

**KEPEMIMPINAN VISIONER
DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM
(STUDI KASUS DI YAYASAN BANI HASYIM
KECAMATAN SINGOSARI – KABUPATEN MALANG)**

TESIS

**OLEH
ASMUNI
NIM: 12710003**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**

JUDUL
KEPEMIMPINAN VISIONER
DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM
(STUDI KASUS DI YAYASAN BANI HASYIM KEC. SINGOSARI -
KABUPATEN MALANG)

TESIS

Diajukan kepada Program Sekolah Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana (UIN) Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I.)

Oleh :

ASMUNI
NIM : 12710003

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A.
NIP. 19561211 198303 1 005

Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
NIP. 19690526 200003 1 003

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2015

LEMBAR PERSETUJUAN

UJIAN TESIS

Tesis dengan judul Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang) ini telah diperiksa dan disetujui untuk di uji.

Batu, 18 Februari 2015
Pembimbing I

Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A.
NIP. 19561211 198303 1 005

Batu, 18 Februari 2015
Pembimbing II

Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
NIP. 19690526 200003 1 003

Batu, 18 Februari 2015
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI

Prof. Dr. H. Baharudin, M.Pd.I.
NIP. 19561231 198303 1 032

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “*Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang)*”, ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 28 Februari 2015.

Dewan Penguji,

Dr. Hj. Sutiah, M.Pd., Ketua
NIP. 19651006 199303 2 003

Prof. Dr. H. Baharudin, M.Pd.I., Penguji Utama
NIP. 19561231 198303 1 032

Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A., Anggota
NIP. 19561211 198303 1 005

Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., Anggota
NIP. 19690526 200003 1 003

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A.,
NIP. 19561211 198303 1 005

**LEMBAR PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Asmuni
NIM : 12710003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang).

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 3 Maret 2015
Hormat saya,

ASMUNI
NIM : 12710003

" PERSEMBAHAN "

**TESIS INI SAYA PERSEMBAHKAN UNTUK KEDUA ORANG TUA,
KAKAK, ADIK, ADIK IPAR, DAN CALON ISTRI TERCINTA
SERTA SELURUH KALANGAN AKADEMISI YANG KONSEN
DALAM DUNIA PENDIDIKAN, SEMOGA BERMANFAAT BAGI
PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM MASA DEPAN**



“ MOTTO ”

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Artinya : “Dan Janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang yang beriman” (Q.S. Ali Imron : 139).¹



¹ Makbul, dkk., *Al-Qur'an Cordoba (al-Qur'an Terjemah dan Tajwid)*, cet. I, (Bandung: PT. Cordoba, 2013), hlm. 67.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah Swt., Tuhan semesta alam serta rasa tasyakur yang tak terhingga kepada Zat yang Maha hidup serta Maha segala-galanya yakni Allah Rabbul Jallal. Berkat-Nyalah kita diberikan beberapa nikmat baik nikmat iman ilmu serta ihsan bahkan sehat badan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: **“KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM (STUDI KASUS DI YAYASAN BANI HASYIM KECAMATAN SINGOSARI – KABUPATEN MALANG)”**.

Sholawat serta salam marilah kita haturkan kepada junjungan kita yakni Nabi besar Muhammad Saw., beliau merupakan suri tauladan yang baik yang tak pernah tergantikan di dunia, hanya orang-orang tertentu sajalah yang dapat mengikuti beliau sehingga kepribadian terbentuk sama halnya dengan apa yang telah diajarkan Rasulullah SAW., beliau juga merupakan salah seorang revolusioner Islam yang telah membawa panji-panji Islam untuk selalu senantiasa tegak di dataran bumi ini, semoga kita semua senantiasa diberikan syafaat oleh-Nya kelak di akherat nanti. Amin.

Dalam penulisan tesis ini, bertujuan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I).

Selama menjalani proses penelitian tesis, penulis sangat mengapresiasi sekali kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini secara keseluruhan. Oleh sebab itu, perkenankan penulis untuk menyampaikan ungkapan terima kasih yakni kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si. sebagai Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

2. Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A. sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan sekaligus pembimbing I.
3. Bapak Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd. sebagai Wakil Rektor II Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan sekaligus Pembimbing II.
4. Bapak Prof. Dr. H. Baharudin, M.Pd.I sebagai Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam beserta staf-stafnya.
5. Bapak atau Ibu Dosen beserta TU Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kepada kedua orang tua yakni Bapak Ramin bin Sadik dan Ibu Asmirah bin Ahmad yang telah memberikan do'a restu, dukungan, motivasi, serta bimbingannya. Saudara-saudaraku Kakak Asnawi, Adik Reni Anggraini serta suaminya Muhammad Darda yang selalu memberikan dukungan moral dan calon istri tercinta yang telah memberikan motivasi dan kesetiaannya dalam mendukung selesainya proses pembuatan tesis ini.
7. Kepada Guru Besar dan sekaligus Mursyid Pesantren Luhur Malang yakni Alm. Abah Prof. Dr. Kiyai H. Achmad Mudhor, S.H., serta Ibu Nyai Uti Nurul Hidayati yang telah memberikan do'a, nasehat, ilmu serta motivasi besar dalam mengembangkan pola pikir, dan dzikir disetiap harinya.
8. Semua civitas Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang khususnya bapak Drs. H. Adji Said Abbas, M. Pd., Aji Purnawarman, S.H., M.Hum., dan Dr. Aji Dedi Mulawarman, S.E., S.P., M.SA., yang telah memberikan informasi dan izinnya sehingga peneliti dapat menyelesaikannya.
9. Serta teman-teman seperjuangan baik di Program Sekolah Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam '12 maupun teman-teman seperjuangan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang, Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) serta Kakanda Korp Alumni HMI (KAHMI) yang telah memberikan motivasi dan partisipasinya.

10. Dan seluruh Civitas Akademika UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, yang telah membantu kelancaran dalam proses administrasi.

Tentunya peneliti juga menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan baik dalam segi bahasa maupun dalam proses sistematika penulisan tesis ini. Sehingga peeneliti sangat terbuka dalam pemberian masukan saran dan kritik yang sifatnya konstruktif demi kesempurnaan tesis ini.

Peneliti hanya dapat berdo'a semoga segala jasa dan bantuan yang diberikan, mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun pembacanya. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 3 Maret 2015

ASMUNI

NIM : 12710003

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Persetujuan dan Pengesahan Tesis	iv
Surat Pernyataan Orisinalitas Penelitian	v
Persembahan	vi
Motto	vii
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Abstrak	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	12
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	13
E. Originalitas Penelitian	14
F. Definisi Istilah	19
G. Sistematika Penulisan	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Konsep Kepemimpinan Visioner	24
1. Pengertian Kepemimpinan	24
2. Definisi Visioner	26
3. Pengertian Kepemimpinan Visioner	29
B. Karakteristik Kepemimpinan Visioner	32
C. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Visioner	40

D. Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam	41
E. Konsep Pengembangan Pendidikan Islam	51
1. Definisi Pengembangan	51
2. Pengertian Pendidikan Islam	51
3. Pengertian Pengembangan Pendidikan Islam	52
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	55
B. Kehadiran peneliti	59
C. Lokasi dan Subyek Penelitian	62
D. Jenis dan Sumber Data	63
E. Teknik Pengumpulan Data	66
F. Analisis Data	78
G. Pengecekan Keabsahan Data	84
H. Tahapan Dalam Penelitian	89
 BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	
A. Deskripsi Yayasan Bani Hasyim	93
B. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim	99
1. Karakteristik Kepemimpinan Visioner pada Ketua Yayasan Bani Hasyim Kec. Singosari – Kabupaten Malang	100
2. Upaya Pemimpin Yayasan Mewujudkan Visi kedalam Aksi dalam Pengembangan Pendidikan Islam	126
3. Implikasi Kepemimpinan Visioner Pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang dalam Pengembangan Pendidikan Islam	148
C. Temuan Penelitian	154

BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN

A. Analisis Karakteristik Kepemimpinan Visioner pada Ketua Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang	157
B. Analisis Upaya Pemimpin Yayasan Mewujudkan Visi kedalam Aksi dalam Pengembangan Pendidikan Islam	166
C. Analisis Implikasi Kepemimpinan Visioner Pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang dalam Pengembangan Pendidikan Islam	171

BAB VI PENUTUP

A. KESIMPULAN	180
B. SARAN – SARAN	181

DAFTAR RUJUKAN	183
-----------------------------	------------

JADWAL PENELITIAN

LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel

1.	Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	18
2.	Tabel 3.1 Contoh Pedoman Observasi	72
3.	Tabel 3.2 Contoh Pedoman Wawancara	75
4.	Tabel 3.3 Jenis dokumen	77
5.	Tabel 3.4 Pengkodean	81
6.	Tabel 4.1 Daftar Fasilitas Yayasan Bani Hasyim	98
7.	Tabel 4.2 Biografi Direktur Masjidil ‘Ilmi Bani Hasyim	101
8.	Tabel 4.3 Kurikulum Pengembangan Aqidah Akhlaq	130
9.	Tabel 4.4 Kurikulum Pengembangan Bahasa	131
10.	Tabel 4.5 Kurikulum Pengembangan Kognitif Anak	131
11.	Tabel 4.6 Kurikulum Pengembangan Fisik Motorik	132
12.	Tabel 4.7 Kurikulum Kemampuan Dasar Seni	133
13.	Tabel 4.8 Jadwal Kegiatan Pagi Kb – Tk	142
14.	Tabel 4.9 Jadwal Sentra Kb – Tk	142
15.	Tabel 4.10 Kegiatan Sentra Kb – Tk	143
16.	Tabel 4.11 Kegiatan Hari Senin s/d Kamis untuk TK	143
17.	Tabel 4.12 Kegiatan Hari Senin s/d Kamis untuk KB	143
18.	Tabel 4.13 Jadwal Kegiatan Pembiasaan Sehari-hari	145
19.	Tabel 5.1 Rincian Korelasi Teori dan Analisis Peneliti	165

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1.	Gambar 3.1 Macam – Macam Observasi Partisipatif	69
2.	Gambar 3.2 Komponen dalam Analisis Data	79
3.	Gambar 3.3 Teknik Analisis Data Model Interaktif.....	80
4.	Gambar 3.4.1 Triangulasi Sumber Data	86
5.	Gambar 3.4.2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	86
6.	Gambar 3.4.3 Triangulasi Waktu Pengumpulan Data	86
7.	Gambar 3.5 Skema Tahap Penelitian.....	92
8.	Gambar 4.1 Gerbang masuk Yayasan Bani Hasyim	95
9.	Gambar 4.2 Kegiatan Training Guru	112
10.	Gambar 4.3 Kegiatan Seminar dan Pelatihan Guru Nasional	113
11.	Gambar 4.4 Kegiatan KB-TK, pembagian sembako ke sekolah.....	122
12.	Gambar 4.5 Kegiatan Yayasan, dalam memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW.....	123
13.	Gambar 4.6 Kegiatan Pembelajaran Berbasis IT	124
14.	Gambar 4.7 Santri KB-TK menggambar di gedung <i>indoor</i>	137
15.	Gambar 4.8 Santri KB-TK bermain menyusun gedung di kelas.....	138
16.	Gambar 4.9 Santri SD Model, Pembiasaan mengaji	139
17.	Gambar 4.10 Santri SD Model, sedang melaksanakan sholat berjamaah	140
18.	Gambar 4.11 Anak-anak sedang melakukan sholat dhuhur	144
19.	Gambar 4.12 Anak-anak sedang praktek kerajinan tangan/ membuat	146
20.	Gambar 4.13 Anak-anak sedang mempraktekkan teori di halaman kelas	146
21.	Gambar 4.14 Anak-anak sedang mempelajari IT di dalam kelas	147
22.	Gambar 4.15 Pimpinan Yayasan sedang menyampaikan materi	151

ABSTRAK

Asmuni, 2015. *Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang)*. Tesis, (Malang: Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A., (II) Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.

Kata kunci: Kepemimpinan Visioner, Pengembangan Pendidikan Islam, Implikasi.

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan: (1) karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim (2) Upaya pimpinan Yayasan Bani Hasyim dalam mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam (3) Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang dalam pengembangan pendidikan Islam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*). Pengumpulan data diperoleh melalui observasi berpartisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui uji *credibility* (validitas internal) dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dan triangulasi; *transferability* (validitas eksternal); *dependability* (reliabilitas); dan *confirmability* (objektivitas).

Melalui analisis dari studi ini, peneliti menemukan bahwa (1) karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim atau Masjidil 'Ilm Bani Hasyim adalah pemimpin yang mempunyai strategi jauh ke depan dalam menggapai impian menjadi kenyataan, dapat memberikan inspirasi bagi orang-orang di *civitas akademika*, berintegritas, berfikir kreatif, inovatif, solutif, responsibiliti, karismatik, dan religius; (2) upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim tertuang dalam 3 landasan dasar yakni IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan teknologi) dan AKMAL (Akhlaqul Karimah dan Amaliyah). (3) implikasi pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam antara lain adanya peningkatan mutu guru dalam pengembangan SDM, menjadikan sekolah percontohan nasional dalam pengembangan lembaga, lulusan yang mempunyai *life skill*/ keahlian seperti menjahit, menanam, 2 bahasa dan lain-lain.

الملخص

Asmuni، 2015. القيادة البصيرة في تطوير التربية الإسلامية (دراسة حالة في بني هاشم مؤسسة سينجاساري - مالانج). رسالة الماجستير، (مالانج: برنامج الدراسات العليا لإدارة التعليم الإسلامي في جامعة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم). المشريف (1) : أ. د. الحج مهيمن، الماجستير. المشريف (2) : د. سوجنج لىسطيوا برابو، الماجستير. كلمات البحث: القيادة البصيرة، تطوير التربية الإسلامية، التنفيذ.

القيادة البصيرة هي قدرة الشركة الرائدة في إنشاء وصياغة، والتواصل، التشبث الاجتماعية، وتحويل وتنفيذ الأفكار التي جاء منها مثالية أو نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة ويعتقد أن تكون المثل العليا للمنظمة في المستقبل لتحقيقها أو تحقيق من خلال التزام جميع الموظفين. وتهدف هذا البحث للعثور على: (1) خصائص قادة البصيرة في مؤسسة بني هاشم (2) أدى القيادة في مؤسسة بني هاشم لتحقيق البصيرة أو الرؤية إلى العمل في تطوير التربية الإسلامية (3) الآثار المترتبة أو التنفيذ على القيادة البصيرة في مؤسسة بني هاشم سينجاساري مالانج في تطوير التعليم الإسلام.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكيفي مع تصميم دراسة حالة وحدها، مما يشكل اختباراً حاسماً لنظرية أن تركز على الأساس. جمع البيانات الحصول عليها من خلال الملاحظة بالمشاركة، والمقابلات المتعمقة والوثائق. وقد تم تحليل البيانات من خلال الحد من البيانات، وعرض البيانات والتحقق منها الختام، التحقق من صحة البيانات من خلال اختبار المصادقية مع تمديد المراقبة، وزيادة المثابرة والتثليث بقابلية التحويل، الاعتمادية أو الموثوقية، والموضوعية. من خلال تحليل هذا البحث، وجد الباحث أن (1) خصائص قادة البصيرة في مؤسسة بني هاشم أو المسجد العلم بني هاشم هو الزعيم الذي لديه استراتيجية بعيدة النظر في الحلم الثاني يتحقق، يمكن أن توفر الإلهام للأشخاص في المجتمع الأكاديمي، النزاهة والتفكير الإبداعي، مبتكرة، و المسؤولية، الكاريزمية، والديني القائم على حل. (2) جهود لتحقيق بصيرة قادة المؤسسة إلى العمل في تطوير التعليم الإسلامي في مؤسسة بني هاشم تم سرده في 3 الركيزة الأساسية التي هي إيمان والتقوى، والعلوم والتكنولوجيا وأخلاق الكريمة في العمالية اليومية. (3) الآثار المترتبة على القائد الملهم لمؤسسة بني هاشم في تطوير التربية الإسلامية وغيرها، وتدريب المهنة للمعلمين في تنمية الموارد البشرية، مما يجعل المدرسة نموذجية وطنية في تطوير المؤسسات والخريجين لديهم المهارات الحياتية كمثل الخياطة، والزراعة، واللغة الثانية وغيرها.

ABSTRAK

Asmuni, 2015. *Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang)*. Tesis, (Malang: Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A., (II) Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.

Kata kunci: Kepemimpinan Visioner, Pengembangan Pendidikan Islam, Implikasi.

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan: (1) karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim (2) Upaya pimpinan Yayasan Bani Hasyim dalam mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam (3) Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari Kabupaten Malang dalam pengembangan pendidikan Islam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*). Pengumpulan data diperoleh melalui observasi berpartisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui uji *credibility* (validitas internal) dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dan triangulasi; *transferability* (validitas eksternal); *dependability* (reliabilitas); dan *confirmability* (objektivitas).

Melalui analisis dari studi ini, peneliti menemukan bahwa (1) karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim atau Masjidil 'Ilm Bani Hasyim adalah pemimpin yang mempunyai strategi jauh ke depan dalam menggapai impian menjadi kenyataan, dapat memberikan inspirasi bagi orang-orang di *civitas akademika*, berintegritas, berfikir kreatif, inovatif, solutif, responsibiliti, karismatik, dan religius; (2) upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim tertuang dalam 3 landasan dasar yakni IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan teknologi) dan AKMAL (Akhlakul Karimah dan Amaliyah). (3) implikasi pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam antara lain adanya peningkatan mutu guru dalam pengembangan SDM, menjadikan sekolah percontohan nasional dalam pengembangan lembaga, lulusan yang mempunyai *life skill*/ keahlian seperti menjahit, menanam, 2 bahasa dan lain-lain.

ABSTRACT

Asmuni, 2015. *Visionary Leadership in the Development of Islamic Education (Case Study in Bani Hasyim Foundation Subdistrict Singosari - Malang)*. Thesis, (Malang: Master of Management Education Graduate Program Islamic State Islamic University Maulana Malik Ibrahim). Advisor: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A., (II) Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.

Keywords: *Visionary Leadership, Development of Islamic Education, Implications.*

Visionary leadership is the ability of a leader in creating, formulating, communicating, socializing, transform and implement ideas that came from her ideal or as a result of social interaction between members of the organization and stakeholders are believed to be the ideals of the organization in the future to be achieved or realized through the commitment of all personnel.

This study aims to find: (1) the characteristics of visionary leaders in Bani Hasyim Foundation (2) the Banu Hasyim Foundation led effort in realizing the vision into action in the development of Islamic education (3) Implications of visionary leadership in Banu Hasyim Foundation *Subdistrict Singosari - Malang* in the development of Islamic education.

