

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI: STUDY KASUS PADA PONDOK PESANTREN ATTAQWA PUTRA BEKASI – JAWA BARAT

MUH. MISBAH

Fakultas Pascasarjana Universitas Indraprasta PGRI Jakarta

misbaheducator@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to find out the leadership role in change at Pesantren Attaqwa Putra Bekasi. The research utilized case study method. Meanwhile, data collection techniques were through interview, observation, document analysis and questionnaire. Analysis data used the reduction system, data display, and verification/conclusions. The results of this study indicated that the role of leadership in change at Pesantren Attaqwa Putra Bekasi included: a) determining the direction of the organization by developing a good vision, developing a vision so that it could be understood by all stakeholders, disseminating a broad vision, and determining strategies by focusing all school activities to achieve vision; b) as spokesperson, in this regard the pesantren leaders advised teachers, established relationships with teachers, and mobilized support from outside; c) as trainers, pesantren leaders built solid team works, built trustworthy both internally and externally, motivated teachers to work, and directed teachers to provide the best services; d) as agents of change, pesantren leaders decided to make changes, changed the mindset of teachers, innovated in structure and curriculum, anticipated future trends by producing quality graduates.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Perubahan Organisasi, Pondok Pesantren

1. PENDAHULUAN

Ada sebuah nasehat bijak mengatakan bahwa sesuatu yang abadi di dunia ini adalah perubahan. Tidak ada yang statis di dunia yang sementara ini, hampir segalanya mengalami perubahan. Sekarang dan yang akan datang tentu akan sangat berbeda. Demikian juga keadaan masyarakat pasti mengalami perubahan dalam banyak hal, terlebih lagi pandangan masyarakat terhadap perkembangan pendidikan. Kondisi yang dinamis dan tuntutan akan pendidikan yang terus meningkat ini menyebabkan setiap organisasi pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam tak terkecuali pesantren juga harus memiliki kemampuan untuk berubah sesuai tuntutan dan dinamika zaman.

Menurut Mulyono (2009:136) tanpa memahami tuntutan dan keinginan lingkungannya, pesantren sulit untuk tetap *survive* apalagi mampu berkembang dan bersaing dengan organisasi pendidikan lain. Ini berarti bahwa perubahan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan suatu kewajiban yang tidak mungkin untuk dipungkiri. Lembaga pendidikan Islam harus mampu menekan dirinya sendiri terhadap tuntutan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Proses adaptasi diri terhadap tuntutan dan harapan yang cukup tinggi inilah oleh para pakar manajemen disebut dengan perubahan.

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bisa dikatakan

keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat adanya perubahan organisasi ke arah yang lebih baik selama kepemimpinannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian mutu pendidikan dan tenaga kependidikan guna meningkatkan mutu pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Seorang pemimpin harus mampu membawa unsur-unsur lembaga secara sistemik ke arah yang diinginkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin lembaga pendidikan harus mampu mewujudkan program yang berkelanjutan (*sustainability*) mengacu pada standar mutu yang dipersyaratkan, sehingga sekolah yang dipimpinnya mampu bertahan (*survive*) di tengah persaingan yang makin ketat.

Salah satu pesantren yang didirikan sebelum Negara ini merdeka dan masih *survive* sampai saat ini adalah Pesantren Attaqwa Bekasi, bahkan pesantren ini makin diminati masyarakat karena mutunya, karena dianggap menjawab kebutuhan orang tua untuk mendapatkan pendidikan agama sekaligus pendidikan umum. Data yang menunjukkan pesantren ini *survive* adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Statistik Penerimaan Santri Baru Pesantren Attaqwa Putra Bekasi
Tahun 2013-2018

No.	Tahun Pelajaran	Pendaftar	Yang Diterima
1	2015/2016	360	312
2	2016/2017	403	353
3	2017/2018	417	370
4	2018/2019	412	342
5	2019/2020	443	385
6	2020/2021	474	397

Sumber: Adminisrasi Pondok Pesantren Attaqwa Putra Bekasi

Sesuai dengan tuntutan zaman, pondok pesantren Attaqwa Bekasi melakukan perubahan-perubahan. Dulu hanya mengajarkan kitab-kitab kuning, kemudian berubah menjadi pesantren adaptif yang mengkolaborasikan pesantren *salaf* (tradisional) dengan pesantren *khalaq* (modern). Mengajarkan ilmu keislaman tetapi juga mengajarkan ilmu pengetahuan umum dan teknologi. Dengan tujuan para santri bisa bersaing di dunia kerja dan beradaptasi di era globalisasi.

