Mufron, and Nita Agustina Nurlaila Eka Erfiana, 'The Influence of Teacher Motivation and Skills on Performance through Leadership Intervening Variables', *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 6.2 (2022), 71 <<https://doi.org/10.35723/ajie.v6i2.298>>

- Abd. Wahib: *Kepemimpinan Visioner sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kreativitas Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Jawahirul Hikmah Tulungagung*
- Yin, Robert K, *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills: Sage Publication., 2002)
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos, 2002), 107.
- Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1983), 41.
- Imron Arifin. *Kepemimpinan kyai: study kasus pondok pesantren tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993), 154.
- Ali. Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 27
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 139.
- Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Prndekatan Sistem*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), 179
- Sanusi, A. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. (Bandung: Prospect, 2009), 22.
- Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarata: Raja Grafindo Persada, 2004), 51
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2000), 165
- Departemen Agama, *Al Qur'an dan terjemahannya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2006), 480
- Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), 273
- Paul Hersey, Kenneth h. Blanchard, Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, (New Yersey: Prentice Hall, 1996), 491
- Stephen P. Robin, *Perilaku organisasi*, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2008), 289
- Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, (San Francisco: Jossey Bass, 1999), 18
- Gay A Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterj. Jusuf Udaya. (Jakarta: Prenhallindo, 1998), 300
- K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for change Visionary Leadership in Action at the midlle Level*, National Assaociation of Secondary school principle Bulletin, Vol. 87 No. 635, 2003. 6
- Bennis, W. dan Nannus, B. *Leaders; The Strategies for Taking Charge*. (New York: Harper Collins, 1997), 78.