This study used a qualitative approach with case studies (case study). The collection of data obtained through participant observation, in-depth interviews and documentation. Data were analyzed through data reduction, data presentation, verification, and conclusion. Checking the validity of the data through the test of credibility (internal validity) with extension of observation, increased persistence and triangulation; transferability (external validity); dependability (reliability); and confirmability (objectivity).

Through the analysis of this study, researchers found that (1) the characteristics of visionary leaders in Bani Hasyim Foundation is a leader who has a far-sighted strategy in the second dream come true, can provide inspiration for persons in the academic community, integrity, creative thinking, innovative, solution-based, responsibility, charismatic, and religious; (2) efforts to realize the vision of the foundation leaders into action in the development of Islamic education in Bani Hasyim Foundation is listed in 3 basic foundation that is IMTAQ (Iman and Taqwa), IPTEK (Science and Technology) and AKMAL (good moral and Amaliyah); 3) the implications of the visionary leader of Bani Hasyim Foundation in the development of Islamic education, among others, an increase in the quality of teachers in the development of human resources, making the national pilot school in the development of institutions, graduates have the life skills / skills such as sewing, planting, second language and others.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan Islam di Indonesia merupakan warisan peradaban Islam, sekaligus aset bagi pembangunan pendidikan nasional.¹ Oleh karena itu, warisan dan aset tersebut merupakan amanah sejarah yang harus dijaga dan dikembangkan demi kemajuan bangsa. Bukan menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai simbol dan trend yang hanya berpikir “lebih baik ada, dari pada tidak ada sama sekali”, namun tidak dipikirkan bagaimana lembaga tersebut maju dan berkembang sesuai dengan kemanfaatannya terhadap masyarakat.

Apabila paradigma yang dipegang oleh para *stakeholder* lembaga pendidikan Islam seperti di atas tadi, maka berimplikasi pada lembaga pendidikan Islam yang selalu tertinggal dan bahkan stagnan dalam tahap implementasinya dibandingkan pendidikan umum. Dengan demikian, dibutuhkan orientasi yang jelas dan terukur dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam tersebut. Mujamil Qomar menganalogikan bahwa ibarat kendaraan, orientasi itu seperti trayek, yakni jalur yang harus dilalui untuk mencapai tujuan. Dengan pengertian lain, orientasi itu layaknya sasaran yang mengantarkan pada tujuan. Sehingga orientasi dapat membuat gerak pendidikan lebih terarah, teratur dan terencana.²

¹ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2001), hlm. 3.

² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 47- 48.

Di sisi lain, Malik menambahkan bahwa gerak pendidikan dapat direalisasikan setidaknya minimal dengan empat macam antara lain pertumbuhan (*growth*), perubahan (*change*), pengembangan (*development*), dan ketahanan (*sustainability*).³

Dari keempat macam gerak pendidikan yang harus direalisasikan salah satunya adalah dengan cara pengembangan. Pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu solusi sebagai langkah untuk memajukan lembaga pendidikan Islam. Tentunya semua itu tidak terlepas dari siapa yang memimpinya dan mau dibawa kearah mana lembaga tersebut dan berdasarkan orientasi apa pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkannya. Oleh karena itu, dalam proses pengembangan tersebut membutuhkan sosok pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas dan terarah, bukan hanya visi dan misi dipakai untuk masa sekarang, namun dapat menjangkau masa yang akan datang.

Kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang mengedepankan implementasi visi untuk kemajuan lembaga bukan hanya di masa kini namun juga di masa yang akan datang. Sehingga pemimpin visioner harus mempunyai sebuah gagasan besar untuk memajukan lembaganya melalui visi dan misi yang kuat.

Sebagaimana yang dipaparkan oleh Bill Perkin dalam bukunya yang berjudul “*Awaken the Leader Within*” atau membangkitkan kepemimpinan dalam diri anda, dengan prinsip sebagai berikut: *pertama*, pemimpin yang bervisi adalah pembangun kapal, bukan pengelola pelayaran; *kedua*, pemimpin bervisi

³ A. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 267.

mengetahui nilai-nilai dasar mereka dan memiliki sebuah visi yang menyatakan semua itu; *ketiga*, pemimpin bervisi mengetahui tujuan perjalanan mereka dan memiliki visi yang menyatakan hal itu; *keempat*, pemimpin bervisi memiliki visi yang jelas dan mengguncang.⁴

Stephen R. Covey, menambahkan bahwa ciri-ciri pemimpin visioner itu adalah selalu belajar (terus menerus), berorientasi pada pelayanan, memancarkan energi positif, mempercayai orang lain, hidup seimbang, melihat hidup sebagai petualangan, sinergistik, selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi.⁵

Stephen R.P., dikutip oleh Sayyidahtul Khofsoh, beliau menguatkan pendapatnya di atas, bahwa pemimpin visioner dapat di tinjau dengan ciri-ciri sebagai berikut: memiliki integritas pribadi, memiliki antusias dalam pengembangan lembaga yang dipimpin, mengembangkan kehangatan budaya dan iklim organisasi, tegas dan adil dalam mengambil kebijakan kelembagaan. Kepemimpinan visioner juga ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya.⁶

Visi adalah inti dari kepemimpinan. Renggutlah visi dari seorang pemimpin maka anda, berarti anda membunuhnya. Visi adalah bahan bakar yang membuat

⁴ Bill Perkins, *Membangkitkan Kepemimpinan dalam Diri Anda (Awaken the Leader Within)*, Terj. Juni Prakoso, (Batam Centre: PT. Inter Aksara, 2005), hlm. 35-43.

⁵ Stephen R. Covey., *Principle Centered Leadership*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), hlm. 27-37.

⁶ Sayyidahtul Khofsoh, *Prilaku Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi*, (Malang: Tesis MPI, 2006), hlm. 49-50.

para pemimpin dapat bertahan, ia adalah energi yang menciptakan tindakan. Ia adalah api yang menyalakan gairah para pengikut.⁷

Dari penjelasan di atas, menampakkan bahwa kepemimpinan visioner sangat diperlukan untuk mendompleng citra buruk lembaga pendidikan Islam yang selama ini melekat. Dalam segi proses, tentunya tidak semudah membalikkan kedua telapak tangan sehingga membutuhkan tahapan-tahapan yang tepat dan terarah dalam memperbaiki serta mengembangkan lembaga pendidikan Islam dengan percaya diri dan kemauan yang besar untuk mengubah lembaga pendidikan Islam agar lebih baik ke arah yang akan datang.

Lembaga pendidikan Islam merupakan bagian dari sub sistem pendidikan agama, sedangkan pendidikan agama adalah sub sistem dari pendidikan nasional. Secara khusus lembaga pendidikan Islam mempunyai tujuan untuk mengembangkan daya-daya kognitif, afektif dan psikomotorik, yaitu pengembangan kecerdasan pikiran dengan berbagai ilmu pengetahuan, pembinaan keimanan, budi pekerti luhur, kehalusan daripada perasaan, kesehatan dan keterampilan, disamping itu di maksudkan pula sebagai persiapan yang lebih tinggi.⁸

Dalam bidang pendidikan, pengembangan dapat dilakukan pada seluruh komponen pendidikan, antara lain pengembangan mutu sumber daya manusia

⁷ Carson Pue, *"Mentoring Leaders, Bimbingan Jitu Para Pemimpin Menuju Pelayanan Maksimal bagi Kerajaan Allah"*, (Yogyakarta: PT. Andi, 2010), hlm.33.

⁸ Syamsul Hadi HM., *Strategi Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: Tesis PP UIIS, 2003), hlm. 57.

(khususnya guru), pengembangan kurikulum dan materi pelajaran, pengembangan proses belajar mengajar, pengembangan sarana prasarana, dan seterusnya.⁹

Pengembangan yang dimaksud pada penelitian ini yakni pengembangan dalam bentuk lembaga, akademik dan sumber daya manusia. Karena ketiga komponen tersebut sangat potensial dan esensial dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Dari sekian banyak lembaga pendidikan Islam yang ada di Kabupaten Malang yang sangat menonjol dan menantang salah satunya adalah lembaga pendidikan Islam di Masjidil 'Ilmi Bani Hasyim atau Yayasan Bani Hasyim. Yayasan Bani Hasyim merupakan yayasan yang mempunyai lembaga yang konsentrasi pada pendidikan Islam yang pada awal mulanya memfokuskan dalam membangun pendidikan sejak dini yakni Taman Pendidikan Qur'an. Berdiri pada tahun 1997 yang terletak di Perum. Persada Bhayangkara Blok L-K Pagentan Singosari Malang 65153 Jawa Timur.

Yayasan Bani Hasyim didirikan atas inisiatif Bapak H. Adji Said Abbas dan dibantu oleh dua orang anaknya yakni Bapak Aji Purnawarman, SH., M.Hum., dan Bapak Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA., keduanya mempunyai peran masing-masing, adapun Ketua Yayasan Bani Hasyim dijabat oleh Bapak Aji Purnawarman yang berwenang dalam menjalankan hal-hal yang sifatnya eksternal. Sedangkan Bapak Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA., sebagai Direktur Masjidil 'Ilmi Bani Hasyim sekaligus ketua komite lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim yang berwenang dalam menjalankan semua hal-

⁹ Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 308.

hal yang bersifat internal lembaga baik dalam pengembangan lembaga maupun hal lainnya.

Dengan inisiatif keluarga besar Adji Said Abbas-lah, sehingga berdirinya lembaga pendidikan di daerah kabupaten Malang tepatnya di kecamatan Singosari, serta didorong oleh keinginan dan antusias masyarakat yang begitu besar, mereka mampu bergerak untuk membangun lembaga pendidikan Islam yang di beri nama Masjidil ‘Ilmi Bani Hasyim, dibawah naungan Yayasan Bani Hasyim.

Menurut Pak Budi salah seorang penjaga yayasan, awalnya sekitar tahun 1997 mereka mempunyai gagasan mendirikan Taman Pendidikan Qur’an untuk anak usia dini saja. Karena mereka yakin untuk membangun bangsa harus dimulai dengan pendidikan anak usia dini sehingga pikiran, tingkah laku dan kreativitasnya masih murni dan mudah untuk di arahkan sesuai dengan kemampuan individu anak masing-masing.¹⁰

Akan tetapi, semakin pesatnya perkembangan zaman, dan tuntutan masyarakat semakin tinggi, sehingga mereka membangun kembali lembaga pendidikan Islam ditingkat kanak-kanak yang diberi nama KB-TK bertaraf internasional, yang didirikan pada tanggal 10 Mei 2000, terletak di Perum. Persada Bhayangkara Blok L-K Singosari Malang Jawa Timur, telp. (0341) 456005 dan (0341) 441149. Kemudian dilanjutkan dengan berdirinya SD Model Bani Hasyim yang lokasinya sama (lembaga satu kesatuan) yakni di Balekambang, Perumahan Persada Bhayangkara Singosari Telp. : (0341) 456005.

¹⁰ Budi (Penjaga Yayasan/ Security Sekolah), Wawancara, tanggal 30 November 2013 M.

Fax. (0341) 452882, serta berdiri pula SMP Islam Bani Hasyim tepat pada tahun ajaran 2008-2009.

Yayasan Bani Hasyim mempunyai 3 lembaga yang terpadu dengan satu visi dan misi. Antara lain sebagai berikut:

Visi : Terbentuknya Insan Ulil Albab yang berakhlak karimah lewat pendidikan Islam yang berkualitas.

Misi : Insya Alloh mewujudkan lulusan”Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim” yang memiliki benih-benih manusia Islami, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT dan Rasul-Nya, maju, mandiri, unggul, cerdas, ceria, berwawasan luas, dan berakhlak mulia.

Tujuan : Islami, Maju, Mandiri, Unggul, Ceria, Cerdas, Berwawasan Luas dan Berakhlauq Karimah. Dengan interpretasi sebagai berikut:

Islami : Nampak pada jiwa, semangat dan tingkah laku santri

Maju : Mampu mengikuti dan mewarnai perkembangan jaman dengan sifat-sifat Islami

Mandiri : Memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan mampu melepaskan diri dari dari kebiasaan menggantungkan diri pada orang lain saat menghadapi berbagai problem dan dalam menyelesaikannya

Unggul: Nampak pada kemampuan menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap lebih tinggi dari rata-rata lulusan sekolah lain dengan jenjang dan jenis yang sama

Ceria: mempunyai kesehatan jasmani dan rohani, serta melakukan seluruh aktivitas pembelajaran dengan riang gembira.

Cerdas: memiliki pemikiran yang kritis terhadap keganjilan dalam realitas sosial yang kemudian mampu untuk menawarkan dan memberikan ide positif dan solusi terbaik

Berwawasan Luas : memiliki pengetahuan yang luas meliputi berbagai bidang studi, ilmuwan muslim, keislaman, perkembangan teknologi, berbagai ilmu, update berita baik lokal, regional, maupun internasional. Serta

Berakhlak Mulia: memiliki kedalaman spiritual yang teraktualisasi pada perilaku mulia dan ucapan yang santun, sopan, serta perangai luhur.

Yayasan Bani Hasyim merupakan yayasan yang mengusung lembaga pendidikan Islam dengan bertaraf Internasional, walaupun terkadang *mindset* orang lain ketika mendengar sekolah bertaraf internasional (*International Islamic School*) mengacu pada para pertukaran pelajar dari berbagai luar negeri. Padahal tidak demikian yang terjadi pada lembaga tersebut, namun lembaga pendidikan Islam Bani Hasyim telah menyiapkan segala kelengkapan lembaganya mulai dari akademik, pembelajaran, perlengkapan serta yang lainnya dengan memakai standar Internasional dengan tidak kalah unggulnya di bandingkan sekolah yang ada di Kota Malang. Terbukti dengan banyaknya prestasi dan pengakuan dari berbagai macam sekolah unggulan di kota Malang seperti MAN 3 dan SMA unggul yang ada di Malang.

Sebagaimana yang di utarakan oleh Ibu Qurroti A`yun (Kepala SD Model Bani Hasyim), beliau mengatakan

“Lembaga pendidikan di Bani Hasyim tidak kalah populernya dengan sekolah elit yang ada di Kota Malang seperti SMP Sabilillah, dan terbukti ketika peserta didik melanjutkan di jenjang berikutnya melalui tes seperti di MAN 3 dan SMA unggulan lainnya, peserta didik kita banyak yang diterima

dan diakui bahwa out put sangat bagus dan dengan hasil yang memuaskan di bandingkan sekolah elit lainnya bahkan sekolah elit lainnya masih ada yang tidak lulus ketika mengikuti seleksi tes”¹¹.

Adapun keunggulan KB-TK Bani Hasyim bertaraf internasional adalah: Kelas kecil dibimbing 2 guru; Integrasi kurikulum nasional dan kurikulum lembaga, serta tema pembelajaran menyesuaikan dengan visi dan misi Bani Hasyim; Pembelajaran menggunakan media alam dan multimedia dengan pendekatan PAKEM (*Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif & Menyenangkan*), CTL (*Contextual Teaching and Learning*) dan QTL (*Quantum Teaching and Learning*); Menuntun anak belajar melalui berbagai permainan yang sesuai usia sekaligus membangun inisiatif, kreativitas, rasa ingin tahu, empati dan rasa percaya diri; Penanaman aqidah tauhid dan akhlaqul karimah serta pembinaan ibadah dan do’a harian; *Life skill* (pengenalan serta pengembangan kemampuan diri mealui pendidikan ketrampilan hidup); *Field trip* (program untuk melatih kreativitas dan sifat kritis anak dengan mengunjungi tempat-tempat yang sesuai dengan tujuan dan tema pembelajaran); Pengembangan minat dan bakat anak dengan menyeimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik; Pemberian bekal dasar bagi anak-anak untuk mencintai Al-Qur’an sehingga Al-Qur’an menjadi bacaan dan pandangan hidupnya sehari-hari.

Begitupun SD Model Bani Hasyim mempunyai keunggulan dan kekhasan sebagai berikut: Sistem level sesuai kompetensi santri; Perbandingan praktik sesuai dengan tingkatan kelas (secara bertahap); Belajar dengan riang, ceria, dan menyenangkan; Pembiasaan sholat; Pembiasaan akhlakul karimah; Pembelajaran

¹¹ Qurroti A’yun, Guru SD Model Bani Hasyim, *Wawancara*, tanggal 2 Nopember 2013.

berbasis multimedia; Pengembangan pelajaran ”Peradaban, Teknologi, dan Kebudayaan (Tema sentral)”; Metode dan strategi berbasis proses bukan pembelajaran berbasis instan; Pembiasaan hidup bersih, sehat, dan bertanggungjawab; Pembiasaan berdzikir, berpikir, dan beribadah; Pembiasaan bahasa Arab dan Inggris; Khusus hari Sabtu kegiatan pengembangan minat dan bakat; Kegiatan ekstrakurikuler *Tholabul ‘Ilm* (budaya membaca), catur, tartil, tahfidz, olah raga, (sepakbola, bulu tangkis, karate, silat, renang); Kegiatan kesenian (melukis, teater, menari, musik, drumband), pramuka, outbond (tadabur alam); Kesehatan, sosial dan pengenalan lingkungan; serta Penggunaan IT dalam pembelajaran.

Sedangkan SMP Islam Bani Hasyim mempunyai keunggulan dan kekhasan sebagai berikut: Studi lapangan setiap minggunya; Pembelajaran kontekstual; Pembelajaran berintegrasi praktik dan teori; Pembelajaran berbasis IT dan Pro lingkungan; Kebermaknaan dalam pembelajaran; Pembelajaran sinergis antara integrated science dengan Islam dan Peradaban; Pengembangan minat dan bakat; dan Pembiasaan baca Al-qur’an dan sholat dhuha setiap hari.¹²

Dari hasil observasi yang dilaksanakan pada tanggal 30 Nopember 2013 pukul 10.00 Wib, ternyata out put yang diperoleh dari lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim khususnya SMP Islam Bani Hasyim sesuai target yakni lulus 100%, bahkan mereka sebelum peserta didik lulus harus membuat karya, sesuai dengan kemampuannya seperti pembuatan film, cerpen, novel, dan *future caricature*. Dan mempunyai fasilitas yang cukup luar biasa yakni gedung yang

¹² <http://www.banihasyim.org>, diakses pada tanggal 28 Nopember 2013.

representatif; pembelajaran menggunakan audio visual dan multimedia; ruang bermain indoor dilengkapi area mandi bola; pusat sumber belajar dengan 10 area pembelajaran; perpustakaan pusat; perpustakaan kelas; *play ground*; *Indoor stadium*; kolam renang; laboratorium komputer; laboratorium *science*, sosial, catur, matematika, bahasa, baca tulis al-Qur'an, dan seni; Masjid; Stadion Bani Hasyim; *Area outbond*; lahan pertanian; kolam ikan; klinik Bani Hasyim; kantin; *hotspot area*; *meeting room*; koperasi; Aula; lapangan basket, voli, bulutangkis, *mini soccer* serta *payment point bank*. Bukan hanya itu saja, namun desain arsitektur yang bagus dan menarik untuk pembelajaran anak-anak sehingga ketika peneliti observasi, para peserta didik sedang mengikuti kegiatan ekstra pramuka dan terlihat begitu riang dan antusias serta menikmati pembelajaran diluar ruangan yang bertempat di depan administrasi yang cukup representatif.