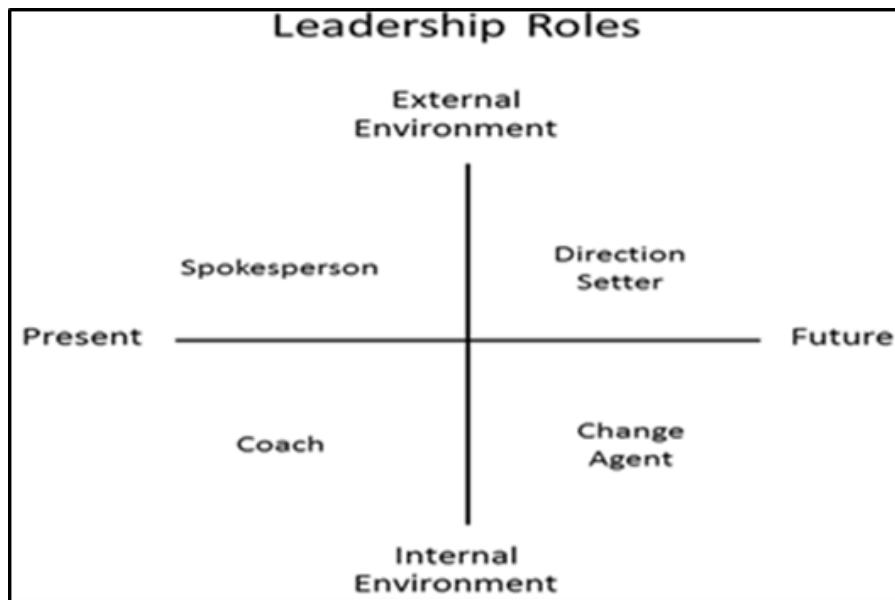
Pondok Pesantren Attaqwa menyiapkan strategi-strategi untuk bisa bersaing dengan lembaga pendidikan lain yaitu dengan melakukan perubahan. Dalam perkembangannya pesantren Attaqwa melakukan perubahan baik dari segi fisik maupun non fisik. Adanya perubahan-perubahan ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan instrumen penggerak organisasi yang akan mengarahkan organisasi kepada tujuan organisasi. Robbins (2003:40) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Schrieshem dalam Kreitner dan Kinichi (1992:156), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Gibson (1997:364) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam satu kelompok. Sedangkan menurut Veitzal (2012:1), kepemimpinan adalah usaha yang positif untuk mempengaruhi /menggerakkan orang lain untuk tetap atau lebih bersemangat melakukan tugas atau mengubah tingkah laku mereka mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan yang telah dirumuskan para tokoh di atas, terdapat persamaan-persamaan pokok yang dapat digarisbawahi antara lain bahwa: (1) kepemimpinan erat kaitannya dengan suatu bentuk kerja sama antara seorang dengan sekelompok manusia lainnya yang mempunyai tujuan sama yang telah ditetapkan sebelumnya, (2) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi bawahan dalam menjalankan tugas sebagai anggota organisasi, (3) dalam kepemimpinan ada keterlibatan orang atau pihak lain sebagai bawahan yang memiliki kemauan atau bersedia untuk menerima arahan dari pemimpin, (4) pemimpin adalah seorang yang memiliki *power* dan dengan itu ia dapat mengunggah bawahannya untuk melakukan aktivitas organisasi dan mencapai kinerja yang memuaskan, (5) dalam menjalankan pengaruhnya, seorang pemimpin aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin perkerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Pada dasawarsa akhir ini, kepemimpinan lebih populer dengan kepemimpinan perubahan. Kepemimpinan pada intinya merupakan adanya kegiatan/aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama, apakah tujuan itu berupa perubahan organisasi dan sebagainya. Sehubungan dengan itu, Burt Nanus (1999:18) menemukan model khusus yang digunakan untuk memahami peran pemimpin dalam perubahan organisasi yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Peran Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Dari gambar di atas dapat dijelaskan peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi sebagai berikut.

- Pemimpin sebagai penentu arah (*direction setter*), maksudnya pemimpin adalah seorang yang bertanggungjawab untuk menggerakkan organisasi ke arah yang benar. Kemudian pemimpin menetapkan, menyebarkan dan mengembangkan visi dengan jelas serta menunjukkan cara-cara baru di masa yang akan datang. Di samping itu ia memberikan inspirasi pada anggotanya serta mendesain strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi.
- Pemimpin sebagai jurubicara (*spokesperson*), artinya pemimpin perperan sebagai penasehat, juru bicara dan sebagai negosiator terhadap bawahannya. Ia juga membangun hubungan dengan menggunakan sumber-sumber informasi (*supernetworker*).
- Pemimpin sebagai pelatih (*coach*), maksudnya di dalam diri pemimpin telah tertanam sifat membangun regu dan membina orang-orang dalam organisasi, ini merupakan tanggungjawabnya. Selain itu pemimpin juga berperan membangun kepercayaan yang menjadi pegangan organisasi dan ia juga pemberi semangat serta inspirasi pada setiap individu.
- Pemimpin sebagai agen perubahan (*change agent*) dalam posisi untuk masa yang akan datang. Ia mempunyai pengaruh besar dalam pengambilan keputusan untuk perubahan dan ia memperkenalkan program-program baru, menciptakan strategi kerjasama dengan publik. Kadang-kadang ia seorang restruktur organisasi dan seorang inovator.

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut

sebagai potensi. Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2003:542). Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan/atau orang (Greenberg dan Baron, 2003:590).

Potts dan LaMarsh (2004: 36) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya.

Keberadaan pesantren Attaqwa Putra Bekasi, yang masih mampu untuk *survive* hingga saat ini dan bahkan perkembangan yang sangat pesat dari kondisi ketika didirikan tentunya dengan melakukan perubahan. Secara alami setiap organisasi termasuk didalamnya adalah pesantren akan mengalami kesuksesan dengan sesungguhnya, seiring dengan berjalannya waktu ia akan turun dan memasuki masa krisis. Organisasi yang berhasil menghadapi krisis akan bangkit kembali membangun kurva keberhasilan yang baru dengan melakukan perubahan (transformasi) bahkan sebelum masa krisis itu datang.

2. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengidentifikasi peran kepemimpinan dalam perubahan Pesantren Attaqwa Putra Bekasi, dan 2) Menganalisis peran kepemimpinan dengan pendekatan mutu layanan di Pesantren Attaqwa Putra Bekasi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Attaqwa Putra Bekasi, Jawa Barat. Metode yang digunakan Studi Kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, studi dokumen dan angket. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan. Selain itu data dianalisis dengan menggunakan pendekatan mutu layanan jasa. Informan sebanyak 6 orang terdiri dari Kiai, Sekretaris Pesantren, Wakil sekretaris Pesantren, Kepala Asrama, Pimpinan pesantren Tsanawiyah dan pimpinan pesantren Aliyah Putra Attaqwa Bekasi. Responden sebanyak 40 orang.

4. HASIL PENELITIAN

Peran kepemimpinan pesantren Attaqwa adalah indeks persepsi atau penilaian 40 responden. Penskoran dengan 5 skala: sangat baik dengan skor 5, baik dengan skor 4, kurang baik dengan skor 3, tidak baik dengan skor 2, dan sangat tidak baik dengan skor 1. Responden berjumlah 40 orang terdiri dari Pimpinan pesantren 5 orang, alumni 5 orang dan orang tua santri 30 orang.

Tabel 2. Analisis Peran Kepemimpinan Pesantren Attaqwa Putra Bekasi dengan Pendekatan Mutu Layanan

No	Peran kepemimpinan dalam manajemen	Aplikasi Teori “ <i>Responsive, Assurance, Tangible, Empathy and Reliability (RATER)</i> ”	R A T E R Rata-rata			
			R	A	T	E

perubahan (Aplikasi teori Burt Nanus)								
1	Pemimpin sebagai penentu arah (<i>direction setter</i>)	Merumuskan visi pesantren (sebelumnya tidak ada)	3.8	3.6	3.8	3,6	4.3	3.82
		Menginspirasi guru untuk melakukan perubahan dengan kaidah " <i>almuhafadhatu alal qadimish-shalih wal akhdzu biljadidil ashlah</i> "	3.3	4.3	3.8	3.5	4.2	3.82
		Memfokuskan setiap kegiatan untuk pencapaian visi pesantren	4.5	4.1	4.6	3.5	3.8	4.1
2	Pemimpin sebagai jurubicara (<i>spokesperson</i>)	Kiai menasehati guru-guru	3.6	4.7	3.2	3.1	2.2	3.36
		Kiai membangun hubungan dengan kepala sekolah melalui rapat koordinasi rutin paling lama tiga bulan sekali.	3.2	4.8	2.7	3.1	3.9	3.54
		Pimpinan pesantren melaksanakan koordinasi dengan guru-guru melalui rapat pekanan (<i>minggon</i>)	3.8	3.2	3.2	4.1	4.8	3.82
		Pimpinan pesantren meggalang dukungan dari alumni melalui	3.7	4.3	3.9	3.7	3.2	3.76
3	Pemimpin sebagai pelatih (<i>coach</i>)	Kepala sekolah membangun tim kerja yang mereka sebut sebagai Ring 1	3.6	4.8	3.2	2.3	3.1	3.4
		Untuk membangun kepercayaan dari guru-guru kepala sekolah menunjukkan bahwa dirinya kerja	3.1	3.8	3.2	3.1	3.9	3.42
		Kiai menganjurkan agar guru-guru mau terjun aktif di masyarakat	3.8	2.8	4.7	3.1	3.8	3.64
		Doktrin "Barokah" dilakukan pimpinan agar guru termotivasi untuk banyak berbuat untuk pesantren	3.8	2.8	3.2	4.1	3.7	3.52
		Mengarahkan guru-guru dan tenaga pendidikan agar memberikan layanan kepada pelanggan dengan penuh keramahan	4.8	4.1	2.3	2.8	2.7	3.34
4	Pemimpin sebagai agen perubahan (<i>change agent</i>)	Merubah <i>mindset</i> guru-guru, agar tidak cepat puas dengan pencapaian yang sekarang	3.9	4.7	2.1	4.2	2.2	3.42
		Melakukan inovasi	3.2	4.7	4.8	2.1	4.7	3.9
		Mengantisipasi trend masa depan dengan menyiapkan lulusan pesantren yang bermutu	4.1	4.8	3.2	3.8	3.1	3.8
		Membuat program-program yang mengantarkan anak didik sukses dunia akherat	3.8	4.7	3.3	3.7	4.6	4.02
		Rata-rata	3.51	3.79	3.19	2.94	4.00	

Tabel di atas menunjukkan bahwaperan pemimpin sebagai penentu arah di pesantren Attaqwa Putra Bekasi meliputi: 1) pemimpin merumuskan visi (3.82/baik), 2) menginspirasi bawahan untuk melakukan perubahan dengan prinsip "*almuhafadhatu alal qadimish-shalih wal akhdzu biljadidil ashlah*" (3.82/baik) dan 3) Memfokuskan setiap kegiatan untuk pencapaian visi pesantren (4.1/kurang baik). Pada aspek ini peran kepemimpinan Attaqwa sebesar 3.91 atau baik.

Peran pemimpin sebagai juru jurubicara (*spokesperson*) meliputi: 1) menasehati guru-guru (3.36/kurang baik); 2) membangun hubungan dengan kepala sekolah melalui rapat koordinasi rutin (3.54/baik); 3) melaksanakan koordinasi dengan guru-guru melalui rapat pekanan (3.82/baik); dan 4) Pimpinan pesantren megalang dukungan dari alumni (3.76/baik). Indeks mutu peran kepemimpinan sebagai juru bicara di pesantren Attaqwa Putra Bekasi sebesar 3.62 atau baik.

Peran pemimpin sebagai pelatih meliputi: 1) Kepala sekolah membangun tim kerja (3.4/baik); 2) membangun kepercayaan dari guru-guru (3.42/baik); 3) Kiai menganjurkan agar guru-guru mau terjun aktif di masyarakat (3.64/baik); 4) Doktrin “Barokah” dilakukan pimpinan agar guru termotivasi untuk banyak berbuat untuk pesantren (3.52/sangay baik); dan 5) Mengarahkan guru-guru dan tenaga kependidikan agar memberikan layanan kepada pelanggan dengan penuh keramahan (3.34/baik). Indeks peran kepemimpinan sebagai politisi dan juru kampanye di pesantren Attaqwa Putra Bekasi sebesar 3.46 atau baik.

Peran pemimpin sebagai agen perubahan meliputi: 1) Merubah *mindset* guru-guru, agar tidak cepat puas dengan pencapaian yang sekarang (3.42/baik); 2) Melakukan inovasi (3.9/baik); 3) Mengantisipasi trend masa depan dengan menyiapkan lulusan pesantren yang bermutu (3.8/baik); dan 4) Membuat program-program yang mengantarkan anak didik sukses dunia akherat (4.02/baik). Indeks mutu peran kepemimpinan sebagai agen perubahan di pesantren Attaqwa Putra Bekasi sebesar 3.46 atau baik.

5. PEMBAHASAN

a. Pemimpin sebagai penentu arah (*direction setter*)

Peran pemimpin sebagai penentu arah tercermin dalam peran-peran sebagai berikut.

1) Pemimpin merumuskan visi

Visi pesantren Attaqwa Putra Bekasi “Bener, Pinter dan Terampil”. Bila dicermati, visi pesantren Attaqwa Putra Bekasi memenuhi kriteria visi yang baik sebagaimana diidentifikasi oleh Aan Komariah (2006:85), ciri-ciri visi yang baik adalah sebagai berikut: 1) ringkas; 2) jelas; 3) abstraksi; 4) tantangan; 5) orientasi masa depan; 6) stabilitas; dan 7) disukai. Menurut Bailey dalam Cardani (2000:2), pernyataan visi yang dikembangkan dengan baik akan mendatangkan beberapa keuntungan potensial bagi organisasi meliputi pemberian arah, fokus, kebijakan, makna, tantangan, dan daya hidup (gairah).