Sebagaimana penjelasan di atas, bahwa ada keunikan yang terjadi di Yayasan Bani Hasyim terkait tugas dan fungsi serta wewenang antara Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil 'Ilmi Bani Hasyim sekaligus merangkap sebagai ketua komite yayasan. Salah satu tugas dan fungsi serta wewenang ketua yayasan adalah bersifat eksternal antara lain pengadaan sarana prasarana lembaga, klinik, perumahan, masjid, dan TPQ.

Sedangkan tugas, tanggung jawab dan wewenang Direktur Masjidil 'Ilmi Bani Hasyim sekaligus ketua komite lembaga dan adik kandung ketua yayasan yakni Bapak Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP., M.SA., adalah membawahi KB-TK, SD, dan SMP serta mengatur semua *stakeholder* (kepala KB-TK, SD, maupun SMP) mulai dari konsep sampai tahap implementasi seperti penyusunan rencana

strategis pencapaian visi misi lembaga maupun terkait perubahan kurikulum serta mengetahui secara mendetail tentang lembaga pendidikan Islam yang ada di lingkungan civitas Bani Hasyim baik proses pembelajaran, sumber daya manusia, keperluan teknis maupun hal-hal yang menyangkut internal lembaga.

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi alasan peneliti untuk meneliti lebih jauh tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim yakni mempunyai 3 lembaga yang terpadu dan mempunyai satu visi dan misi serta tujuan yang sama, terdiri dari KB-TK bertaraf Internasional (walaupun UU SBI sudah tidak berlaku), SD Model Bani Hasyim dan SMP Islam Bani Hasyim, kemudian adanya *job description* (porsi tugas dan tanggung jawab) khusus untuk Ketua Komite atau Direktur Masjidil ‘Ilmi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di lingkungan Yayasan Bani Hasyim. Sehingga peneliti memfokuskan pada karakteristik, implementasi visi ke aksi dan implikasi kepemimpinan visioner terhadap kemajuan lembaga pendidikan Islam. Dari fokus uraian di atas, peneliti mengambil judul ***“Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasyim Singosari - Kabupaten Malang)”***.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang?
2. Bagaimana upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam?

3. Bagaimana implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang dalam pengembangan pendidikan Islam?

C. Tujuan Penelitian

1. Menelaah karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang
2. Mendeskripsikan upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam
3. Mengetahui implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang dalam pengembangan pendidikan Islam.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat penelitian ini penulis kategorikan menjadi dua bagian, yakni secara teoritis dan praktis, antara lain sebagai berikut:

1. Teoritis

- a. Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi semua masyarakat baik yang membaca maupun penulis sendiri.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini kiranya dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi kajian lebih lanjut tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan Pendidikan Islam.

2. Praktis

- a. Dengan adanya penelitian ini semoga dapat dijadikan sebagai referensi/ rujukan bagi peneliti yang akan datang, dalam mempermudah penyusunan karya ilmiah yang masih berkaitan dengan tesis ini.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi rujukan bagi ketua yayasan, kepala sekolah, dan staff lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim Singosari Kabupaten Malang, sebagai bahan evaluasi kelembagaan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan kualitas di lembaga tersebut.

E. Originalitas Penelitian

Originalitas Penelitian adalah uraian tentang hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang direncanakan, bagian ini ditujukan untuk memastikan kedudukan dan arti pentingnya penelitian yang direncanakan dalam konteks keseluruhan penelitian yang lebih luas, dengan kata lain menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan belum ada yang membahas, selain itu juga memberikan gambaran atau batasan-batasan teori yang akan dipakai sebagai landasan penelitian. Penelitian-penelitian tersebut dipaparkan sebagai berikut:

Isnada Waris Tasrim¹³ dengan penelitian Disertasi yang berjudul *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)*, beliau mengkaji tentang kepemimpinan visioner dalam proses perubahan di sekolah efektif dengan tiga fokus penelitian yaitu : (1) kepemimpinan visioner dalam pembentukan visi;

¹³ Isnada Waris Tasrim, 2011, *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif, (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)*, (Disertasi: Universitas Negeri Malang).

(2) kepemimpinan visioner dalam mentransformasi visi; (3) kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi. Adapun hasil penemuannya mengemukakan bahwa *pertama*, kepemimpinan visioner dalam pembentukan visi didasari oleh (1) nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi, dan (2) dalam menetapkan arah yang jelas bagi organisasi dilandasi oleh berbagai pertimbangan; *kedua*, kepemimpinan visioner dalam mentransformasi visi dilakukan melalui (1) upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi, yang meliputi tujuan, intensitas dan sasaran, (2) mengidentifikasi area perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi; *ketiga*, kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dilakukan melalui (1) pengembangan profesionalisme guru, mulai proses rekrutmen, diklat internal dan eksternal, supervisi dan studi lanjut; (2) pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya dan sosialisasi sistem budaya.

Sugeng Satrio Utomo¹⁴ dengan penelitian tesis berjudul *Hubungan Kepemimpinan Visioner, Keterampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang*, adapun Hasil penelitian ini ditemukan bahwa : (1) kinerja profesional guru termasuk kategori sangat tinggi (2) kepemimpinan visioner kepala sekolah termasuk kategori tinggi sekali (3) keterampilan manajerial kepala sekolah termasuk sangat tinggi (4) iklim komunikasi organisasi termasuk kategori tinggi sekali. Sedangkan berdasarkan Output SPSS, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan visioner

¹⁴ Sugeng Satrio Utomo, 2011, *Hubungan Kepemimpinan Visioner, Keterampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang*, (Tesis: Universitas Negeri Malang).

terhadap kinerja profesional guru sebesar 0.000 (2) terdapat hubungan yang signifikan antara ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja profesional guru sebesar 0.000 (3) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja profesional guru sebesar 0,009. (4) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan visioner, ketrampilan manajerial kepala sekolah dan iklim komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja profesional guru sebesar 0.000.

Sedangkan sumbangan relatif terhadap kinerja profesional guru (1) kepemimpinan visioner kepala sekolah sebesar 36.6 % (2) ketrampilan manajerial kepala sekolah sebesar 39.6 % (3) iklim komunikasi organisasi sebesar 18.5 %. Disamping itu terdapat sumbangan efektif terhadap kinerja profesional guru (1) kepemimpinan visioner kepala sekolah sebesar 19% (2) ketrampilan manajerial kepala sekolah sebesar 21 % (3) iklim komunikasi organisasi sebesar 10 %.

Wuri Setiawan¹⁵ dalam tesisnya yang berjudul *Peran Kepemimpinan Visioner untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta*. Berdasarkan hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa: (1) Peran kepemimpinan visioner untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas di FKIP UNS dilakukan sesuai dengan tahapan tindakan manajerial yang meliputi : (a) peran kepemimpinan visioner dalam penyusunan visi dan misi FKIP UNS sebagai inspirator, motivator serta konsultan yang mengarahkan visi dan misi agar sesuai dengan konsep awal; (b) peran kepemimpinan visioner dalam mensosialisasikan

¹⁵ Wuri Setiawan, *Peran Kepemimpinan Visioner Untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta*, (Tesis: UNS Surakarta).

visi dan misi FKIP UNS dilakukan dengan menggunakan berbagai macam media melalui berbagai kesempatan baik secara langsung dan tidak langsung; (c) peran kepemimpinan visioner dalam mengimplentasikan visi dan misi FKIP UNS dilakukan dengan pendelegasian wewenang kepada para pembantu dekan dan pimpinan jurusan, prodi/BKK untuk memaksimalkan bidang masing-masing; (d) peran kepemimpinan visioner dalam evaluasi pelaksanaan visi dan misi FKIP UNS dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik evaluasi menurut pelaku dan teknik evaluasi menurut waktu. (2) Kendala yang dihadapi pemimpin visioner untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas di FKIP UNS antara lain: (a) adanya perbedaan kemampuan berfikir karyawan, dosen, dan mahasiswa dalam memahami visi dan misi untuk menghasilkan tenaga kependidikan yang berkarakter kuat dan cerdas; (b) adanya benturan aturan yang ada, sehingga ada beberapa program kerja yang kurang lancar untuk diimplementasikan; (c) masih ada beberapa dosen yang kurang inovatif dan kreatif dalam melakukan pembelajaran saat perkuliahan; (d) kurang optimalnya penggunaan sarana prasarana dan media pembelajaran yang berbasis IT. (3) Upaya-upaya untuk mengatasi kendala yang dihadapi pemimpin visioner untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas di FKIP UNS diantaranya adalah: (a) melakukan sosialisasi secara kontinyu dan sistematis agar civitas akademika memiliki persepsi yang sama terhadap visi dan misi yang ada; (b) membuat perencanaan program kerja dengan teliti dan cermat agar tidak berbenturan dengan aturan yang ada; (c) melakukan penilaian secara periodik dan memotivasi para dosen agar selalu inovatif saat melakukan perkuliahan; (d)

pengadaan diklat IT agar sarana prasarana dan media pembelajaran yang tersedia dapat digunakan secara optimal.

Adapun untuk lebih jauhnya terkait dengan persamaan, perbedaan dan orisinalitas penelitian, peneliti membuat format dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 1.1: Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Isnada Waris Tasrim. 2011. Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif, (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga).	Sama-Sama berkaitan dengan pembahasan tentang kepemimpinan visioner	1. Objek Penelitian pada tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga 2. Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan visioner dalam pembentukan, mantranformasi, dan mengimplementasikan visi.	1. Objek penelitian ini adalah lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim Singosari Kabupaten Malang 2. Bidikan penelitian ini lebih mengarah pada karakteristik kepemimpinan visioner dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam, upaya ketua yayasan dalam mewujudkan visi ke aksi dan implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan Pendidikan
2.	Sugeng Satrio Utomo, 2011. Hubungan Kepemimpinan Visioner, Ketrampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang,		1. Objek Penelitian Pada SMA Negeri di Kabupaten Malang. 2. Penekanan pada relavansi antara kepemimpinan visioner dengan Ketrampilan Kepala sekolah yang berimplikasi pada kinerja profesional guru	
3.	Wuri Setiawan.,		1. Objek penelitian	

	Peran Kepemimpinan Visioner Untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta,		pada FKIP UNS Surakarta 2. Penelitian ini memfokuskan peran kepemimpinan visioner yang bertujuan untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas.	Islam. .
--	---	--	---	-------------

Dari beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa penelitian tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim belum sepenuhnya disentuh untuk diteliti, walaupun dalam perspektif konsep kepemimpinan visioner telah dipresentasikan oleh semua peneliti di atas, hanya dalam segi objek penelitian yang berbeda sesuai dengan kriterianya masing-masing. Sehingga peneliti mengangkat judul ini sebagai penelitian yakni “Kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam studi kasus di Yayasan Islam Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang”.

F. Definisi Istilah

Dalam penyusunan tesis ini penulis memberikan definisi operasional dengan tujuan untuk memperjelas penelitian tersebut, antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan

mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

2. Pengembangan

Adapun definisi dari pengembangan menurut Abudin Nata yakni upaya memperbaiki, meningkatkan, dan memajukan suatu kegiatan dari keadaan yang kurang maju kepada keadaan yang lebih maju.¹⁶

3. Pengembangan Pendidikan Islam

Pengembangan pendidikan Islam dalam penelitian yang dimaksud adalah yaitu sebuah upaya yang dilakukan oleh pengampu pendidikan atau orang yang konsentrasi dalam dunia pendidikan untuk mengembangkan, memperbaiki, serta meningkatkan lembaga pendidikan agar lebih baik dan terarah dan dapat menyesuaikan kondisi zaman. Karena lembaga pendidikan merupakan badan atau organisasi yang menjalankan kegiatan pendidikan dengan tujuan untuk menyelidiki keilmuan yang akan dikaji dalam waktu yang telah ditentukan. Namun terus berjalannya waktu, lembaga bukan hanya dinobatkan pada organisasi formal saja namun setiap suatu kegiatan apapun yang mengandung nilai-nilai atau aturan itupun dapat dikatakan lembaga.

Dalam kamus bahasa Indonesia, kosa kata lembaga memiliki empat arti, yaitu: 1) asal mula (yang akan jadi sesuatu); benih (bakal binatang, manusia dan tumbuhan; misalnya Adam, segumpal tanah yang dijadikan manusia pertama; 2)

¹⁶ Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 308.

bentuk (rupa, wujud) yang asli, acuan; 3) ikatan (tentang mata cincin dan sebagainya); 4) badan (organisasi) yang bermaksud melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan sesuatu usaha, misalnya Bahasa Indonesia.¹⁷

Sedangkan definisi lembaga pendidikan Islam menurut Hasan Fahmi yang dikutip oleh A. Tafsir beliau mengemukakan bahwa lembaga pendidikan Islam merupakan hasil pikiran setempat yang dicetuskan oleh kebutuhan-kebutuhan suatu masyarakat Islam dan berpedoman kepada ajaran-ajarannya dan tujuan-tujuannya.¹⁸

G. Sistematika Penulisan

Untuk lebih jelasnya dalam studi ini akan dipaparkan mengenai sistematika penulisan dengan tujuan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pembahasan permasalahan, sehingga dapat ditemukan adanya semacam keterstrukturan atau sistematika dari permasalahan yang ditampilkan.

Bab I Pendahuluan berisi: a) Konteks penelitian; b) Fokus penelitian; c) Tujuan penelitian; d) Manfaat penelitian, yang meliputi: 1. Teoritis, dan 2. Praktis; e) Originalitas penelitian; f) Definisi istilah; dan g) Sistematika penulisan

Bab II Kajian Pustaka berisi: a) Konsep kepemimpinan visioner yang meliputi: 1. Pengertian kepemimpinan, 2. definisi visioner, dan 3. pengertian kepemimpinan visioner; b) Karakteristik kepemimpinan visioner; c) Prinsip-prinsip kepemimpinan visioner; dan d) Kepemimpinan visioner dalam perspektif

¹⁷ Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), cet. Ke-12, hlm. 582.

¹⁸ A. Tafsir, dkk., *Cakrawala Pendidikan Islam*, (Bandung: Mimbar Pustaka, 2004), hlm. 48.

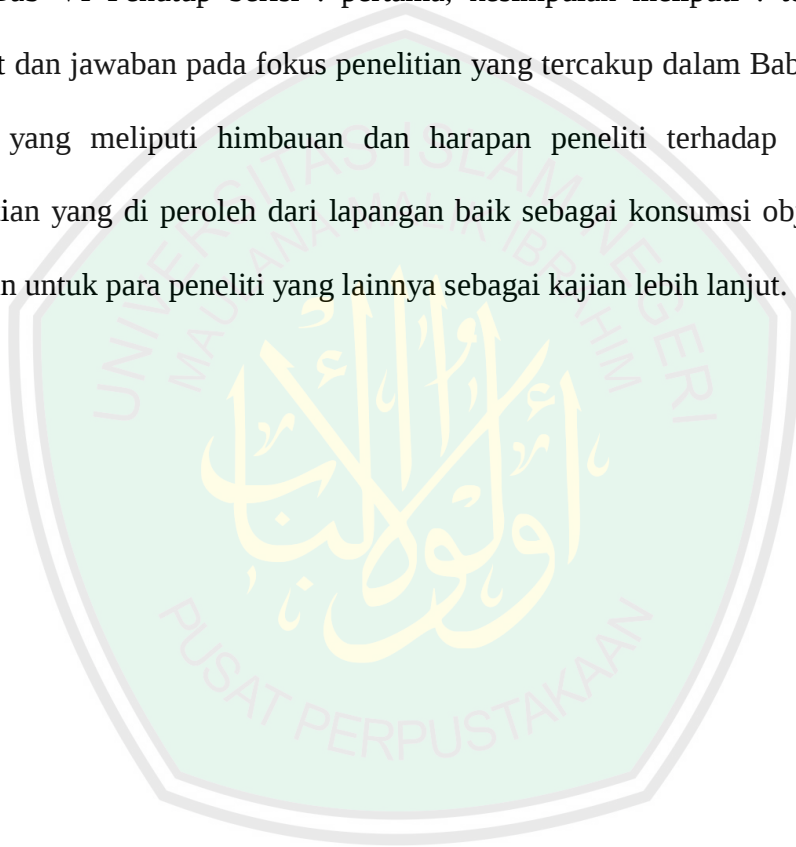
Islam serta e) Konsep pengembangan pendidikan Islam yang meliputi: 1. Definisi pengembangan, 2. Pengertian pendidikan Islam, dan 3. Pengertian pengembangan pendidikan Islam.

Bab III Metode penelitian berisi: a) Pendekatan penelitian dan jenis penelitian; b) Kehadiran peneliti; c) Lokasi dan subyek penelitian; d) Jenis dan sumber data; e) Teknik pengumpulan data, yang meliputi: 1. Pengamatan terlibat (*participant observation*), 2. Wawancara mendalam (*indeph interview*), dan 3. Dokumentasi; f) Analisis data, yang meliputi: 1. Pengumpulan data (*data collection*), 2. Reduksi data (*data reduction*), 3. Penyajian data (*data display*) dan 4. Kesimpulan verifikasi; dan g) Pengecekan keabsahan data, yang meliputi: 1. Uji kredibilitas, 2. Validitas eksternal (*transferability*), 3. Pengujian *dependability*, dan 4. Pengujian *confirmability*; serta h) Tahapan dalam penelitian yang meliputi: 1. Tahap pra-lapangan, 2. Tahap pekerjaan lapangan, dan 3. Tahap analisis data.

Bab IV Paparan Data dan Temuan Penelitian berisi: a) Deskripsi yayasan Bani Hasyim; b) Pengembangan lembaga pendidikan Islam di yayasan Bani Hasyim yang meliputi dari 1) Karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang, 2) Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam, dan 3) Implikasi kepemimpinan visioner pada yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang dalam pengembangan pendidikan Islam; c) Temuan Penelitian.

Bab V Diskusi Hasil Penelitian berisi: a) Analisis tentang karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari Kabupaten Malang; b) Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam; dan c) Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam.

Bab VI Penutup berisi : pertama, kesimpulan meliputi : tentang uraian singkat dan jawaban pada fokus penelitian yang tercakup dalam Bab I, dan saran-saran, yang meliputi himbauan dan harapan peneliti terhadap hasil temuan penelitian yang di peroleh dari lapangan baik sebagai konsumsi objek penelitian maupun untuk para peneliti yang lainnya sebagai kajian lebih lanjut.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan Visioner

1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut beberapa para ahli antara lain: *Pertama*, menurut Robbins yang dikutip oleh Sudarwan Danim dan Suparno, dia mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok kearah pencapaian tujuan.¹ Sedangkan menurut Owens yang dikutip Umiarso bahwa kepemimpinan adalah suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dan pihak lain yang di pimpin. Adapun berbeda dengan pendapatnya James Lipham dalam kutipan yang sama, dia mendefinisikan kepemimpinan merupakan permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.²

Akan tetapi, Mulyasa menambahkan pemimpin itu harus kapabel, sehingga dengan kemampuan dapat dijadikan alat untuk memengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.³

¹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Tehnologi, Situasi Krisis, dan Internalisasi Pendidikan* (Jakarta: Renika Cipta, 2009), hlm. 3.

² Zamroni Umiarso, *ESQ dan Model Kepemimpinan Pendidikan Konstruksi Sekolah Berbasis Spiritual*, (Semarang: Rasail, 2011), hlm. 88.

³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 107.

Adapun menurut Hemhill dan Coons mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas -aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin di capai bersama.⁴

Jacobs dan Jacques, mereka mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.⁵

Sedangkan Marno dan Triyo mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar orang itu mau menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁶ Senada dengan di atas, Thoha menambahkan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.⁷

Sebagian besar menurut Yukl definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok/organisasi.⁸

⁴ Hemhill dan Coons, *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*, In.R.M. Stogdill and A.E.Coons (Eds), *Leader Behavior: its Description And Measurement*. (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957), hlm. 7.

⁵ Jacobs T.O dan Jacques, E. *Military Executive Leadership*, (West Orange NJ: Leadership Library of America, 1990), hlm. 281.

⁶ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 30.

⁷ Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Grafindo,1995), hlm. 117.

⁸ Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks,2005), hlm. 3.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat peneliti ambil benang merahnya, bahwa definisi kepemimpinan itu sendiri, memang banyak sekali pendapat-pendapatnya namun pada hakekatnya kepemimpinan itu merupakan sifat dan sikap yang ada di benak seseorang untuk mempengaruhi orang lain demi tercapainya tujuan organisasi ataupun lembaga. Dengan demikian, definisi tersebut dapat diketahui sesuai dengan pengalaman dan pengamalan seseorang dalam mengarungi nahkoda organisasi atau badan, sesuai dengan objek garapan peneliti atau kebutuhan orang lain di sebuah lembaga tersebut.

2. Definisi Visioner

Menurut Theodore Hesburgh yang dikutip oleh Larry F. Johnston dalam bukunya yang berjudul “*Visionary Leaders*” beliau mengatakan :

*“The very essence of leadership is you have to have a vision. It’s got to be a vision you can articulate clearly and forcibly on every occasion. You can’t blow an uncertain trumpet”.*⁹

Secara tidak langsung bahwa hakikat kepemimpinan adalah Anda harus memiliki visi. Ini harus menjadi visi, Anda dapat mengartikulasikan dengan jelas dan secara paksa pada setiap kesempatan. Anda tidak bisa meniup terompet yang tidak pasti, artinya setiap aktivitas apapun harus mempunyai perencanaan yang tepat dan langkah yang cermat dalam menentukan langkah kedepan.

Bahkan dalam kutipan yang sama Burt Nanus mengatakan ‘*vision is central to leadership. It is the indispensable tool without which leadership is doomed to*

⁹ Larry F. Johnston, *Visionary Leaders*, (Mc Conkey/ Johnson , Inc. Fall, 2002), hlm. 5.

failure'. Visi merupakan pusat kepemimpinan, karena visi adalah alat yang sangat diperlukan, tanpa visi kepemimpinan akan gagal.

Contoh kecil dalam kehidupan sehari-hari ada sebuah mobil yang bagus dengan merek ternama namun orang yang akan mengendarai mobil tersebut tidak mengetahui arah tujuan yang jelas, sehingga menyebabkan mobil tersebut berjalan tanpa arah sementara mobil yang dikendarai oleh sopir yang memiliki visi akan menjalankan mobil tersebut untuk mencapai arah tujuan yang jelas dan terarah.

Oleh karena itu, sebuah visi sangat diperlukan oleh para pemimpin untuk memberikan nuansa baru dan wawasan ke depan dalam menjalankan sebuah lembaga pendidikan dengan arah dan tujuan yang jelas.

Adapun kata visi berasal dari bahasa Inggris, *vision*, yang mengandung arti penglihatan atau daya lihat, pandangan, impian, atau bayangan. Dalam bahasa Arab, kata visi dapat diwakili oleh kata *nadzor*, jamaknya *indzar*, yang berarti *seing* (penglihatan), *eye-sight* (pandangan mata), *vision* (pandangan), *look* (penglihatan), *glance* (pandangan sekilas), *sight* (pemikiran), *outlook* (pandangan), *prospect* (gambaran ke depan), *view* (peninjauan), *aspect* (bagian), *appearance* (perwujudan), *evidence* (bukti), *insight* (pandangan), *penetration* (penembusan atau perembesan), *perception* (pendapat), *contemplation* (merenung secara mendalam dan menyendiri), *examination* (pelatihan berpikir) Sama halnya dengan perihal di atas, banyak pendapat yang di paparkan oleh beberapa ahli diantaranya Henry Ford yang dikutip oleh Bill dalam bukunya "*Courageous Leadership*" bahwa visi adalah gambaran masa depan ketika sebuah Model T di

parkir di halaman setiap tukang daging, tukang roti, dan pembuat lilin.¹⁰ Artinya setiap visi ketika dimasukkan pada sebuah lembaga atau tempat, maka akan berdampak signifikan dan menentukan untuk berlangsungnya kehidupan menuju ke depan.

Sedangkan kata visioner dapat juga dikatakan dengan visi yakni jembatan antara masa kini dan masa depan, sehingga harus realistis sekaligus idealistis. Realistis dalam arti berpijak pada kenyataan dan orang percaya bahwa mimpi itu dapat diraih. Idealistis dalam arti visi harus menyiratkan aspirasi yang tinggi agar dapat memacu orang untuk berupaya keras melakukan yang terbaik dalam rangka mencapai cita-cita yang digambarkan dalam visi.

Visi juga harus memiliki daya tarik luar biasa, agar orang terinspirasi dan termotivasi melalui visi itu. Di tangan seorang pemimpin, visi diharapkan dapat menjadi *energizer* dan menciptakan antusiasme. Pada hakikatnya, kepemimpinan yang visioner adalah kepemimpinan yang mampu untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, dan mendorong para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang menuju masa depan.¹¹

Begitupun Martin Luther King, Jr., dalam kutipan yang sama, ia mendefinisikan bahwa visi adalah gambaran masa depan di mana ada dua anak, yang seorang berkulit hitam dan lainnya putih, duduk berhadap-hadapan di atas sebuah jungkat jungkit, tanpa memperdulikan warna kulit masing-masing.

¹⁰ Bill Hybels, *Courageous Leadership, (Kepemimpinan yang Berani)*, Terj. Anne Natanael, (Batam: 2004, PT. Gospel Press), hlm. 34-35.

¹¹ AB Susanto, *Visi Kepemimpinan Nasional dan Reaktualisasi Visi Bangsa*, (Jakarta: artikel, 2001), th.

Sedangkan Billy Graham mengatakan bahwa visi itu seperti membayangkan ribuan orang yang suka melawan maju ke muka untuk mempercayai kristus saat paduan suara mengumandangkan “sebagaimana aku adanya”.¹² Dan semuanya itu mempunyai makna tersendiri sesuai pendapat dan situasi di mana orang menganalogikannya tentang konsep visi itu sendiri.

3. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Pengertian kepemimpinan visioner menurut para ahli dapat dilihat sebagaimana berikut di bawah ini :

1) Menurut Burt Nanus bahwa :

*Visionary leaders are responsible for setting the organization's direction, committing to it, empowering employees to act, listening and watching for feedback, and getting the organization in a position to achieve its greatest potential.*¹³

Beliau melansirkan kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang dapat bertanggung jawab untuk menetapkan arah organisasi, mempunyai komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visi organisasi, dapat memberdayakan karyawan untuk bertindak serta mendengarkan dan memperhatikan arus bawah, serta menguasai organisasi dalam posisi untuk mencapai potensi terbesarnya.

2) Harper menambahkan bahwa :

“visionary leaders must be courageous (bold, willing to take risks, and desirous of letting go of the past), resilient (firm in some cases and flexible

¹² Bill Hybels, *Ibid.*, hlm. 34-35.

¹³ Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), th.

in others), and decisive (possess a sense of urgency, be earnest and resolute)”.¹⁴

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti menafsirkan bahwa pemimpin visioner harus mempunyai keberanian yakni berani dalam mengambil risiko, dan berkeinginan menjadikan masa lalu sebagai cerminan) artinya pemimpin visioner menjadikan masa lalu sebagai kenangan berharga untuk menjadi dasar melangkah lebih maju, ulet (dapat dijadikan sebagai *problem solving* di setiap permasalahan dan mempermudah tidak mempersulit orang lain), dan menentukan (memiliki rasa urgensi, menjadi sungguh-sungguh dan tegas).

3) Sedangkan menurut Sashkin, dia mengatakan :

*“My theory of effective executive leadership, or visionary leadership, considers not only the leader’s personal characteristics, not only the leader’s behavior, and not only the situation; it considers all three. Only by looking at each of these factors as they relate to one another can we truly understand visionary leadership. Visionary leaders share certain characteristics that are different from personality traits on which early leadership focused. In addition, they have a deep, basic awareness of key situational factors that dictate what leadership approach and actions are required. Furthermore, these leaders not only know what behaviors are required, they can also carry out those behaviors”.*¹⁵

Berdasarkan teori kepemimpinan eksekutif yang efektif atau kepemimpinan visioner yang dikatakan Sashkin di atas, dia menganggap bahwa konsep kepemimpinan visioner bukan hanya dilihat dari sisi karakteristik kepribadian seorang pemimpin saja, bukan pula perilaku dan situasi juga, namun konsep kepemimpinan visioner dapat dilihat dari kolaborasi ketiganya.

¹⁴ Stephen C. Harper, *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company’s Future*, (New York, NY: AMACOM, American Management Association, 2001), hlm. 31-34.

¹⁵ Marshall Sashkin. “*Visionary Leadership*,” in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader’s Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. (New York, NY: The Free Press, 1995), hlm. 403.

Pemimpin visioner mempunyai karakteristik kepribadian tersendiri dibandingkan karakteristik kepemimpinan lainnya. Selain itu, kepemimpinan visioner menitik beratkan dalam proses pendalaman visi, kesadaran dasar merupakan kunci untuk mendikte apa pendekatan kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada dan setelah itu menentukan langkah yang perlu dilakukan. Di samping itu pula, kepemimpinan visioner bukan hanya tahu apa perilaku yang diperlukan, namun pemimpin visioner juga harus dapat melakukan perilaku tersebut.

4) Menurut Hesselbein dan Johnston yang dikutip Rahma, berbagai ahli, umumnya sepakat bahwa yang disebut pemimpin visioner bukan sekedar sosok atau pribadi yang memiliki kemampuan memerintah atau mengatur orang lain, bagaimana menghadapi berbagai tantangan dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, kelompok dan perusahaan yang dipimpinnya. Tetapi, yang tak kalah penting, pemimpin juga harus memiliki kemampuan memprediksi, mengkalkulasi dan merancang berbagai solusi untuk menyikapi setiap perubahan yang terjadi dengan cepat di sekitarnya.

Rahma menambahkan bahwa pemimpin visioner sudah tentu harus mempunyai visi yang benar-benar jelas dan terfokus. Yang di maksud visi di sini adalah pernyataan mengenai tujuan, berorientasi pada masa depan dan dapat direalisasikan dalam arti bukan sesuatu yang samar dan hanya merupakan utopia belaka. Namun, seorang pemimpin visioner niscaya harus mempunyai kapasitas

pribadi, cara pikir yang berbeda, keyakinan, kompetensi, dan juga kemampuan memformulasi pikirannya dengan tujuan yang jelas dan terarah.¹⁶

Jadi dapat peneliti ikhtisarkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Bukan hanya itu, kepemimpinan visioner merupakan sikap dan sifat pemimpin yang selalu berorientasi masa depan, mempunyai visi, tujuan yang jelas, terarah, fokus, pemimpin yang berani dan bertanggung jawab dalam setiap masalah (sebagai *win win solution*), berintegritas (teguh pendirian), dan menjunjung tinggi nilai-nilai spritualitas serta mengupayakan terwujudnya visi ke dalam aksi dengan perencanaan, dan kemampuan memprediksi serta dapat mengkalkulasi setiap permasalahan yang muncul untuk dapat merubahnya dengan cepat dan tepat.

B. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Karakteristik kepemimpinan visioner merupakan hal penting dalam meninjau ulang teori seperti apa kepemimpinan visioner itu, sehingga dapat

¹⁶ Rahma Sugihartati, *Pemimpin Visioner dan Kaderisasi Kepemimpinan*, (Surabaya: Jurnal Masyarakat Politik dan Budaya, 2010), hlm. 131-136.

menemukan spesialisasi dan komparasi dari pada macam-macam kepemimpinan yang ada selama ini baik teks maupun konteks lapangannya.

Menurut Brian Tracy dalam artikelnya berjudul “*7 Qualities of Visionary Leadership*” beliau mengatakan pemimpin yang top merupakan pemimpin yang selalu memikirkan jangka panjang dengan kriteria sebagai berikut:

1. *Leaders inspire others because they are inspired themselves.*
2. *Leaders are optimistic.*
3. *Leaders have a sense of meaning and purpose in each area of their lives.*
4. *Leaders accept personal responsibility.*
5. *Leaders see themselves as victors over circumstances rather than victims of circumstances.*
6. *Leaders are action-oriented.*
7. *Leaders have integrity.*¹⁷

Dari keterangan di atas, dijelaskan bahwa kriteria pemimpin visioner yakni *pertama*, pemimpin yang dapat memberikan inspirasi terhadap orang lain karena mereka terinspirasi dengan sendirinya tanpa paksaan dan dorongan orang lain namun didorong oleh hati nuraninya agar melakukan sesuatu apapun demi kemajuan bersama; *kedua*, pemimpin yang mempunyai jiwa optimis, tanpa ragu-ragu dalam menjalankan visi ke depan bahwa masa depan adalah peluang, sehingga harus mencari peluang semaksimal mungkin apapun yang terjadi baik positif atau negatif karena setiap langkah, baik mengalami kemajuan ataupun kegagalan/ kemunduran dapat dijadikan sebagai pelajaran berharga bagi semuanya; *ketiga*, pemimpin yang selalu mempunyai rasa kebermaknaan dan tujuan dalam setiap kehidupan mereka, sehingga masa depan dijadikan sebagai

¹⁷ Brian Tracy, *7 Qualities of Visionary Leadership*, <http://successnet.czcommunity.com/>, di akses pada tanggal 4 April 2014.

langkah yang serius dalam kesehariannya karena setiap harinya harus mempunyai agenda yang jelas, terarah di mana tujuan dan langkahnya;

keempat, pemimpin menerima tanggung jawab pribadi, seorang pemimpin yang tidak selalu resah, gelisah, dan mengeluh karena setiap apapun yang dilakukan maupun kesalahan bawahannya merupakan tanggungjawab pemimpin secara keseluruhan; *kelima*, pemimpin melihat diri mereka sebagai pemenang atas keadaan bukan korban keadaan artinya pemimpin yang selalu menerima apapun risikonya dan dapat memberikan solusi secara langsung setiap ada permasalahan tidak melempar kesalahan terhadap orang lain; *keenam*, pemimpin adalah berorientasi aksi, bukan hanya sekedar teori namun langsung kerja, kerja dan kerja untuk mencapai visi sesuai dengan standar yang telah ditentukannya; *ketujuh*, pemimpin yang berintegritas, pemimpin yang bukan hanya memegang teguh pendirian kebenaran menurut dirinya sendiri namun juga dengan berlandaskan pada kebenaran orang lain.

Adapun menurut Barbara Brown yang dikutip Faturochman dalam opininya di Kompas, pemimpin visioner setidaknya harus memiliki 10 kompetensi kunci diantaranya adalah yaitu:¹⁸

1. *Visualizing*, Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.

¹⁸ Faturochman, "Kepemimpinan Visioner dan Berkarakter: Dari Mahasiswa untuk Indonesia 2030", (Semarang, Kompas: 2012), di unduh pada tanggal 07 Maret 2014.

2. *Futuristic Thinking*, Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

3. *Showing Foresight*, Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.

4. *Proactive Planning*, Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu.

5. *Creative Thinking*, Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner akan berkata "*If it ain't broke, BREAK IT!*". Artinya seorang pemimpin visioner harus memiliki sikap yang berbeda dari kompetitor lainnya dalam menjalankan lembaga.

6. *Taking Risks*, Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.

7. *Process alignment*, Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.

8. *Coalition Building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.

9. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.

10. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Sedangkan menurut Monica Patrick, dia berpendapat bahwa karakteristik kepemimpinan visioner dapat di klasifikasikan dalam lima poin antara lain sebagai berikut:

1. *Good Communicator* artinya Seorang pemimpin visioner memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Dia tahu bagaimana untuk menampakan mimpi besar dan tujuan serta menjelaskannya kepada timnya. Untuk pemimpin,

komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya untuk masa depan, pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif. Karena semakin banyak orang "*menangkap visi*" pemimpin mendengarkan ide-ide dan pikiran mereka, menggabungkan mereka ke dalam tujuan yang lebih besar. Visioner melibatkan orang lain dalam mencapai tonggak mereka dan membantu anggota tim memenuhi tujuan pribadi mereka.

2. *Charismatic Leader*. Merriam-Webster berpendapat yang di kutip oleh Monica bahwa Kharisma adalah "*personal magic of leadership arousing special popular loyalty*" artinya mempunyai kekuatan yang luar biasa pada diri seseorang, dengan pengaruh pemimpin kharismatik bawahan atau karyawan dapat bangkit dengan sendirinya dan mempunyai daya tarik alami, yang menarik orang untuk menjadi pemimpin dan antusias dalam memimpin.

3. *Chief Organizer* yakni Pemimpin visioner juga adalah penyelenggara utama. Sementara banyak pemimpin memiliki administrator yang mengelola proses, pemimpin sering mendirikan organisasi dengan membentuk departemen kunci atau fungsi. Di samping itu, pemimpin visioner juga berfungsi sebagai pengarah masa depan, dan konseptor yang mengembangkan dan melakukan serta mengatur pertemuan organisasi sampai bantuan yang dapat diandalkan ditemukan.¹⁹

4. *Risk – Taker*. Seorang pemimpin visioner harus mempunyai daya kreatif yang tinggi dan dapat mengambil inisiatif dengan tindakan yang tepat serta

¹⁹ Monica Patrick, <http://smallbusiness.chron.com/characteristics-visionary-leadership-31332.html>, di akses pada tanggal 4 maret 2014.

mengambil risiko cerdas yang memanfaatkan kondisi prima ketika terjadi permasalahan yang besar di organisasi/ lembaga.