Bila dicermati, visi Pesantren Attaqwa ini sesuai dengan arah pengembangan pendidikan dalam kurikulum 2013, yaitu pengembangan sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kurikulum 2013 memberi perhatian lebih, dalam pengembangan dengan menekankan perlu diterapkan pendidikan berbasis karakter.

Temuan di atas sejalan dengan pandangan Theodore Roosevelt dalam Megawangi (2007: 2) “Mendidik seseorang hanya dalam aspek kecerdasan otak bukan aspek moral adalah ancaman marabahaya dalam masyarakat.” Lebih lanjut Roosevelt menjelaskan bahwa kecerdasan otak plus karakter itulah tujuan hakiki dari pendidikan.

2) Pemimpin menginspirasi bawahan untuk melakukan perubahan

Sejak kepemimpinan periode awal, Kiai Noer Alie sudah menginspirasi guru-guru untuk berinovasi dan melakukan perubahan. Salah satu ungkapan Beliau yang masih dikenang oleh Abuya Kiai Nurul Anwar “*antum a’lamu bi umuri dunyakum*”(kalian lebih tahu urusan dunia kalian). Ungkapan ini menginspirasi guru-guru untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai tuntutan zaman. Berdirinya sekolah dan masuknya pelajaran umum merupakan hasil dari inovasi dan perubahan yang dilakukan oleh guru-guru. Banyak pelajaran yang zaman Kiai Noer Alie tidak ada tetapi sekarang dijarkan seperti IT, Fisika, Kimia, Ekonomi dan sebagainya.

Meskipun demikian ada hal-hal yang dipertahankan, yang menurut Kiai Nurul Anwar merupakan ruhnya pesantren yaitu akhlak, yang dalam visi pesantren dikatakan sebagai “bener”. Akhlak selalu dipertahankan dan dijaga.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2005:307), pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai sponsor perubahan, sedangkan lapisan bawahannya dipersiapkan untuk menjadi agen perubahan. Adapun mereka yang menjadi target perubahan perlu dilibatkan dalam proses perubahan. Karenanya pimpinan organisasi harus menjadi inspirasi dan memiliki keterampilan untuk memimpin perubahan.

Perubahan memerlukan pemimpin yang kompeten untuk mengelola perubahan dan bawahan yang mampu untuk menjalankannya. Namun keduanya masih perlu diberdayakan untuk menjadi agen perubahan. Pemberdayaan sumber daya manusia mengandung makna membuat sumber daya manusia lebih mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Prinsip di atas menjadi spirit bagi generasi penerus Kiai Noer Alie untuk melakukan perubahan, yang intinya hanya satu yaitu menuju ke arah yang lebih baik. Bukan berarti yang sebelumnya tidak baik. Apa yang sudah dilakukan oleh *Al-Maghfurlah* sudah baik. Setelah pendiri pesantren tidak ada dipertahankan yang baik itu, serta melakukan hal-hal baru yang lebih baik.

3) Memfokuskan setiap kegiatan untuk pencapaian visi pesantren

Stategi pimpinan dalam mencapai visi pesantren Attaqwa Putra Bekasi, Pimpinan memasukkan visi pesantren dalam kurikulum dan kegiatan sekolah. Semua kegiatan baik kurikuler maupun akstra kurikuler juga dipastikan “tidak sampai keluar dari visi”, Selama mengarah pada tercapainya visi,

Pimpinan selalu menyetuji dan mensuport. Hal ini dilakukan agar semua *stakeholders* pesantren fokus pada tujuan besar pesantren Attaqwa Bekasi.

Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan diarahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan final dari organisasi. Hal ini dilakukan guna menghindari segala kecenderungan dan penyitaan energi serta pemborosan sumber daya kepada hal-hal kecil dan tidak prinsip yang mungkin timbul. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh staff/karyawan.

Strategi di atas sejalan dengan pandangan Martinelly (2018) yang mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi perlu adanya sebuah strategi, teknik, taktik yang dijalankan guna mengefektifkan semua kegiatan agar arah geraknya tepat. menguraikan strategi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner. Menurutnya ada 5 langkah yang semestinya dilakukan : 1) fokus kepada tujuan organisasi; 2) membuat rencana jangka panjang; 3) mengembangkan visi bagi masa depan organisasi; 4) selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan; dan 5) selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan.

b. Pemimpin sebagai jurubicara (*spokesperson*)

Peran pemimpin sebagai juru bicara tercermin dalam peran-peran sebagai berikut.

1) Menasehati guru-guru

Kepemimpinan yaitu suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi, oleh karena itu seorang pemimpin hendaknya menasehati bawahan agar bawahan mampu menunjukkan performance terbaiknya dalam melaksanakan tugas. Weber dalam Wahyusumidjo (2007:39) mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.

2) Membangun hubungan baik dengan guru

Peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), sebagai pimpinan pesantren tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi sekolah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak. Kaitan dengan peran ini, dalam lingkup internal madrasah kepala sekolah harus mampu membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer. Di samping itu juga perlu menyusun *struktur personel* yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka

dibangun. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, pimpinan pesantren harus mampu membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, menurut Komariah (2006:40), harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan dan apa yang diinginkan baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerja sama yang baik menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah.

Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan ‘hangat’ layaknya keluarga. Sangat responsive terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka.

Dalam melakukan tugas-tugasnya, pimpinan pesantren tidak bisa menjalankannya secara individu. Pimpinan pesantren membutuhkan guru, staf dan siswa dalam rangka melaksanakan program-program pembelajaran yang telah disusun di awal tahun ajaran. Oleh karena itu pimpinan pesantren harus menjaga hubungan yang baik dengan seluruh civitas akademik yang berada di wilayah kepemimpinannya. Hubungan yang baik ini akan memberikan efek sugestif, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik guru, staf maupun siswa melakukannya dengan penuh tanggung jawab.