5. *Strategic Planner*. Pemimpin visioner harus mempunyai perencanaan strategi sebagaimana pemain catur, yang dapat menjalankan roda organisasi menuju ke arah masa depan yang baik dengan cara mengaplikasikan visi ke dalam aksi.²⁰

Adapun Burt Nanus menyatakan bahwa kompetensi pemimpin visioner setidaknya ada empat kriteria antara lain sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini dibutuhkan pemimpin untuk menghasilkan "bimbingan, dorongan, dan motivasi".

2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "berhubungan secara terampil" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, tetapi memainkan peran penting terhadap organisasi (investor dan pelanggan).

3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan memengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk, dan jasa. Seorang pemimpin, dalam hal ini, harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (visi yang tercapai dengan sukses).

²⁰ Monica Patrick., *Ibid*.

4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.²¹

Dari sekian banyak tipe kepemimpinan, kepemimpinan visioner mempunyai karakteristik yang berbeda yang tidak dipunyai oleh tipe kepemimpinan yang lainnya, antara lain sebagai berikut:

1. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat, dalam memperhitungkan kejadian yang dianggapnya penting.
2. Mampu menggalang orang lain, untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut dicontoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
3. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan : pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi di embannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dia masuki.

²¹ Burt Nanus. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), dari <http://www.sabda.org/publikasi/e-leadership/145/> , di akses pada tanggal 12 Maret 2014.

4. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.

5. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, pemimpin visioner sangat menjunjung profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang dimiliki bangsa ini.

6. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu malu dalam memberi *reward* dan *punishment* terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi.

C. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Visioner

Menurut Shoji Shiba dan David Walden mereka membagi prinsip kepemimpinan visioner setidaknya ada 8 macam antara lain sebagai berikut: *pertama*, pemimpin visioner harus melakukan pengamatan di lapangan yang mengarah ke persepsi pribadi dari perubahan nilai sosial dari sudut orang luar pandang; *kedua*, meskipun ada resistensi, tidak pernah menyerah, menekan perlawanan antara luar-dalam tekanan dalam kombinasi dengan *top-down* di dalam instruksi; *ketiga*, transformasi dimulai dengan gangguan simbolis dari sistem lama atau tradisional melalui *top-down* upaya untuk menciptakan kekacauan dalam organisasi; *keempat*, Arah transformasi digambarkan ditujukan

oleh gambar terlihat simbolik dan perilaku simbolik pemimpin visioner itu; *kelima*, cepat membangun sistem fisik, organisasi dan perilaku baru adalah penting untuk transformasi sukses; *keenam*, pemimpin perubahan nyata yang diperlukan untuk memungkinkan transformasi; *ketujuh*, membuat sistem yang inovatif untuk memberikan umpan balik dari hasil; dan *kedelapan*, membuat sistem operasi sehari-hari, termasuk struktur kerja baru, pendekatan baru untuk kemampuan manusia dan kegiatan perbaikan.²²

Dari kedelapan prinsip kepemimpinan visioner di atas, dapat dijadikan acuan bahwa seorang pemimpin harus benar-benar mempunyai visi dan misi yang tepat dan *real* sesuai dengan kondisi masa kini dan berdampak lebih baik ke masa yang akan datang.

D. Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan visioner berdasarkan Islam tidak terlepas dari tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh Rasulullah SAW., sebagai suri tauladan bagi ummat Islam se-dunia dan menjadi hujjah atau pedoman bagi pengikut-Nya.

Islam memandang kepemimpinan visioner berdasarkan al-Qur'an dan al-Hadits antara lain Adanya kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam yang telah dipraktekkan Nabi Muhammad SAW., selama berada di Madinah.

Karena kota Madinah merupakan sebuah kota di mana Rasulullah SAW., telah mampu mengembangkan dan mengaktualisasikan kepemimpinannya dengan skala yang lebih besar serta didorong langsung oleh antusias masyarakat yang

²² <http://administrasipublikunm.blogspot.com/2012/07/prinsip-kepemimpinan-visioner.html>, di akses pada tanggal 4 Desember 2013.

menginginkan adanya pemimpin yang menjadi panutan dan tauladan yang baik untuk membina masyarakat menjadi maju dan beradab. Berbeda jauh ketika beliau masih bertempat di Mekkah, karena masyarakat di sana masih membutuhkan bimbingan spritual yang tinggi khususnya dalam penanaman nilai-nilai tauhid, sehingga Rasulullah SAW., masih belum fokus dalam pengembangan kepemimpinan dan manajerial di sebuah negara.

Beberapa nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam yang di lakukan oleh Rasulullah SAW., yang dapat dijadikan sandaran yaitu sebagai berikut: Pertama, seorang pemimpin muslim visioner harus mempunyai kompetensi ilmu pengetahuan tentang peran, fungsi dan tanggung jawab seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW, yang diriwayatkan oleh Imam Abu Dawud yakni *“Jika terdapat tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah satu diantara mereka untuk menjadi pemimpin”*. Begitu pula tentang eksistensi seorang pemimpin yang tercantum dalam al-Qur'an, Allah SWT, berfirman dalam al-Qur'an surat al-An'am ayat 165 yang berbunyi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: *“Dan Dia lah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebahagian kamu di atas yang lain beberapa derajat, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”*.²³

²³ Makbul, dkk., *Al-Qur'an Cordoba (al-Qur'an Terjemah dan Tajwid)*, cet. I, (Bandung: PT. Cordoba, 2013), hlm. 150.

Dari ayat di atas, menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai akal dan budi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menguatkan eksistensi dirinya sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi ke depan karena berkat rahmat Allah SWT., yang telah mengangkat derajat manusia setinggi-tingginya apabila seorang pemimpin mengekspresikan kemampuannya untuk memimpin dengan pola dan seni yang lebih baik. Kemudian dalil di atas juga diperkuat oleh dalil berikutnya yang tercantum dalam surat al-Anbiya ayat 72-73 yakni sebagai berikut:

وَوَهَبْنَا لَهُ إِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ نَافِلَةً ۖ وَكُلًّا جَعَلْنَا صَالِحِينَ ﴿٧٢﴾ وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: “Dan Kami telah memberikan kepada-nya (Ibrahim) Ishak dan Ya'qub, sebagai suatu anugerah (daripada Kami). Dan masing-masingnya Kami jadikan orang-orang yang saleh (72); Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.²⁴

Ayat ini juga menunjukkan bahwa seorang pemimpin muslim visioner bukan hanya cenderung menggunakan akal dan budi saja akan tetapi, pemimpin muslim visioner harus menggunakan hati nurani dan selalu mengabdikan dirinya kepada sang Kholik, karena dengan hati nurani segala tindakan akan selalu condong pada kebaikan dan kebenaran.

²⁴ Makbul, dkk., *ibid.*,

Keterangan di atas, dapat diperkuat dengan firman Allah yang lain yakni surat al-Baqarah ayat 247 yang berbunyi :

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ
أَصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن
يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: *Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.*

Pemimpin visioner yang baik adalah pemimpin yang dapat memimpin anggotanya dengan penuh keikhlasan dan tawadhu serta tawakkal walaupun begitu banyak rintangan bahkan terisolirnya legitimasi di mata kompetitornya namun semua itu dijalankan dengan ridho Allah, bahwa semua gerak-gerik kita adalah pemberian Allah dan amanah dari-Nya sehingga harus menajalankan dengan baik dan sungguh-sungguh. Karena pemimpin muslim visioner tahu bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang Allah kehendaki dengan kehendak-Nya segala apapun bisa terjadi, juga penuh konsekuensinya jika tidak menjalankan dengan baik kelak di akhirat, serta pemimpin muslim visioner juga tahu bahwa semua perbuatan akan diminta pertanggungjawabanya. Dengan sifat

dan sikap yang baik kepada semua manusia niscaya Allah akan selalu memberikan petunjuk kepada siapapun yang dikehendaki-Nya.

Kedua, pemimpin muslim visioner dalam mengorganisir sebuah organisasi atau instansi harus mengacu pada nilai-nilai syariat yang telah di contohkan oleh Rasulullah SAW., khususnya dalam proses internalisasi diri yakni sebagaimana 4 sifat yang telah melekat pada diri Beliau antara lain sebagai berikut: (1) Shiddiq, yang mempunyai makna secara *lughawi* jujur, benar atau ditinjau dari segi maknawi yakni perkataan yang sesuai dengan pernyataannya. Sebagaimana diterangkan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 94 sebagai berikut:

قُلْ إِنْ كَانَتْ لَكُمْ أَلْدَارُ الْآخِرَةِ عِنْدَ اللَّهِ خَالِصَةً مِّنْ دُونِ النَّاسِ فَتَمَنَّوْا
الْمَوْتَ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٩٤﴾

Artinya : "Katakanlah: "Jika kamu (menganggap bahwa) kampung akhirat (surga) itu khusus untukmu di sisi Allah, bukan untuk orang lain, maka inginilah kematian(mu), jika kamu memang benar.

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap keadaan apapun, perkataan selalu benar dan tidak merekayasa sehingga segala tindakan yang dilakukannya menjadi petunjuk arah yang benar dan dapat dijadikan sebagai hujjah bagi pengikutnya. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW., yang diriwayatkan oleh Ibnu Mas'ud Beliau SAW bersabda: sesungguhnya kejujuran akan membimbing pada kebaikan, dan kebaikan akan membimbing ke surga, sesungguhnya jika seseorang senantiasa berlaku jujur, maka ia akan dicatat di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnya kebohongan itu akan mengantarkan pada kejahatan, dan sesungguhnya kejahatan itu akan menggiring ke neraka. Dan sesungguhnya jika

seseorang selalu berdusta, maka ia akan dicatat di sisi Allah sebagai seorang pendusta.

(2) Fathonah, yaitu cerdas, tidak ragu-ragu dalam bertindak, karena sifat ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin visioner memang betul-betul mempunyai *power* pengetahuan yang luas, pengalaman yang banyak dan selalu berpikir keras dalam menterjemahkan perubahan zaman; (3) Amanah, dapat diartikan dengan terpercaya atau kredibel, artinya seorang pemimpin visioner dapat memegang pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab, dan berdedikasi tinggi serta selalu berkorban demi kemaslahatan ummat bukan untuk kepentingannya sendiri; (4) Tabligh, yakni menyampaikan, atau dapat dikatakan bahwa pemimpin visioner dapat dijadikan sebagai penyalur lidah atau komunikator yang selalu menyampaikan gagasan-gagasan masa depan yang lebih cerah yang didasari dengan nilai-nilai tauhid dan kondisi riil, tidak asal bicara atau belum mempunyai standarisasi yang kuat untuk dijadikan sebagai pedoman bagi para pengikutnya.

Ketiga, pemimpin muslim visioner harus dapat menjalankan prinsip amar ma'ruf nahi mungkar sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an dan al-Hadits, agar menjadi filter dan penyeimbang dalam bertindak dan bertingkah laku khususnya dalam menegakkan peraturan yang telah di buat secara bersama-sama, sebagaimana firman Allah SWT., yang berbunyi:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya: *“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.”*²⁵

Dalam ayat di atas, telah jelas bahwa seorang pemimpin yang visioner harus mampu mendayagunakan kekuasaannya untuk merubah tingkah laku atau perbuatan bawahannya atau yang dipimpin yang tidak sesuai dengan aturan-aturan syar'i. Senada dengan dalil al-Qur'an di atas bahkan Rasulullah SAW., pernah bersabda yang diriwayatkan oleh Abu Sa'id Al-Khudri Rodhiallohu 'anhu dia berkata:

“Aku mendengar Rasulullah sholallahu ‘alaihi wa sallam bersabda: “Barang siapa di antara kalian melihat suatu kemungkaran hendaklah ia mengubah dengan tangannya; jika tidak mampu, maka dengan lisannya; jika ia masih tidak mampu, maka dengan hatinya dan itu adalah selemah-lemahnya iman.” (HR. Muslim).

Dengan adanya pernyataan di atas, artinya Rasulullah SAW, memperkuat sekaligus mempertegas dalil al-Qur'an surat al-Imron ayat 110 bahwa siapapun dan di manapun juga jikalau melihat seseorang berbuat kekeliruan yang sangat dan dengan sengaja, dalam menjalankan aturan-aturan syar'i dapat ditindak dengan tindakan yang refresif. Akan tetapi sebaliknya, jikalau kesalahan itu tidak terlalu fatal maka tindakannya cukup dengan persuasif. Sebagaimana yang telah di jelaskan dalam al-Qur'an surat an-Nahl ayat 125 yang berbunyi:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

²⁵ Makbul, dkk., *ibid.*,

Artinya:” Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

Makna hikmah di maksud bahwa dalam konsep penyampaian dakwah terhadap seseorang harus dengan kebijaksanaan atau hati nurani, tidak dengan frontal dan anarkis. Begitupun pola dan sikap kepemimpinan visioner dalam mencari solusi dan komunikasi dengan bawahan harus dengan hati nurani bukan dengan egosentris pemimpin.

Keempat, pemimpin muslim visioner harus cenderung kepada kebenaran dan mempunyai pendirian yang kuat untuk menegakkan kebenaran. Sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an surat al-Isra' ayat 81 yang berbunyi sebagai berikut:

وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا ﴿٨١﴾

Artinya: “Katakanlah ya Muhammad “telah datang kebenaran (Islam) dan telah lenyap yang bathil (kekafiran), sesungguhnya yang bathil itu akan lenyap”.

Ayat ini telah mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin masa depan harus menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan mampu menegakkan kebenaran tersebut, walaupun sekeliling bawahannya terdapat musuh dalam selimut, yang notabene sewaktu-waktu dapat mengkontaminasi orang lain disekitarnya yang benar-benar tulus dalam membangun lembaga.

Akan tetapi, makna kebenaran di maksud bukan kebenaran yang dibuat-buat oleh individu namun atas dasar fakta dan data dan di yakini semua fakta dan data

tersebut memang petunjuk dari Allah SWT., karena kebenaran yang hakiki adalah milik sang Kholik. Sebagaimana firman Allah dalam surat Ali Imran, ayat 60, yang berbunyi:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُن مِّنَ الْمُمْتَرِينَ ﴿٦٠﴾

Artinya : *“Kebenaran itu dari Tuhanmu, maka oleh karena itu, janganlah engkau termasuk salah seorang yang ragu-ragu dalam menegakkan kebenaran”*.

Kelima, pemimpin muslim visioner juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan atau proporsional dalam memutuskan aturan, tidak gegabah untuk men-justise bawahannya ketika terdapat kekeliruan, harus melihat situasi dan kondisi objek yang di tuduh sehingga bawahan tidak merasa terdholimi oleh pemimpinnya dan semua tindakan yang dilakukan itu merupakan sikap tegas seorang pemimpin dalam mengemban amanah yang diberikannya bukan karena takut adanya persaingan atau prasangka yang buruk terhadap bawahannya. Sebagaimana yang diterangkan dalam surat an-Nisa ayat 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”*.

Dari ayat di atas, dapat dipertegas dengan hadits Rasulullah Saw., yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori dan Muslim yakni sebagai berikut :

Dari Amar Ibnu Al-'Ash Radliyallaahu 'anhu bahwa ia mendengar Rasulullah Shallallaahu 'alaihi wa Sallam bersabda: *"Apabila seorang hakim menghukum dan dengan kesungguhannya ia memperoleh kebenaran, maka baginya dua pahala; apabila ia menghukum dan dengan kesungguhannya ia salah, maka baginya satu pahala."*

Ditinjau dari hadits Rasulullah SAW., di atas, dapat dijadikan sebagai pedoman bahwa seorang pemimpin muslim visioner untuk memutuskan sebuah perkara harus membuka pintu ijtihad seluas-luasnya tanpa ada keraguan sedikit pun dalam dirinya walaupun yang diputuskan itu belum tentu benar namun yang paling penting prinsip dalam memutuskan itu yakni dengan asas *maslahah wal mursalah*.

Ketujuh, pemimpin muslim yang visioner harus menjadi tauladan disetiap waktu baik perbuatan, pernyataan maupun gagasan – gagasan yang mendorong untuk kemajuan masa depan lembaganya. Sebagaimana Rasulullah SAW., yang di jadikan *uswah* oleh para sahabat sebagai pengikutnya, maupun para kompetitornya (yang ingin mencelakakannya). Sehingga Allah SWT menegaskan dalam al-Qur'an surat al-Ahzab ayat 21 yang berbunyi :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*

Dengan ketauladanan baik yang diperlihatkan oleh Rasulullah selaku pemimpin kepada pengikutnya dapat menjadikan penyeimbang untuk

menjalankan visi dan misi dengan lancar yakni mengajak mereka untuk bertauhid kepada Allah dan menjalankan syari'at Islam yang telah di wahyukan kepada-Nya.

E. Konsep Pengembangan Pendidikan Islam

1. Definisi Pengembangan

Adapun definisi menurut Ebta pengembangan adalah proses, cara, perbuatan untuk mengembangkan.²⁶ Sedangkan menurut Abudin Nata bahwa pengertian pengembangan adalah upaya memperbaiki, meningkatkan, dan memajukan suatu kegiatan dari keadaan yang kurang maju kepada keadaan yang lebih maju.²⁷

Dengan demikian, mengacu pada penjelasan di atas, peneliti menggaris bawahi bahwa pengembangan yang di maksud dalam penelitian ini adalah pengembangan yang bersifat kelembagaan di Yayasan Bani Hasyim mulai dari sumber daya manusia, sarana prasarana, maupun akademik. Karena dalam pengembangan sebuah kelembagaan diberikan tiga unsur tersebut dan ketiganya merupakan *core* dari pendidikan.

2. Pengertian Pendidikan Islam

Menurut Arifin bahwa Pendidikan Islam adalah salah satu bentuk manifestasi dari cita-cita hidup Islam untuk melestarikan, mengalihkan, menanamkan (internalisasi), dan mentransformasikan nilai-nilai Islam kepada pribadi generasi penerusnya. Ini dilakukan agar nilai-nilai kultural-religius yang

²⁶ Ebta Setiawan, *http://pusat bahasa.kemdiknas.go.id.kbbi/*, (tt.: tp. 2011), th.

²⁷ Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 308.

dicita-citakan dapat tetap berfungsi dan berkembang dalam masyarakat dari waktu ke waktu.²⁸

Adapun menurut Ahmad Tafsir, pendidikan Islam ialah bimbingan yang diberikan oleh seseorang kepada seseorang agar ia berkembang secara maksimal sesuai dengan ajaran Islam. Bila disingkat, pendidikan Islam ialah bimbingan terhadap seseorang agar ia menjadi muslim semaksimal mungkin.²⁹

Tidak jauh berbeda dari definisi di atas, Azra menambahkan bahwa pendidikan Islam suatu proses pembentukan individu berdasarkan ajaran Islam yang diwahyukan oleh Allah Swt., kepada Nabi Muhammad Saw., melalui proses di mana individu tersebut dibentuk agar dapat mencapai derajat yang tinggi sehingga mampu melaksanakan tugasnya sebagai *khalifah fil ard*.³⁰

Dari beberapa pendapat di atas, peneliti dapat menarik benang merahnya bahwa pendidikan Islam merupakan konsep perilaku yang ditujukan kepada seseorang untuk diarahkan berdasarkan al-Qur'an dan Hadits, sehingga nilai-nilai Islam yang terkandung dalam kedua nash dalam ajaran Islam tersebut dapat diaplikasikan dengan sebaik-baiknya dan akan berdampak positif baik bagi dirinya maupun bagi orang lain atau masyarakat sekitar.

3. Pengertian Pengembangan Pendidikan Islam

Istilah pengembangan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih besar, merata dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Secara kualitatif

²⁸ Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 11.

²⁹ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 32.

³⁰ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2006), hlm. 32.

bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih baik, bermutu dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespons dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan. Termasuk dalam pengertian kualitatif adalah bagaimana mengembangkan pendidikan Islam agar menjadi suatu bangunan keilmuan yang kokoh dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan masyarakat nasional dan trans-nasional, serta pengembangan ipteks.³¹

Muhaimin menambahkan bahwa pemikiran tentang pengembangan pendidikan Islam mengajak seseorang untuk berpikir analitis-kritis, kreatif dan inovatif dalam menghadapi berbagai praktik dan isu aktual di bidang pendidikan untuk dikaji dan ditelaah dari dimensi fondasionalnya agar tidak kehilangan roh atau spirit Islam dan/atau kerapuhan fondasi filosofis; serta menghadapi *trend* pemikiran dan teori-teori pendidikan yang dibangun oleh para pendahulunya, untuk selanjutnya dapat: 1) memperkaya nuansa pemikiran dan teori yang ada; atau 2) merevisi dan menyempurnakan pemikiran dan teori yang sudah ada; atau 3) mengganti pemikiran dan teori lama dengan pemikiran dan teori baru; dan/atau 4) menciptakan pemikiran dan teori yang belum ada sebelumnya. Dengan demikian pendidikan Islam akan mengalami perubahan (*change*), pembaruan atau perbaikan (*reform*), yang diikuti dengan pertumbuhan (*growth*), dan ditingkatkan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) untuk dibawa ke arah yang lebih ideal.³²

³¹ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 1.

³² Muhaimin, *Ibid.*, hlm. 2.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti dapat menganalisis bahwa pengembangan pendidikan Islam yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengembangan secara komprehensif yang dimulai dari sektor kelembagaan, sumber daya manusia, maupun akademiknya sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap pembangunan masyarakat dan perkembangan teknologi dan informasi dengan mengkolaborasikan dan mengaplikasikan nilai-nilai Islam pada semua sektor.

Pengembangan pendidikan Islam juga merupakan salah satu bagian penting bagi seorang pemimpin yang mempunyai visi misi yang kuat karena pengembangan pendidikan Islam adalah tantangan yang harus diemban oleh siapapun khususnya para penggiat pendidikan yang bernuansa Islami yang dapat menjadikan institusi lebih baik dan dinamis tidak statis, tentunya terarah dengan apa yang akan di capai dan di cita-citakan, sehingga dapat memberikan kepercayaan terhadap masyarakat bahwa lembaga pendidikan Islam saat ini tidaklah dipandang sebelah mata, karena sudah mempunyai *input*, proses, serta *output* yang dapat meyakinkan dan terpolarisasi dengan baik dan sistematis.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Karena melihat dari fokus penelitian yakni terkait kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang.

Fokus penelitian yang demikian, menurut Yin lebih bersifat eksplanatoris dan lebih mengarah ke penggunaan strategi studi kasus.¹ Karena dalam eksplanatoris berfungsi untuk menjawab rumusan masalah yang menjurus pada pertanyaan “bagaimana dan mengapa”.²

Penelitian yang di maksud adalah penelitian kualitatif yang cara memperoleh datanya bersumber murni dari lapangan atau bersifat empiris. Dengan ini peneliti lebih mudah menggali informasi secara mendalam. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Bogdan dan Biklen bahwa karakteristik penelitian kualitatif adalah

*“Qualitative research has the natural setting as the direct of data and the researcher is the key instrument; Qualitative research is descriptive; Qualitative researchers are concerned with process rather than simply with outcome of products ;Qualitative researchers tend to analyze their data inductively; “Meaning” is of essential concern to qualitative approach.”*³

¹ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*. (Newbury Park. CA: Sage, 1984), hlm. 18.

² Syamsuddin AR., dan Vismaia S. D., *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*, (Bandung: Remaja Rosdakarya kerjasama dengan SPs UPI, 2007), hlm. 179.

³ Robert S Bogdan & Sari Knope Biklan, *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn Bacon, 1982), hlm 28-29.

Dalam penelitian kualitatif mempunyai pengaturan yang bersifat alamiah sebagai penghimpun data secara langsung, artinya peneliti untuk mendapatkan data tidak dibuat-buat atau direkayasa, namun data didapat secara alami, kemudian peneliti merupakan instrumen kunci, sehingga peneliti adalah penentu bagi baik buruknya penelitian. Penelitian kualitatif juga bersifat deskriptif; penelitian kualitatif lebih mengedepankan proses daripada hasil, serta penelitian kualitatif cenderung menganalisis datanya secara induktif; dan “makna” menjadi perhatian penting untuk pendekatan kualitatif.

Senada dengan pendapat di atas, Lexy J Moleong menambahkan bahwa penelitian kualitatif adalah 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 kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁴

Menurut teori penelitian kualitatif, agar penelitiannya dapat betul-betul berkualitas, data yang dikumpulkan harus lengkap, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, dalam hal ini adalah subjek penelitian (informan) yang berkenaan dengan variabel yang diteliti. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (tabel, catatan, notulen rapat, sms dan lain-lain), foto-

⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 6.

foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer.⁵

Berdasarkan keterangan teori di atas, untuk memperjelas pada penelitian ini peneliti mengambil data primer melalui wawancara secara langsung dengan informan utama yakni Bapak Aji Purnawarman, SH., M.Hum., selaku Ketua Yayasan Bani Hasyim. Bukan hanya wawancara secara langsung saja akan tetapi peneliti juga memakai rekaman HP yang bertujuan untuk penguatan data primer yang belum valid. Perlu diketahui bahwa Yayasan Bani Hasyim bukan hanya konsentrasi dalam pengembangan dunia pendidikan saja akan tetapi mempunyai anak usaha yang sifatnya eksternal atau bisnis seperti adanya klinik, masjid, perumahan dan usaha lainnya yang mengikat pada yayasan tersebut. Sedangkan tugas dan wewenang ketua yayasan yakni mengelola anak usaha atau yang bersifat eksternal pada Yayasan Bani Hasyim, sehingga dibentuknya Direktur Masjidil ‘Ilmi atau Ketua Komite lembaga pendidikan yang bertugas langsung untuk menangani segala permasalahan dan kebutuhan internal lembaga pendidikan Islam pada Yayasan Bani Hasyim. Dan ini pula, yang menambah antusias peneliti untuk meneliti lebih dalam lagi terkait peran dan fungsi pimpinan yayasan dalam pengembangan lembaga tersebut.

Selanjutnya Bogdan dan Biklen mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif terbagi menjadi enam antara lain sebagai berikut: (1) Etnografi; (2) Studi Kasus; (3) *Grounded* Teori; (4) Interaktif; (5) ekologi dan (6) *future*.

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), hlm. 21-22.

Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Robert K. Yin menambahkan bahwa studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan bilamana multi sumber bukti dimanfaatkan.⁶

Secara umum menurut Robert K. Yin, bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* dan *why* bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena masa kini.⁷

Menurut Faisal yang dikutip Sadjarwo dan Basrowi menambahkan studi kasus merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang penelaahannya kepada suatu kasus dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif. Studi kasus bisa dilakukan terhadap individu, seperti yang dilakukan oleh ahli psikologi, juga bisa dilakukan terhadap kelompok seperti yang dilakukan oleh para ahli antropologi, sosiologi, dan psikologi sosial.⁸ Hasil dari penelitian kasus merupakan suatu generalisasi dari pola-pola kasus yang tipikal dari individu, kelompok, lembaga, dan sebagainya. Tergantung dari tujuannya, ruang lingkup dari studi dapat mencakup segmen atau bagian tertentu atau mencakup keseluruhan siklus kehidupan dari individu, kelompok, dan sebagainya, baik

⁶ Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metode*, Terj. M. Djauzi Mudzakir, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 18.

⁷ Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metode*, (Terj. Djauzi Mudzakir), (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 1.

⁸ Sudjarwo dan Basrowi, *Manajemen Penelitian Sosial*, (Bandung, PT. Mandar Maju: 2009), hlm. 115.

dengan penekanan terhadap faktor-faktor kasus tertentu, ataupun meliputi keseluruhan faktor-faktor dan fenomena-fenomena.

Nazir menambahkan bahwa studi kasus banyak dikerjakan untuk meneliti desa, kota besar, sekelompok manusia *drop out*, tahanan-tahanan, pemimpin-pemimpin, dan sebagainya. Jika studi kasus ditujukan untuk meneliti kelompok, maka perlu dipisahkan atau diisolasi kelompok-kelompok dalam ongkongan yang homogen.⁹

Sasaran dalam penelitian studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dokumen, kemudian sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada diantara variabel-variabelnya.¹⁰

Senada dengan pendapat di atas, dalam penelitian ini, objek yang akan diteliti adalah sosok manusia atau salah seorang yang menjabat sebagai pimpinan di Yayasan Bani Hasyim karena mereka yang berperan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim di Singosari – Kabupaten Malang.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrument aktif dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti merupakan suatu keniscayaan yang harus dilakukan karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan *interview*/ wawancara dan observasi secara langsung.

⁹ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor: PT. Ghalia Indonesia, 2011), hlm. 57.

¹⁰ Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan Penelitian* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), hlm. 57.

Sehingga melalui keterlibatan langsung di lapangan, peneliti dapat mengetahui informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, pengalaman, keahlian dan kedudukannya. Penelitian ini juga dilakukan secara responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan data penelitian.

Dalam proses penelitian ini, pertama peneliti meminta surat izin penelitian dari administrasi kampus sekolah pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai tanda bukti bahwa benar maksud peneliti datang ke lembaga tersebut ingin meneliti sesuai dengan judul penelitian khususnya dalam objek penelitian utama adalah ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari-Kabupaten Malang dan direktur Masjidil 'Ilmi Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang.

Kemudian tepat pada tanggal 3 dan 4 September 2014, peneliti mewawancarai ketua Yayasan Bani Hasyim yang bernama Bapak Aji Purnawarman, SH., M.Hum., dan Kepala SMP Islam Bani Hasyim yakni Bapak Drs. Achmad Baridjan mengenai pandangan umum dan sejarah berdirinya Yayasan Bani Hasyim tersebut, namun untuk menindak lanjuti dari wawancara tersebut beliau merekomendasikan Bapak Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP., M.SA., untuk menjelaskan terkait pembelajaran, hal-hal teknis yang ada di lingkungan civitas yayasan tersebut karena beliau adalah Direktur Masjidil 'Ilmi Bani Hasyim.

Dalam proses pemilihan informan, peneliti menggunakan teknik *purposive*, yaitu peneliti memilih orang yang dianggap kompeten dan mengetahui secara

jelas permasalahan yang diteliti. Kehadiran peneliti di lapangan dalam rangka menggali informasi menggunakan tahapan sebagai berikut:

a. Pemilihan informan awal, peneliti memilih informan yang menurut peneliti memiliki informasi memadai berkenaan dengan kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di lembaga pendidikan Islam Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang, yakni Ketua Yayasan, Direktur Masjidil ‘Ilmi Bani Hasyim, Kepala KB-TK Bani Hasyim, SD Model Bani Hasyim serta SMP Islam Bani Hasyim.

b. Pemilihan informan lanjutan, peneliti ingin memperluas informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan visioner dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang, dalam hal ini peneliti memilih bagian Satpam, Waka Kurikulum SMP (sekaligus Staff ahli Direktur Masjidil ‘Ilmi) dan Bagian Administrasi lembaga pendidikan Islam Masjidil Ilmi Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang.

Dengan beberapa tahapan di atas, peneliti diharapkan dapat memahami dan mencari informasi yang sesuai dengan objek penelitian yang akan diteliti. Senada yang dikemukakan oleh Asrin bahwa pentingnya peneliti sebagai instrumen kunci dalam penelitian kualitatif sebagai upaya untuk memahami fokus penelitian secara holistik pada latar penelitian. Hal yang paling esensi yakni untuk menciptakan akurasi pemahaman tentang apa yang akan diteliti yakni terkait tentang

kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di lembaga tersebut.¹¹

Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menjadi informan kunci adalah ketua yayasan dan ketua komite atau direktur Masjidil ‘Ilmi Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang sekaligus sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui latar belakang penelitian khususnya untuk memperoleh data terkait fokus penelitian.

C. Lokasi dan Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memilih Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang sebagai lokasi penelitian. Yayasan Bani Hasyim merupakan lembaga pendidikan Islam yang cukup unggul di bandingkan lembaga pendidikan Islam lainnya yang ada di Kabupaten Malang, yang terletak di Perum. Persada Bhayangkara Blok L-K Singosari Malang Jawa Timur, telp. (0341) 456005 dan (0341) 441149.

Dari sekian banyak lembaga pendidikan Islam yang ada di Kabupaten Malang yang paling menonjol dan menantang salah satunya adalah lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim. Yayasan Bani Hasyim merupakan yayasan yang salah satunya konsentrasi pada pengembangan pendidikan Islam, yang pada awal mulanya memfokuskan dalam membangun pendidikan sejak dini yakni Taman Pendidikan Qur’an. Berdiri pada tahun 1997 yang terletak di Perum. Persada Bhayangkara Blok L-K Pagentan Singosari Malang 65153 Jawa Timur.

¹¹ Asrin, *Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di sekolah, studi multikasus di SMAN Agung dan SMA 1 Kartini di Kota Bunga* (Malang : Desertasi UM Tidak Diterbitkan, 2006) hlm. 98.

Secara kelembagaan Masjidil ‘Ilmi Bani Hasyim merupakan lembaga dibawah Yayasan Bani Hasyim yang berperan untuk mengembangkan pendidikan Islam, akan tetapi alasan yang paling fundamental dalam penelitian ini adalah:

- 1) Yayasan Bani Hasyim merupakan yayasan yang berkembang pesat di daerah Singosari Kabupaten Malang, yang mempunyai lembaga khusus dalam pengembangan pendidikan Islam yang dimulai dari KB-TK sampai SMP Islam Bani Hasyim yang mengusung bertaraf Internasional dan menjadi lembaga percontohan tingkat nasional.
- 2) Lokasinya cukup strategis karena daerah Singosari merupakan perbatasan antara Kota Malang dan Kabupaten Malang sehingga lembaga Masjidil Ilmi yang konsentrasi dalam dunia pendidikan tidak kalah *familiar*-nya dengan lembaga-lembaga yang ada di kota Malang khususnya untuk jenjang TK, SD dan SMP.
- 3) Begitupun dilihat dari sarana prasarana, konsep kurikulum yang dibuat sendiri, dan fasilitas lembaga lainnya yang memadai sehingga relevan dengan kajian yang akan peneliti teliti yakni terkait kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam.

D. Jenis dan Sumber Data

Menurut Soeratno dan Arsyad yang dikutip oleh Sudjarwo dan Basrowi, data adalah semua hasil observasi atau pengukuran yang telah dicatat untuk suatu keperluan tertentu.

Sudjarwo dan Basrowi menambahkan data sebagai suatu hal yang sangat penting karena:

1. Data berfungsi sebagai variabel (tinggi badan, jenis kelamin, tempat tinggal, dan sebagainya);
2. Data berfungsi sebagai alat uji hipotesis;
3. Data yang kita peroleh sangat menentukan kualitas hasil penelitian; dan
4. Benar tidaknya penelitian sangat bergantung pada benar tidaknya instrumen tersebut.¹²

Adapun data yang diperoleh pada penelitian ini terdapat pada sumber data yang akan diolah oleh peneliti. Menurut Arikunto sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data, beliau mengklasifikasikan menjadi 3 tingkatan huruf *p* dalam bahasa Inggris yakni:

P = person, sumber data berupa orang

P = place, sumber data berupa tempat

P = paper, sumber data berupa simbol.¹³

Sedangkan sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sekunder.

Menurut Umar dalam Sudjarwa dan Basrowi, data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder yakni data

¹² Sudjarwo dan Basrowi, *Loc.Cit.*, hlm. 139.

¹³ Suharsimi Arikunto, *Loc.Cit.*, hlm. 172.

primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Misalnya dalam bentuk tabel atau diagram.¹⁴

Senada dengan uraian di atas, Loflan dkk., yang dikutip oleh Lexy J. Moleong mengatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi dan lain-lain.

Sumber data primer yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis yakni manusia dan bukan manusia. Jenis data primer dengan manusia merupakan jenis data yang informasinya dapat diperoleh secara langsung dan mudah untuk diamati. Di samping itu, manusia merupakan *key informan*, sedangkan jenis data yang bukan berasal dari manusia yakni data yang diperoleh melalui hasil observasi dan dokumentasi yang disesuaikan dengan judul penelitian yang sedang diangkat.

Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai sumber data primer adalah Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil ‘Ilmi sekaligus sebagai Ketua Komite lembaga di Yayasan Bani Hasyim. Karena sesuai dengan salah satu fokus penelitian yang peneliti angkat antara lain upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam.

Sedangkan sumber data sekunder dari informan adalah kepala BK-TK, SD Model, SMP Islam Bani Hasyim, Waka Kurikulum SMP Islam Bani Hasyim (sekaligus staff Direktur Masjidil ‘Ilmi) serta Bagian Administrasi, yang

¹⁴ Sudjarwo dan Basrowi, *Op.Cit.*, hlm. 140.

menggunakan wawancara sebagai penyeimbang data primer, dan sumber data sekunder lainnya diperoleh dari dokumentasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.¹⁵

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.¹⁶ Pengumpulan data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, kenyataan-kenyataan dan informasi yang dapat dipercaya.¹⁷

Sugiyono menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipasi (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.¹⁸

Dari uraian di atas, sehingga peneliti dalam teknik pengumpulan data dapat mengklasifikasikan melalui 3 tahapan antara lain sebagai berikut:

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2013), hlm. 308.

¹⁶ Moh. Nazir, *Loc.Cit.*, hlm. 174.

¹⁷ Sudjarwo dan Basrowi, *Op.Cit.*, hlm. 143.