Pemimpin Visioner, menurut Tri Darmayanti dalam Abdurrahman Mas’ud (2002:276) perlu melakukan lima peran sebagai berikut: pertama, peran merumuskan visi (*the vision role*), kedua, peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), ketiga, peran mengendalikan (*the control role*), keempat, peran melakukan dorongan (*the encourage role*), kelima, peran sebagai pemberi informasi (*the information role*).

3) Menggalang dukungan dari pihak luar

Pemimpin lembaga pendidikan Islam, khususnya di lingkungan pesantren dan madrasah merupakan motivator, *event organizer* (eo), bahkan penentu arah kebijakan sekolah dan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Untuk mewujudkan hal tersebut menurut Mulyasa (2004:126) maka kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memenuhi kriteria sebagai berikut. *Pertama*, mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. *Kedua*, dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. *Ketiga*, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan. *Keempat*, berhasil menerapkan prinsip

kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pengawai lain di sekolah dan *kelima* bekerja dengan tim manajemen.

Pesantren Attaqwa Putra Bekasi merupakan lembaga pendidikan yang mandiri dalam penyediaan sumber daya. Sebagian besar dukungan financial diperoleh dari Yayasan, dari Pemerintah mendapatkan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan hibah-hibah lainnya. Selain itu Pesantren/sekolah menggalang dari alumni, ada yang jadi pejabat, dan lain-lain. Salah satu ujud nyata dukungan alumni adalah gedung perpustakaan yang baru sumbang dari alumni yang diprakarsai oleh ikatan Alumni.

c. Pemimpin sebagai pelatih (*coach*)

Peran pemimpin sebagai pelatih tercermin dalam peran-peran sebagai berikut.

1) Membangun tim kerja dan membina orang-orang dalam organisasi

Kemampuan membina hubungan antar manusia menjadi perekat untuk menyatukan anggota tim. Dalam membangun hubungan yang terpenting menurut Maxwel (1999), adalah sikap saling menghargai, yang selanjutnya dapat meletakkan landasan bagi suatu hubungan yang baik. Hubungan yang baik membutuhkan pengalaman bersama di antara rekan-rekan satu tim seiring dengan berjalannya waktu.

Pimpinan pesantren/madrasah membangun tim kerja meliputi tim inti yang terdiri dari para wakil kepala Tata usaha, serta tim kerja yang terdiri dari guru-guru. Pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan secara langsung maupun komunikasi melalui WhatsApp. Selanjutnya hubungan yang baik tersebut akan berkembang ke arah kepercayaan. Tanpa kepercayaan, tim tidak akan berkembang maksimal. Hal ini merupakan masalah sentral hubungan antar manusia baik di dalam maupun di luar organisasi, tanpa rasa percaya tidak akan bisa memimpin. Tanpa percaya tidak akan dapat melakukan hal luar biasa. Pemimpin yang tidak mampu mempercayai orang lain akan gagal menjadi pemimpin, tepatnya karena pemimpin tidak dapat bergantung pada kata-kata dan pekerjaan orang lain. Maka pada akhirnya pemimpin akan melakukan semua pekerjaan tersebut sendirian atau pemimpin mengawasi pekerjaan begitu ketat sehingga mengendalikan secara berlebihan.

2) Membangun kepercayaan

Kiai menganjurkan kepada semua guru untuk aktif di masyarakat, menjadi pengurus masjid, mengisi pengajian majlis ta'lim dan kegiatan sosial lainnya. Hal ini tanpa disadari ternyata berdampak terhadap kepercayaan masyarakat terhadap Pesantren Attaqwa. Sebagaimana dituturkan Abuya Kiai Nurul Anwar: "Mereka percaya, orang itu guru saya gitu pada, apa yang kita omongin mereka dengerin, sebulan sekali ketemu, bahkan seminggu sekali juga ada. Makanya kata kepala Kanwil Depag, sekolah ini untuk bisa pupus itu kecil kemungkinannya, karena kepercayaan masyarakat sudah besar."

Selain hal tersebut di atas, pimpinan pesantren dalam membangun kepercayaan dari bawahannya dengan menunjukkan “kerja nyata”. Pimpinan melakukan *monitoring* kegiatan yang ada di unit yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka yakin bahwa membangun kepercayaan tidak cukup dengan kata-kata. Tidak mungkin bawahan percaya jika tugas pemimpin tidak dilaksanakan dengan baik.

Temuan di atas sejalan dengan pandangan Schindler dan Thomas dalam Robbins (2002:139), konsep kepercayaan dibangun oleh lima dimensi, yaitu: integritas, kompetensi, loyalitas, konsistensi, dan keterbukaan (urut dari yang paling penting). Integritas dan kompetensi merupakan karakteristik yang paling penting yang dicari oleh individu dalam mengidentifikasi kepercayaan pada orang lain.

Kepercayaan merupakan fondasi kepemimpinan. Kepercayaan dalam kepemimpinan merupakan faktor penting yang menyebabkan tim mau menerima dan berkomitmen pada tujuan dan keputusan pimpinan mereka.

3) Memberi semangat serta memotivasi setiap individu

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para staf adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi pemimpin organisasi kepada staf maupun motivasi yang timbul dari diri guru sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Arifin (2005:58), pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan: 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan megubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Di pesantren Attaqwa Putra, dalam memotivasi guru-guru untuk mengabdikan diri dan memberikan dedikasi terbaiknya, pimpinan menanamkan keyakinan bahwa menjadi bagian dari Pesantren Attaqwa ini ada sesuatu yang berbeda, ada yang mereka sebut sebagai “keberkahan”. Kalau masalah gaji dengan yang lain, tidak besar, tetapi banyak urusan yang lain menambah keberkahan dari guru-guru, ada kepercayaan masyarakat: ada yang minta jadi khatib, jadi imam, dan ceramah-ceramah. Bahkan ada yang punya perusahaan masih tetap mengajar di Attaqwa, karena meyakini bahwa usahanyanya maju karena “berkah” mengabdi di Attaqwa.