¹⁸ Sugiyono, *Op.Cit.*, hlm. 309.

a. Pengamatan Terlibat (*Participant Observation*)

Pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut.

Adapun keuntungan dari pengamatan secara langsung Moh. Nazir menambahkan sebagai berikut:

1) Dengan cara pengamatan langsung, terdapat kemungkinan untuk mencatat hal-hal, perilaku, pertumbuhan dan sebagainya, sewaktu kejadian tersebut berlaku, atau sewaktu perilaku tersebut terjadi. Dengan cara pengamatan, data langsung mengenai perilaku tipikal dari objek dapat dicatat segera, dan tidak menggantungkan data dari ingatan seseorang.

2) Pengamatan langsung dapat memperoleh data dari subjek baik yang tidak dapat berkomunikasi secara verbal atau yang tidak mau berkomunikasi secara verbal.¹⁹

Susan Stainback (1998) dalam Sugiyono memperkuat pernyataan di atas, beliau mengatakan “*in participant observation, the researcher observes what people do, listen to what they say, and participates in their activities*”, dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka.²⁰

¹⁹ Moh. Nazir, *Loc.Cit.*, hlm. 175.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2009), hlm. 311.

Dari uraian di atas, dalam pengumpulan data awal, peneliti terlibat secara langsung di yayasan Bani Hasyim Singosari Kabupaten Malang secara terperinci hal-hal yang diamati antara lain sebagai berikut:

1. Keadaan fisik, meliputi situasi lingkungan lembaga pendidikan Islam Yayasan Bani Hasyim serta sarana dan prasarana yang menunjang dalam pembelajaran (bersifat akademik).
2. Pengembangan sumber daya manusia baik dari segi kompetensi, kreativitas, serta kapabilitas pegawai dan pengajar.
3. Kegiatan penunjang, yaitu kegiatan non akademik atau ekstrakurikuler dilingkungan Yayasan Bani Hasyim yang berpengaruh terhadap integritas dan kompetensi peserta didik sehingga berimplikasi pada keunggulan lembaga dan kualitas peserta didik melalui out put yang baik.
4. Kegiatan lainnya yang mendukung terhadap fokus penelitian misalnya terkait lembaga lain yang ada di bawah Yayasan Bani Hasyim seperti klinik, kantin, dan lembaga bisnis perumahan yang masih ada dalam naungan Yayasan Bani Hasyim.

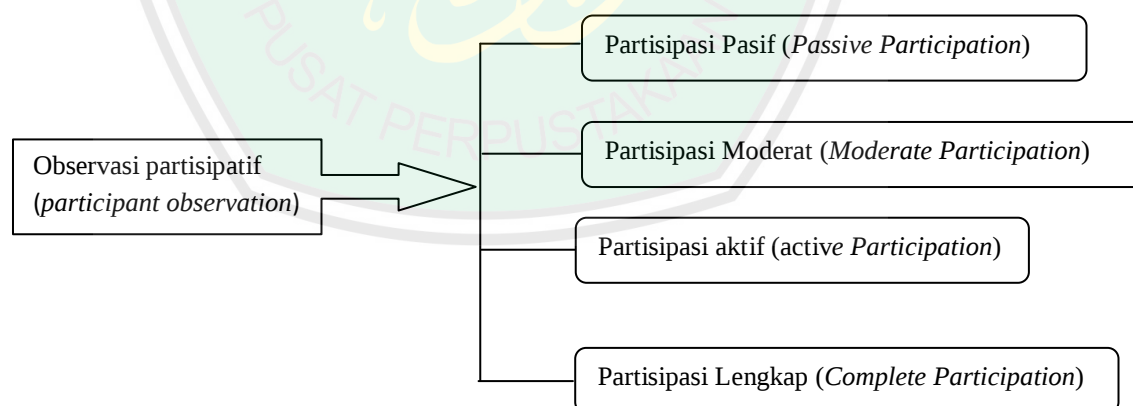
Sugiyono juga menjelaskan bahwa observasi partisipatif dapat digolongkan menjadi empat bagian, antara lain sebagai berikut:

- a) Partisipasi pasif (*passive participation*) : *mean the research is present at the scene of action but does not interect or participate*. Artinya peneliti datang ditempat kegiatan orang yang diamati,tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

b) Partisipasi moderat (*moderate participation*): means that the researcher maintains a balance between being insider and being outsider. Adalah observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam atau orang luar. Kemudian peneliti juga dalam mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya.

c) Partisipasi aktif (*active participation*): means that the researcher generally does what others in the setting do. Dalam observasi ini peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh nara sumber, tetapi belum sepenuhnya lengkap.

d) Partisipasi lengkap (*complete participation*): means the researcher is a natural participant. This is the highest level of involvement. Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti sudah terlibat sepenuhnya terhadap apa yang dilakukan sumber data. Jadi suasananya sudah natural, peneliti tidak terlihat melakukan penelitian. Hal ini merupakan keterlibatan peneliti yang tertinggi terhadap aktivitas kehidupan yang diteliti.²¹



Gambar 3.1: Macam-macam observasi partisipatif (*participant observation*)

Dari penjelasan di atas, peneliti melakukan observasi partisipasi moderat, karena peneliti melakukan secara keseimbangan antara peneliti menjadi orang

²¹ Sugiyono, *Op.Cit.*, hlm. 312.

dalam atau orang luar, di mana peneliti melakukan interaksi dengan informan dan melakukan pengamatan, tetapi tidak semuanya. Misalnya pada fokus karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang, peneliti berada di kantor ketua yayasan dan ruang kepala sekolah sambil wawancara dengan Ketua Yayasan dan Kepala SMP Islam Bani Hasyim di sana mengamati mulai dari keadaan fisik yakni fasilitas dan administrasi Yayasan Bani Hasyim dan sekaligus mencari informasi awal terkait aktivitas pimpinan yayasan.

Kemudian dalam observasi partisipatif (observasi berperanserta) dapat berupa peneliti melakukan pengamatan dengan berinteraksi secara langsung bersama informan. Misalnya peneliti melakukan pengamatan tentang konsep kurikulum tematik yang dibuat melalui pokja lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim yang di motori oleh Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim. Peneliti melakukan pengamatan berperanserta dalam kegiatan tersebut dengan langsung mewawancarai informannya. Sedangkan observasi penuh tidak dapat dilakukan oleh peneliti karena peneliti bukan termasuk anggota organisasi di masing-masing sekolah tersebut.

Adapun menurut Spradley yang dikutip Sugiyono, bahwa dalam menggunakan observasi pada penelitian kualitatif harus melalui tiga tahapan diantaranya adalah: *Pertama* , observasi deskriptif (*descriptive observation*), pada tahap ini peneliti belum membawa masalah yang akan diteliti, maka peneliti melakukan penjelajah umum, dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan. Semua data direkam, oleh karena itu, hasil dari observasi ini disimpulkan dalam keadaan yang belum tertata. Di sini

peneliti mengumpulkan gambaran secara komprehensif tentang suatu peristiwa atau fenomena yang ditemukan. Sehingga pada tahap ini peneliti dapat memahami sketsa awal tentang Yayasan Bani Hasyim seperti program-program pimpinan yayasan, mekanisme komunikasi antara pimpinan dan bawahan, karakteristik pimpinan yayasan dan program unggulan dalam peningkatan sumber daya manusia.

Kedua, Observasi terfokus (focused observation). Pada tahap ini peneliti sudah melakukan *mini tour observation*, yaitu suatu observasi yang telah dipersempit untuk difokuskan pada aspek tertentu. Artinya dalam observasi tahap ini, peneliti mencoba memfokuskan data yang sudah dideskripsikan menjadi data yang siap untuk diseleksi, misalnya peneliti mendeskripsikan tentang komunikasi antara pimpinan dan tenaga pendidik serta administrasi yayasan. Kemudian peneliti mendapat informasi di Yayasan Bani Hasyim, bahwa sistem komunikasi pada Yayasan Bani Hasyim yakni menggunakan sistem kekeluargaan, yang mana sewaktu-waktu ketika lembaga ada masalah yang harus diselesaikan dengan segera, maka pimpinan langsung menghubungi kepala sekolah atau administrasi untuk diadakan rapat walaupun diluar dari jam kerja (malam hari).

Ketiga, observasi terseleksi (selected observation). Pada tahap ini peneliti menguraikan fokus yang ditemukan sehingga datanya lebih rinci. Dalam tahapan berikutnya peneliti melakukan pengklasifikasian dan kemudian menseleksi yang memang betul-betul dapat dijadikan sebagai data validasi pada fokus penelitian yang dibahas. Contohnya: tentang upaya pemimpin Yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam, dari hasil pengamatan

berperanserta peneliti mendapatkan informasi bahwa pimpinan memberikan arahan kepada kepala sekolah untuk membuat konsep kurikulum sendiri namun harus sesuai dengan visi dan misi Yayasan Bani Hasyim yang telah ditetapkan, bahkan kurikulum yang bersumber dari diknas harus dikaji ulang terlebih dahulu, apakah sudah sesuai dengan visi dan misi yayasan atau belum. Sedangkan untuk koordinasi antara pimpinan yayasan dan tenaga pendidik serta administrasi dilakukan tanpa batas waktu yang ditentukan. Sehingga mempermudah dalam pencapaian visi dan misi sesuai dengan kondisi masa kini.

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan observasi, berikut ini adalah pedoman observasi yang akan digunakan dalam penelitian

1. Kondisi Yayasan Bani Hasyim Kec. Singosari – Kabupaten Malang, Ketua Yayasan, Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim, Kepala Sekolah, serta bagian Administrasi.
2. Bentuk Visi dan Misi serta Tujuan Yayasan Bani Hasyim
3. Bentuk program pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim mulai dari KB-TK, SD Model dan SMP Islam Bani Hasyim.
4. Keadaan fasilitas Yayasan Bani Hasyim.

Tabel 3.1: Pedoman Observasi

Aspek Kegiatan	Deskripsi	Makna
Persiapan	Rechecking peralatan tulis, dan alat-alat yang dibutuhkan, menyerahkan surat izin dan proposal penelitian ke administrasi Yayasan Bani Hasyim.	Agar dapat persetujuan dari pihak Yayasan Bani Hasyim.

Pembukaan	Bertanya dan berinteraksi dengan administrasi dan satpam Yayasan Bani Hasyim.	Menggali informasi awal tentang Yayasan Bani Hasyim.
Kegiatan inti	Meminta data yang dibutuhkan oleh peneliti.	Mendapatkan data yang sudah peneliti buat.
Penutup	Berterimakasih, Wasalam.	-

Selain observasi yang dilakukan dengan pedoman diatas, peneliti juga melakukan observasi tak berstruktur yang berarti bahwa peneliti tidak mempersiapkan instrument observasi secara sistimatis dari awal hanya berupa rambu-rambu pengamatan, karena peneliti belum tahu pasti apa yang akan terjadi, jenis data apa yang akan berkembang dan dengan cara apa data baru itu paling sesuai untuk dieksplorasi.²² Observasi ini dilakukan untuk mengamati suasana Yayasan Bani Hasyim, kegiatan siswa, aktivitas pimpinan yayasan dan lain-lain.

b. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Jenis wawancara yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *Indepth Interview* atau wawancara mendalam.

Wawancara mendalam merupakan suatu cara memperoleh data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti.²³ Dengan kata lain bahwa wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang utama.

²² Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung Alfabeta, 2009), hlm. 120.

²³ Burhan Bungin (Ed.), *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Kearah Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 157.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain, (1) Ketua Yayasan; (2) Direktur Masjidil ‘Ilmi; (3) Kepala Sekolah; (4) Waka Kurikulum SMP Islam Bani Hasyim (sekaligus asisten Direktur Masjidil’ Ilmi), dan (5) bagian Administrasi.

Sedangkan alasan peneliti memilih informan di atas, karena peneliti beranggapan mereka mengetahui berbagai informasi tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam, yang sesuai dengan visi dan misi Yayasan Bani Hasyim serta bertujuan untuk mewujudkan insan *Ulul Al-Bab* sejak usia dini yang didesain melalui kurikulum yang dapat mensinergikan antara IMTAQ, IPTEK dan AKMAL, sehingga lebih representatif untuk memberikan informasi akurat.

Adapun dalam teknik pengumpulan data yang lainnya peneliti menggunakan wawancara tak terstruktur karena dalam penelitian ini fokus penelitiannya adalah studi kasus yang sarannya adalah manusia, yang mana informan utamanya adalah Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil ‘Ilmi, dan terkadang terbatasnya waktu karena padatnya kegiatan kedua informan tersebut.

Senada dengan Arikunto bahwa wawancara tak terstruktur dapat dilakukan pada keadaan-keadaan sebagai berikut: *pertama*, bila pewawancara berhubungan dengan orang penting; *kedua*, jika pewawancara ingin menanyakan sesuatu secara lebih mendalam lagi pada seorang subjek tertentu; *ketiga*, apabila pewawancara menyelenggarakan kegiatan bersifat penemuan; *keempat*, jika ia tertarik untuk mempersoalkan bagian-bagian tertentu yang tak normal; *kelima*, jika ia tertarik untuk berhubungan langsung dengan salah seorang responden; *keenam*, apabila ia

tertarik untuk mengungkapkan motivasi, maksud, atau penjelasan dari responden; *ketujuh*, apabila ia mau mencoba mengungkapkan pengertian suatu peristiwa, situasi, atau keadaan tertentu.²⁴

Dalam wawancara tak terstruktur, misalnya, peneliti secara tak disengaja menemui salah satu informan untuk diwawancarai. Hal ini dilakukan dengan memohon kesiapan informan untuk diwawancarai. Misalnya, Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Aji Dedi Mulawarman tanggal 11 September 2014 pada pkl. 10.00 Wib. Pada saat itu secara langsung, di sela-sela tidak ada kegiatan, peneliti memohon kesiapan informan untuk diwawancarai. Di sini peneliti melakukan interaksi dan komunikasi secara tiba-tiba dengan informan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tentang fokus penelitian.

Adapun pedoman wawancara yang digunakan adalah :

PEDOMAN WAWANCARA

Nama Informan : Dr. Aji Dedi Mulawarman, SE., SP., M.SA.,
 Jabatan : Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim
 Hari/Tanggal : Kamis, 11 September 2014
 Waktu Wawancara : Pkl. 10.00 s/d 12.15 Wib.
 Tempat wawancara : Kantor Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim
 Kategori : Karakteristik dan Prinsip Kepemimpinan Visioner Pada Pimpinan Yayasan Bani Hasyim.

Tabel 3.2: Pedoman wawancara

No	Kategori	Pertanyaan
1	Good Communicator	1. Bagaimana ketua Yayasan berkomunikasi dengan Bapak?

²⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 191.

2	Evaluating	2. Dalam bentuk apa evaluasi antara Bapak dan pimpinan Yayasan lainnya?
3	Charismatic Leader	3. Apa yang Bapak ketahui tentang pimpinan Yayasan? Baik kepemimpinannya, maupun gagasan-gagasan beliau untuk kedepan?

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.²⁵

Senada dengan pendapat di atas, Moleong menambahkan bahwa penggunaan dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersumber dari non-manusia. Data-data yang bersumber dari non-manusia merupakan sesuatu yang sudah ada, sehingga peneliti tinggal memanfa'atkannya untuk melengkapi data-data yang diperoleh melalui pengamatan atau observasi atau wawancara. Dokumen ada dua macam yaitu dokumen pribadi (buku harian, surat pribadi, dan autobiografi) dan dokumen resmi (memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga, majalah, buletin, pernyataan dan berita yang disiarkan oleh media massa).²⁶

Sedangkan Lincoln dan Guba membedakan data yang bersumber dari non-manusia menjadi dua kategori, dokumen dan rekaman. Rekaman adalah semua jenis pernyataan tertulis yang dibuat oleh dan untuk seseorang atau lembaga dengan tujuan untuk kepentingan pertanggungjawaban. Penggunaan dokumen

²⁵ Sugiyono, *Loc.Cit.*, hlm. 329.

²⁶ Lexi Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 216.

sebagai data penelitian kualitatif didasari oleh pemikiran bahwa data yang diperoleh peneliti melalui teknik pengamatan dan wawancara belum dapat merekam semua data yang dibutuhkan. Untuk itu peneliti berkepentingan memperkaya informasi dari data-data yang bersumber dari non-manusia.²⁷

Peneliti menghimpun dokumen-dokumen antara lain profil Yayasan Bani Hasyim, struktur Tim Pengembang, sarana prasarana, denah yayasan Bani Hasyim, serta data-data lain yang mendukung. Selain itu peneliti juga mengumpulkan dokumen foto kegiatan penelitian yang peneliti lakukan di Yayasan Bani Hasyim, dokumentasi di perlukan bisa dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 3.3: Jenis dokumentasi

Jenis Dokumen	Bentuk Dokumen	Ket.
Verbal Dok (sesuai bentuk dokumen)	Profil Yayasan Bani Hasyim, data pengurus, visi dan misi serta tujuan Yayasan Bani Hasyim dan profil Direktur Masjidil 'Ilm.	
	Sarana dan prasarana 1. Denah lokasi dan bangunan sekolah (letak geografis) 2. Gedung dan ruangan yang ada 3. Fasilitas penunjang 4. Sarana pembelajaran lainnya (mushollah, laboratorium, klinik kesehatan, perpustakaan dan lain-lain)	
	Program-program kegiatan B-TK, SD Model, dan SMP Islam Bani Hasyim: 1. Kurikulum tematik KB-TK 2. Kegiatan membatik, bermain, senam dan lain-lain	
Foto/Gambar/Denah Dok/...	Kegiatan-kegiatan	
	Kondisi Lingkungan Yayasan Bani Hasyim	
	Denah Lokasi Yayasan Bani Hasyim	
Video Klip/Rekaman	Hasil Wawancara	

²⁷ Lincoln Y.S. dan A.G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sago Publication, 1985), hlm. 23.

Peneliti haruslah mampu menelaah rekaman dan proses dokumen mengenai kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim secara non manusia sesuai dengan hasil penelitian yang ada dalam poin fokus penelitian.

F. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.