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1995:75) antara lain: 1) mendorong gairah dan semangat kerja bawahan; 2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; 3) meningkatkan produktivitas kerja karyawan; 4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; 5) meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan; 6) menciptakan suasana dan

hubungan kerja yang baik; 7) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; 8) meningkatkan kesejahteraan karyawan; 9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

4) Meningkatkan kualitas pelayanan

Pimpinan pesantren menyadari akan pentingnya layanan yang berkualitas. Adanya pengamanan 24 jam, ada petugas piket yang selalu siap melayani setiap tamu dengan keramahan, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, setiap kelas sudah terpasang infocus untuk pembelajaran, tersedianya sarana olah raga yang lengkap. Semua itu dimaksudkan oleh pimpinan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan khususnya pengguna pendidikan.

Tuntutan masyarakat adalah layanan yang berkualitas atau layanan yang bermutu. Usman (2008:479), menyatakan bahwa mutu adalah produk dan atau jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan memuaskan pelanggan. Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input, proses, output, dan outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. *Proses* pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan, dan Bermakna). *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa yang tinggi. *Outcome* dinyatakan bermakna apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990:26) menggunakan ukuran kualitas pelayanan dengan: *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. *Tangible*, yaitu fasilitas fisik, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas komunikasi yang dimiliki oleh penyedia layanan. *Reliability* atau reliabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat. *Responsiveness* atau resposivitas adalah kerelaan untuk menolong pengguna layanan dan penyelenggaraan pelayanan secara ikhlas. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan para petugas penyedia layanan dalam memberikan kepercayaan kepada pengguna layanan. *Empathy* adalah kemampuan memberikan perhatian kepada pengguna layanan secara individual.

Pesantren hendaknya membuat standar mutu pelayanan yang terdokumentasikan dengan baik, misalnya dalam setiap kegiatan dibuatkan SOP, sehingga siapapun yang melaksanakannya dapat melaksanakan secara berkualitas.

c. pemimpin sebagai agen perubahan (*change agent*)

Peran pemimpin sebagai agen perubahan tercermin dalam peran-peran sebagai berikut.

1) Merubah *mindset* guru-guru, agar tidak cepat puas dengan pencapaian yang sekarang

Pimpinan pesantren Attaqwa Putra Bekasi menyadari bahwa keberadaan mereka di pesantren untuk kepentingan anak didik, oleh karena itu pimpinan merespon setiap perubahan yang terjadi agar

anak didik nantinya mampu *survive* setelah lulus dari pesantren. Para guru dan tenaga kependidikan, didorong untuk berpikir dan berbuat sebaik mungkin untuk anak didik, karena keberadaan mereka di pesantren karena adanya anak-anak.

Untuk mencapai tujuan di atas yang dilakukan pimpinan adalah adalah perubahan *mindset*, mengajak semua guru agar tidak puas dengan kondisi yang ada. Mereka harus paham tugas pokok dan fungsinya masing-masing, mengetahui dan mau melaksanakan apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Sekarang ini lembaga pendidikan semakin tumbuh dan berkembang serta berusaha memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk menarik hati masyarakat. Lingkungan dan kondisi yang ada mendorong pengelolaan pendidikan perlu dilakukan seprofesional mungkin. Lembaga pendidikan yang efektif, berkualitas, maju, unggul, dan diminati adalah tujuan utamanya. Walaupun kenyataanya lembaga pendidikan sekarang ini tidak hanya sebagai lembaga penyedia jasa tetapi telah bergeser menjadi sebuah usaha yang memberikan keuntungan secara material. Dari titik inilah terjadi persaingan antar lembaga pendidikan yang sangat ketat dan menarik. Persaingan merupakan sebuah fakta yang tak terbantahkan dan berlangsung semakin bervariasi dari waktu ke waktu.

Organisasi pendidikan sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat, harus memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebagaimana dikemukakan Suryadi (2009:161) Organisasi pendidikan harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat. Sedangkan menurut Sagala (2013:200), faktor sosial yang mempengaruhi sebuah lembaga pendidikan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat. Jika sikap sosial masyarakat berubah, maka berubah pulalah tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan. Dahulu masyarakat hanya memahami jika sebuah lembaga pendidikan Islam hanya mencetak lulusan yang menguasai ilmu agama, tetapi sekarang bergeser jauh; masyarakat ingin para lulusan menguasai ilmu agama Islam (keimanan, ketakwaan dan akhlakul karimah) dan juga menguasai ilmu umum (pengetahuan dan teknologi modern). Bahkan masyarakat sekarang menginginkan anak-anaknya kelak menjadi seorang dokter yang Islami, guru yang Islami, polisi yang Islami, pengacara yang Islami, atau profesi lain yang mana Islam tetap melekat pada diri putra-putri mereka.

2) Melakukan Inovasi

Dalam perkembangannya, pesantren mengalami perubahan yang pesat, bahkan ada kecenderungan menunjukkan trend. Di sebagian pesantren telah mengembangkan kelembagaannya dengan membuka sistem madrasah, sekolah umum, dan di antaranya ada yang membuka semacam lembaga pendidikan kejuruan, seperti bidang pertanian, peternakan, teknik, dan sebagainya.

Kontak antara pesantren dan madrasah ini, menurut Abdurrahman Mas'ud (2002:154), baru terjadi secara intensif dan massif pada awal dekade 70-an. Sebelum itu, kedua lembaga ini cenderung berjalan sendiri-sendiri, baik karena latar-belakang pertumbuhannya yang berbeda maupun karena tantangan eksistensial yang dihadapi masing-masing lembaga yang tidak sama.

Inovasi di pesantren Attaqwa Putra Bekasi diawali dengan adanya pendidikan formal, pertama kali dibuka tahun 1962 dengan nama Madrasah Menengah Attaqwa (MMA). Kemudian mentransformasi menjadi Tsanawiyah dan Aliyah pada tahun 1975. Dengan adanya madrasah ini tentunya kurikulum yang digunakan adalah kurikulum dari pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Setelah adanya sekolah formal, pelajaran pondok dimasukkan ke dalam pelajaran sekolah (madrasah tsanawiyah dan aliyah). Dari segi metode pembelajaran, dulu hanya *sorogan* sekarang klasikal.

Perkembangan pesantren yang akhir-akhir ini sudah sangat pesat. Ridwan Nasir (2005:87-88) mengelompokkan pesantren menjadi lima, yaitu: (1) pesantren salaf, yaitu pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan salaf (*wetonan* dan *sorogan*) dan sistem klasikal, (2) pesantren semi berkembang, yaitu pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan salaf (*wetonan* dan *sorogan*) dan sistem madrasah swasta dengan kurikulum 90% agama dan 10% umum, (3) pesantren berkembang, yaitu pesantren seperti semi berkembang, hanya saja lebih variatif, yakni 70% agama dan 30% umum, (4) pesantren modern, yaitu seperti pesantren berkembang, hanya saja sudah lebih lengkap dengan lembaga pendidikan yang ada di dalamnya sampai perguruan tinggi, dan dilengkapi dengan *takhashush* bahasa Arab dan Inggris, dan (5) pesantren ideal, yaitu pesantren sebagaimana pesantren modern, hanya saja lembaga pendidikan yang ada lebih lengkap terutama dalam bidang keterampilan yang meliputi teknik, perikanan, pertanian, perbankan, dan lainnya yang benar-benar memperhatikan kualitas dengan tidak menggeser ciri khas pesantren.

Dalam analisisnya, Haidar Putra Daulay (2007:58-59) menyebutkan tiga aspek dalam modernisasi, inovasi, dan pembaruan pesantren, yaitu: *pertama*, metode, yaitu dari metode *sorogan* dan *wetonan* ke metode klasikal; *kedua*, isi materi, yaitu sudah mulai mengadaptasi materi-materi baru selain tetap memertahankan kajian kitab kuning; dan *ketiga*, manajemen, yaitu dari kepemimpinan tunggal kiai menuju demokratisasi kepemimpinan kolektif.

Berdasarkan ketiga variabel di atas, respons pesantren terhadap inovasi dan modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung dalam masyarakat Indonesia sejak awal abad ini dapat dipetakan pada empat komponen menurut Azra (1999:34), yaitu: *pertama*, inovasi dan modernisasi atau pembaruan substansi pendidikan pesantren dengan memasukkan

subjek umum dan *vocational*; *kedua*, pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal, penjenjangan; *ketiga*, pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan; dan *keempat*, pembaruan fungsi, dari fungsi kependidikan ke fungsi sosial dan ekonomi yang lebih luas.

Ada dua prinsip yang dipegang oleh pimpinan pesantren, yang pertama perkataan Kiai Noer Alie (yang meminjam ungkapan dari hadits Nabi SAW) “*Antum A’lam i Bi Umuri Duyakum*” yang artinya kalian lebih tahu urusan dunia kalian, dan yang kedua uangkapan “*Al-Muhafadhatu alal qadimis-shalih wal akhdzu bil jadidil ashlah*” yang artinya Menjaga tradisi lama yang baik dan Mengambil tradisi baru yang lebih baik. Kedua prinsip di atas menjadi spirit bagi pimpinan pesantren untuk melakukan inovasi dalam pengelolaan pendidikan.

4) Mengantisipasi trend masa depan

Kiai Nurul Anwar berkeyakinan bahwa dengan mendidik santri menjadi orang yang “benar, pintar dan terampil” sebagaimana visi pesantren Attaqwa, kelak santri ini kalau sudah lulus apapun profesi dia akan mampu menghadapi trend masa depan.

Visi pendidikan Islam tentunya harus sejalan dengan visi pendidikan nasional. Visi pendidikan nasional adalah mewujudkan manusia Indonesia yang takwa dan produktif sebagai anggota masyarakat Indonesia yang bhinneka. Sedangkan misi pendidikan Islam sebagai perwujudan visi tersebut adalah mewujudkan nilai-nilai ke-Islaman di dalam pembentukan manusia Indonesia. Manusia Indonesia yang dicita-citakan adalah manusia yang saleh dan produktif. Hal ini sejalan dengan *trend* kehidupan abad 21 menurut Tilaar (2003:159), yakni agama dan intelek akan saling bertemu. Dengan misi tersebut pendidikan Islam menjadi pendidikan alternatif. Apabila pendidikan yang diselenggarakan oleh atau lembaga-lembaga swasta lainnya cenderung untuk bersifat sekuler, atau memiliki ciri khas lainnya, maka pendidikan Islam ingin mengejawantakan nilai-nilai ke-Islaman.

Bagi pimpinan pesantren trend masa depan itu harus dipandang sebagai hal yang positif. tidak dihindari, karena memang tidak bisa dihindari. Misalnya alat komunikasi yang begitu canggih, yang harus kita lakukan adalah memahamkan kepada anak, bahwa itu ada manfaatnya dan madharatnya. Artinya trend masa depan itu jangan kita hindari, justeru kita arahkan saja. Yang penting mereka sudah dibekali daya penangkalnya untuk mengantisipasi sisi negatif dari teknologi itu.

Pimpinan pesantren juga berpandangan posisi-posisi penting dan strategis di negeri ini kita harus mengisinya, jika bisa menjadi orang yang “benar, pintar, dan terampil” jadi apapun tidak masalah.

Oleh karena itu mutu pendidikan merupakan hal yang harus diperhatikan dan diupayakan untuk dicapai. Sebab pendidikan akan menjadi sia-sia bila mutu proses dan lulusannya rendah, tidak terbangun

jiwa kemandirian dan kreatifitasnya. Lebih parah dan menyediakan lagi jika *out put* pendidikannya menambah beban masyarakat, keluarga, dan negaranya.

5) Mengembangkan arah masa depan sekolah

Pimpinan pesantren Aliyah Attaqwa Putra Bekasi berprinsip pendidikan itu adalah kehidupan, kehidupan untuk apa? Kehidupan untuk masa depan mereka. Jadi MA Attaqwa ini mempersiapkan kehidupan mereka ke depan, baik kehidupan dunia winya maupun ukhrawinya. Makanya beban pesantren lebih berat sebenarnya dibanding sekolah umum.

Menurut Ismail (1998:97-98), pendidikan Islam harus berorientasi kepada pembangunan dan pembaruan, pengembangan kreativitas, intelektualitas, keterampilan, kecakapan penalaran yang dilandasai dengan “keluhuran moral” dan “kepribadian”, sehingga pendidikan Islam akan mampu mempertahankan relevansinya di tengah-tengah laju pembangunan dan pembaruan paradigma sekarang ini, sehingga pendidikan Islam akan melahirkan manusia yang belajar terus (*long life education*), mandiri, disiplin, terbuka, inovatif, mampu memecahkan dan menyelesaikan berbagai problem kehidupan, serta berdayaguna bagi kehidupan dirinya dan masyarakat.

Bagaimana menjadikan Attaqwa menjadi sekolah idaman? Bagi Kepala MA Attaqwa orang akan tertarik kalau kita menarik. Apa yang bikin menarik? Dengan melakukan improvisasi di sini. Salah satunya kita adakan *daurah-daurah*, baik di dalam pesantren maupun keluar pesantren. “Target kita anak-anak menjadi orang yang sukses. Bukan hanya di dunia tapi juga di akherat, dan ini merupakan kesuksesan yang hakiki. Sebagaimana firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 185:

“tiap-tiap yang berjiwa akan merasakan mati. dan Sesungguhnya pada hari kiamat sajalah disempurnakan pahalamu. Barangsiapa dijauhkan dari neraka dan dimasukkan ke dalam syurga, Maka sungguh ia telah beruntung. kehidupan dunia itu tidak lain hanyalah kesenangan yang memperdayakan.”

Jadi siapa orangnya yang selamat dari api neraka lalu dimasukkan ke surga “*faqad faz*” itulah orang yang sukses.

Hal ini senada dengan pendapat Arifin (2000:39) berkaitan dengan usaha mensukseskan misi pendidikan Islam terdapat 3 macam tuntutan hidup seseorang muslim, yaitu :

1. Pembebasan manusia dari ancaman api neraka;
2. Pembinaan umat manusia menjadi hamba Allah yang memiliki keselarasan dan keseimbangan hidup bahagia di dunia dan di akhirat sebagai realisasi cita-cita seseorang yang beriman dan bertakwa yang senantiasa memanjatkan doa kepada Allah; dan

3. Membentuk diri pribadi manusia yang memancarkan sinar keimanan yang kaya dengan ilmu pengetahuan, yang satu sama lain saling mengembangkan hidupnya untuk menghambakan dirinya kepada *khaliq*-nya.

KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam perubahan organisasi. Perubahan organisasi dapat diwujudkan ketika pemimpin yang memiliki visi dan strategi untuk mencapai visi itu, menjadi juru bicara yang efektif baik di dalam maupun di luar organisasi. Selain itu, pemimpin dapat menjadi pelatih yang baik sehingga pengikut memberikan layanan terbaik bagi pelanggan, menjadi agen perubahan untuk mengantisipasi masa depan dengan berinovasi dan mengembangkan arah organisasi di masa depan. Temuan penelitian ini dapat bermanfaat bagi manajer pendidikan, terutama kepemimpinan pondok pesantren sehingga lembaga yang dipimpin dicari oleh masyarakat karena kualitasnya sesuai dengan kebutuhan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Kasyful. (2010) *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pesantren Kota Jambi*, Vol. 25.
- Arifin, (2000) *Filsafat Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Arifin, Bey. (2005) "Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Vol.2. No.1.
- Atiqullah, (2012) *Varian Kepemimpinan Kolektif Pesantren di Jawa Timur*, hal. 25 (<http://idci.dikti.go.id/pdf>)
- Azra, Azyumardi. (1999) *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Logos, Jakarta.
- Cardani, Lean. (2000). "Corporate Mission Statements: A Strategic Management Issue." (White Paper for St. Francis University. Accessed on December 1, 2006), p. 2 From www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/mission.htm
- Daulay, Haidar Putra. (2007) *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta.
- Gibson, James. Ivancevich L. and Donnelly. (1997) *organization: Behavior, Structure, Process*, Irwin, Chicago.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron (2003). *Behavior in Organization*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Hasibuan, M. (2003) *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Haji Mas Agung, Jakarta.

- Ismail, Faisal. (1998) *Paradigma Kebudayaan Islam Studi Kritis dan Refleksi Historis*, Tiara Ilahi Press, Yogyakarta.
- James L. Gibson et. al (1997). *Organization: Behavior, Structure, Process*, Irwin, Chicago.
- Komariah, Aan. dan Triatna, Cepi. (2006) *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*, Bumi Aksara, Bandung.
- Kreitner R. and Kinichi A., (1992) *Organizational Behavior 2nd Edition*, Richard D Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Martinelly, Frank. www.duniamis.co.id, diakses 24 Agustus 2018.
- Mas'ud, Abdurrahman. Dkk. (2002) *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yoyakarta.
- Maxwell, John. (1999) *Be a People Person*, Interaksara, Batam.
- Megawangi, Ratna. (2007) *Pendidikan Karakter Solusi yang Tepat untuk membangun Bangsa*, Cetakan Kedua, Indonesia Heritage Foundation, Bogor.
- Mulyasa, E. (2004) *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, Implementasi dan Inovasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyono, (2009) *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, UIN Malang Press, Malang.
- Nanus, Burt. (2001) *Kepemimpinan Visioner*, Terjemahan Frederik Ruma, Prenhalindo, Jakarta.
- Nasir, M. Ridwan. (2005) *Mencari Tipologi Format Pen-didikan Ideal: Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Potts, Rabecca and Jeanenne LaMarsh (2004). *Managing Change for Success*, Duncan Baird Publishers, London.
- Robbins S P., (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, Prentice Hall International I, London.
- Robbins, Stephen P. (2002) *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Halida dan Dewi Sartika, Erlangga, Jakarta.
- Sagala, Syaiful. (2013) *Memahami Organisasi Pendidikan: Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Suryadi, (2009) *Manajemen Mutu Berbasis sekolah: Konsep dan Aplikasi*, PT sarana Panca Surya, Bandung.
- Tilaar, H.A.R. (2003) *Membenahi Pendidikan Nasional*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Turmuzi, Endang. (2004) *Perselingkuhan kiai dan Kekuasaan*, LKiS, Yogyakarta.
- Usman, H. (2008) *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta.
- Veitzal, (2012) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wahjosemidjo, (2007) *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo, (2006) *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta.
- Zeithaml, V.A. Parasuraman & Leonard L. Berry. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*. The Free Press, MacMilan Inc., New York.