Bogdan yang dikutip oleh Sugiyono menambahkan bahwa “*Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.*” Makna yang di atas, analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.²⁸

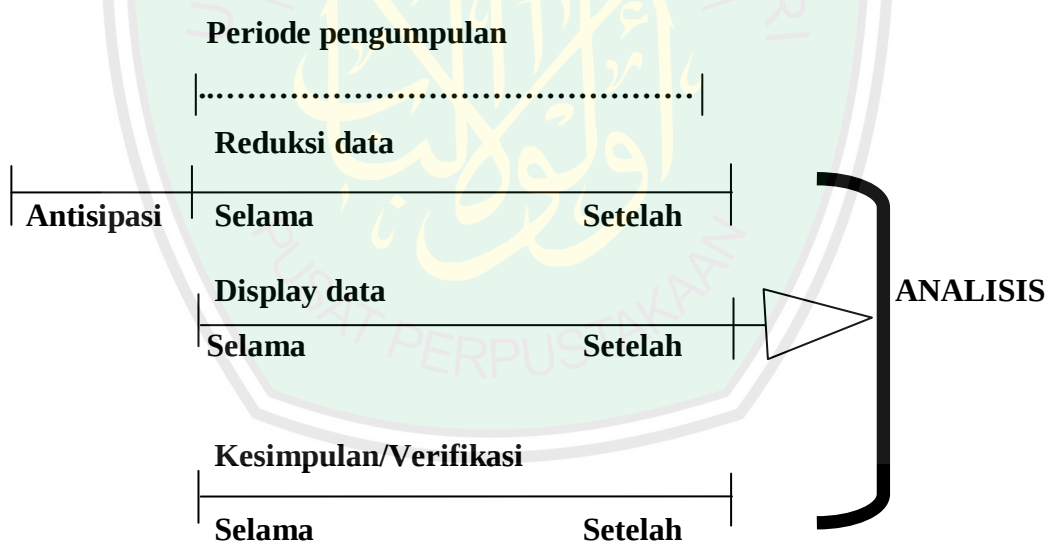
Menurut Moleong bahwa teknik analisis data dapat di klasifikasikan tiga model analisis data dalam penelitian kualitatif yaitu, (1) Metode perbandingan konstan (*constan comparative*), seperti yang dikemukakan oleh Glaser dan

²⁸ Sugiyono, *Loc.Cit.*, hlm. 334.

Strauss, (2) Metode analisis data menurut Spradley, (3) Metode analisis data menurut Miles dan Huberman.²⁹

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis data menurut Miles dan Huberman yaitu analisis model interaktif. Dalam proses analisis data kualitatif Matthew B. Miles dan Huberman menyatakan bahwa aktivitas dalam proses analisis data hendaknya dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Adapun aktivitas dalam analisis data menurut Miles dan Huberman harus melalui tiga tahapan yakni pertama, *data reduction*; kedua, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification*. Sebagaimana yang tertera pada gambar di bawah ini:



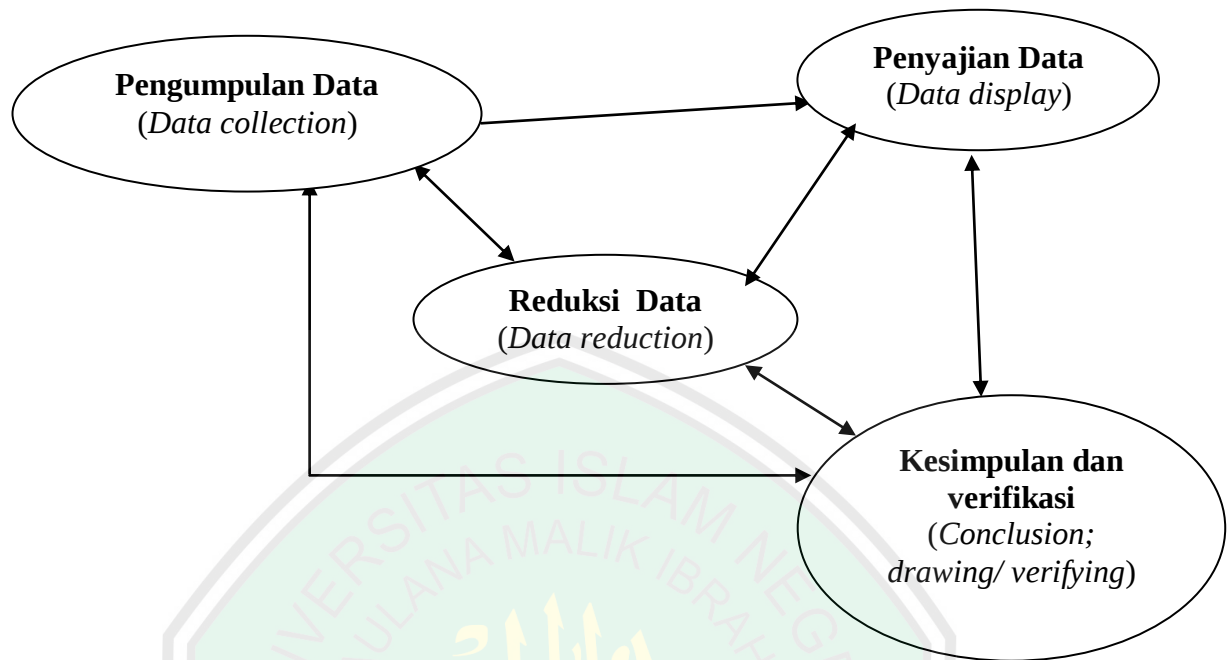
Gambar 3.2: Komponen dalam analisis data (*flow model*)³⁰

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa, setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka peneliti melakukan antisipatori sebelum melakukan reduksi data.

²⁹ Lexi Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 15.

³⁰ Dikutip dari Miles dan Huberman, oleh Sugiyono, *Loc. Cit.*, hlm. 337.

Selanjutnya model interaktif dalam analisis data dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 3.3: Teknik analisis data model interaktif

Teknik analisis data model interaktif dalam penelitian ini dijelaskan sebagaimana langkah-langkah berikut:

1. Pengumpulan data (*Data Collection*)

Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini, yang dilakukan peneliti yakni sejak memasuki lokasi penelitian sampai semua data yang diperlukan terkumpul, pengumpulan data diperoleh dari hasil wawancara, observasi berperanserta, dan dokumentasi sesuai dengan fokus masalah yang akan diteliti di Yayasan Bani Hasyim sebagaimana yang telah dijelaskan pada poin teknik pengumpulan data di atas.

2. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil.³¹

Senada dengan pendapat di atas, Sugiyono menambahkan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan.³² Kegiatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah mengidentifikasi data dan mengkode data. Dalam pengkodean data digunakan tiga kolom yang terdiri dari nomor, aspek pengkodean, dan kode. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut.

Tabel 3.4: Pengkodean

No.	Aspek Pengkodean	Kode
1.	Teknik pengumpulan data	
	Wawancara	Ww
	Observasi	Obs
	Dokumentasi	Dok
2.	Sumber data	
	Ketua Yayasan	KY
	Direktur Masjidil Ilmi	DMI
	Kepala Sekolah	KS
	Waka SMP Kurikulum	WKS

³¹ Ariesto Hadi Sutopo dan Adrianus Arief, *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 7.

³² Sugiyono, *Loc.Cit.*, hlm. 338.

	Bagian Administrasi	BA
3.	Fokus penelitian	
	Karakteristik Kepemimpinan Visioner	KKV
	Upaya pemimpin yayasan dari visi ke aksi	UPY
	Implikasi Pemimpin Visioner	IPV

Setelah tahap pengkodean data dan mengetahui batasan penelitian serta merasa cukup untuk menjelaskan pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim, dalam reduksi data selanjutnya adalah menganalisis dan menghubungkan antara kepemimpinan visioner dengan pengembangan pendidikan Islam. Sehingga peneliti, dalam memilih data harus yang relevan dan bermakna, agar tidak terjadinya kesalahan antara fokus masalah yang sedang diteliti dengan objek penelitian. Kemudian untuk tahap reduksi data selanjutnya adalah melakukan seleksi dan memfokuskan data yang mengarah untuk menjawab pertanyaan penelitian, setelah itu menyederhanakan serta menyusun secara sistematis dengan menonjolkan hal-hal yang dianggap penting dari hasil temuan yang berkaitan dengan upaya pemimpin yayasan dalam mengembangkan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim dengan berlandaskan pada konsep kepemimpinan visioner secara komprehensif seperti karakteristik dan prinsip-prinsip kepemimpinan visioner.

3. Penyajian data (*Data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah *mendisplaykan* data. Kalau dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar katagori, *flowchart* dan sejenisnya.

Kemudian dalam penelitian kualitatif yang sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif.³³

Senada dengan uraian di atas, Ariesto Hadi Sutopo dan Adrianus Arief menjelaskan bahwa dalam tahap *display data* atau penyajian data yakni menyusun sekumpulan informasi, dan kemudian untuk diambil sebagai bahan kesimpulan sementara.³⁴

Dari tahap penyajian data, dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang sudah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana dan selektif serta mudah dipahami maknanya. Data yang diperoleh peneliti di Yayasan Bani Hasyim kemudian diuraikan dan dipahami maksud dari data yang dikumpulkan tersebut. Sehingga dapat mempermudah peneliti untuk mengklasifikasikan pada tahap penyimpulan atau verifikasi.

4. Kesimpulan verifikasi

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan

³³Sugiyono, *Ibid.*, hlm. 341.

³⁴ Ariesto Hadi Sutopo dan Adrianus Arief, *Op.Cit.*, hlm. 7.

konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.³⁵

Dan Arikunto menambahkan bahwa kesimpulan dalam penelitian bukanlah merupakan suatu karangan atau diambil dari pembicaraan-pembicaraan lain, akan tetapi hasil suatu proses tertentu yaitu “menarik”, dalam arti “memindahkan” sesuatu dari suatu tempat ke tempat lain.³⁶ Begitupun dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan seluruh data yang telah ada, baik melalui hasil wawancara, observasi dan dokumen. Setelah itu, seluruh data tersebut di deskripsikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Tentunya, berkaitan dengan judul dan rumusan masalah yang telah ada, yakni Bagaimana karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua yayasan, upaya Ketua Yayasan mewujudkan visi ke dalam aksi pengembangan lembaga pendidikan Islam, dan implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Singosari–Kabupaten Malang terhadap kemajuan lembaga pendidikan Islam.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data didasarkan pada kriteria-kriteria untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh dari penelitian. Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan usaha untuk meningkatkan derajat kepercayaan anda.

³⁵ Sugiyono, *Op.Cit.*, hlm. 345.

³⁶ Suharsimi Arikunto, *Loc.Cit.*, hlm. 385.

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

Jadi uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas). Akan tetapi, dalam penelitian ini untuk mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan tiga pengujian keabsahan data antara lain sebagai berikut:

1. Uji Kredibilitas

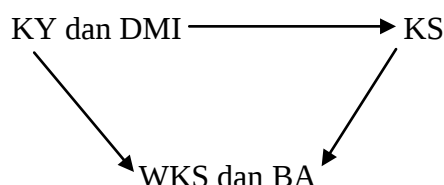
Uji kredibilitas dalam penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, bahan referensi dan *member check*.³⁷ *Pertama*, perpanjangan pengamatan, artinya peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. *Kedua*, peningkatan ketekunan, artinya peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepasatian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

Ketiga, triangulasi, artinya peneliti menguji kredibilitas dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan waktu. Seperti data yang diperoleh langsung

³⁷ Sugiyono, *Op.Cit.*, hlm. 368.

dari sumber utama yakni Ketua Yayasan, dan Direktur Masjidil Ilmi Yayasan bani Hasyim. Sebagaimana yang diungkapkan oleh William dalam Sugiyono.³⁸

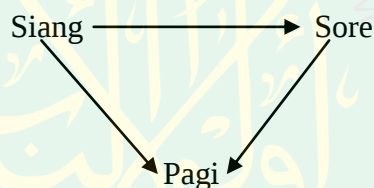
Perhatikan gambar di bawah ini:



Gambar 3.4.1: Triangulasi Sumber Data



Gambar 3.4.2: Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



Gambar 3.4.3: Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga triangulasi yaitu; triangulasi sumber data, triangulasi teknik/metode, dan triangulasi waktu.

Keempat, menggunakan bahan referensi, yang dimaksud dengan bahan referensi ini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan peneliti yang sesuai dengan konsep kepemimpinan visioner. Seperti data hasil wawancara, peneliti harus membawa rekaman wawancara baik melalui *handphone* atau alat lainnya yang dapat mendukung hasil wawancara .

³⁸ Dikutip dari William oleh Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 273.

Dan *member check*, adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah agar peneliti mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, akan tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti akan melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti akan merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

2. *Transferability* (validitas eksternal)

Transferability atau keteralihan berfungsi untuk membangun *transferability* dalam penelitian ini dilakukan dengan cara “uraian rinci”. Adapun teknik ini digunakan oleh peneliti dengan tujuan peneliti mencoba melaporkan penelitiannya dengan seteliti dan secermat mungkin dengan menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan yang mengacu pada fokus penelitian.

Dengan uraian rinci ini, dapat mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh para pembaca sehingga dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti. Adapun dalam tahap *Transferability* ini, peneliti memaparkan tiap sub fokus penelitian secara terinci tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim.

3. Pengujian *Dependability*

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun sebagai *auditor independent* yang terlibat langsung dalam penelitian ini adalah Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, MA., dan Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., keduanya selaku pembimbing I dan II. Mulai dari awal penelitian baik merumuskan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, uji keabsahan data hingga membuat kesimpulan.

4. Pengujian *Confirmability*

Konfirmabilitas merupakan kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian melalui perekaman audit data dan informasi serta penjelasan yang didukung oleh materi yang ada pada penelusuran (*searching*) atau pelacakan audit (*audit trail*).

Dalam memenuhi penelusuran atau pelacakan audit ini, peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data bahan mentah berupa catatan survei lapangan di Yayasan Bani Hasyim; transkrip wawancara dengan Kepala Sekolah, Waka SMP Islam Bani Hasyim Bagian Kurikulum dan Bagian Administrasi Yayasan Bani Hasyim; serta hasil rekaman berupa dokumen atau foto yang diperoleh dari pihak administrasi dan IT Yayasan Bani Hasyim; hasil analisis data berupa rangkuman hipotesis kerja, dan konsep; dan catatan tentang proses penyelenggaraan berupa metodologi, strategik, dan usaha keabsahan.

Sedangkan untuk penilaian kualitas hasil penelitian ini dilakukan oleh dosen pembimbing.

H. Tahapan dalam Penelitian

Dalam tahapan penelitian ini menurut Bogdan yang dikutip oleh Moleong terdiri dari 3 tahapan antara lain 1) tahap pra-lapangan, 2) kegiatan lapangan, dan 3) analisis intensif.³⁹ Pada tahapan ini, Nasution menambahkan bahwa tahapan penelitian pada karakteristik penelitian kualitatif adalah desainnya di susun secara sirkuler.⁴⁰ Nasution dalam menguraikan tahapan penelitian pada penelitian kualitatif dengan tiga tahap yaitu : (1) tahap persiapan atau orientasi, (2) tahap eksplorasi umum (3) tahap eksplorasi terfokus.

Secara eksplisit pendapat keduanya hampir sama, Oleh karena itu, peneliti dalam melakukan penelitian membagi menjadi tiga tahapan antara lain sebagai berikut:

1. Tahap Pra-lapangan

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah menyusun rancangan/ proposal penelitian, kemudian mengurus surat izin untuk survei lapangan, sekaligus mengumpulkan sumber pendukung, serta memilih informan yang akan dijadikan sebagai sumber data primer kemudian menyiapkan perlengkapan penelitian yang diperlukan sebelum terjun ke lapangan.

³⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hlm. 85.

⁴⁰ S. Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsilo, 1998), hlm. 291.

Setelah itu, peneliti menentukan objek dan fokus penelitian sementara yang di dasarkan pada (1) disiplin ilmu yang sedang dipelajari yaitu kepemimpinan dalam pendidikan Islam dan salah satunya adalah kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam; (2) mengkaji literatur yang relevan; (3) melakukan orientasi dengan studi pendahuluan untuk menggali informasi tentang kepemimpinan visioner (4) diskusi dengan teman sejawat; (5) konsultasi dengan pembimbing untuk mendapatkan saran-saran perbaikan dan persetujuan proposal; (6) mengadakan seminar penelitian untuk mendapatkan masukan.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

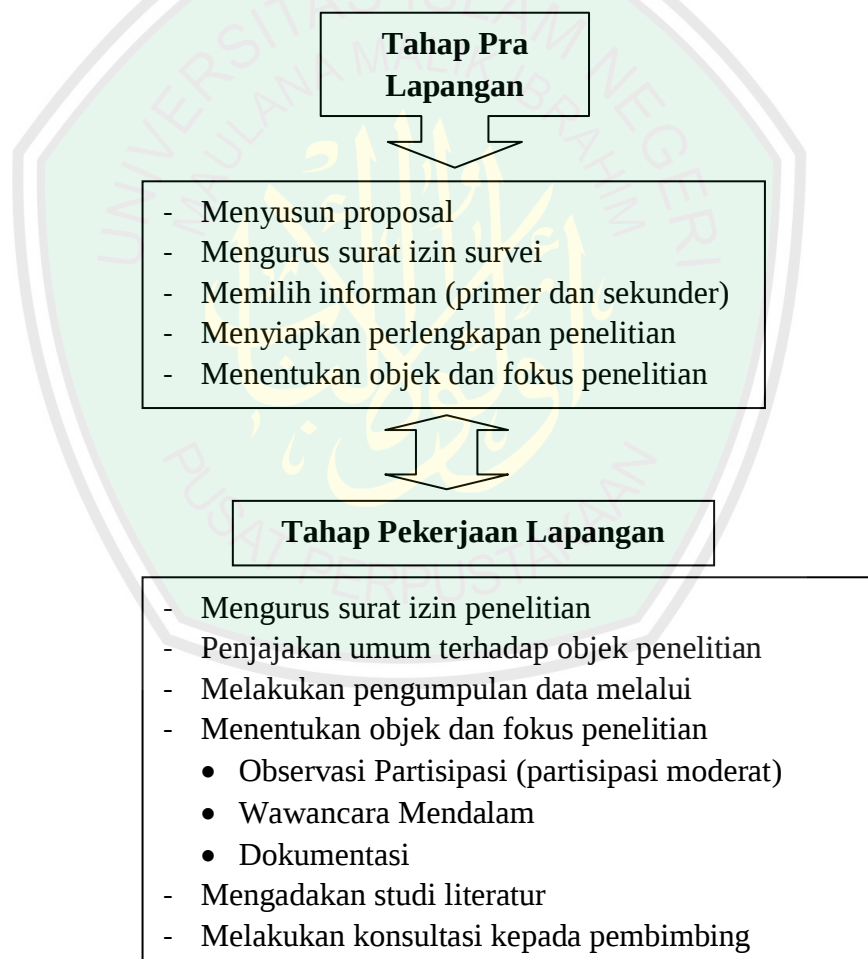
Dalam tahap ini yang dilakukan peneliti adalah (1) mengurus perizinan penelitian kembali dengan pihak yang berwenang sebagai bukti legalitas peneliti dalam memasuki lapangan; (2) penjajakan umum terhadap obyek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi dan wawancara secara global guna menentukan obyek lebih lanjut serta mengumpulkan dokumentasi untuk memperbanyak data dalam bentuk visualisasi; (3) mengadakan studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian; (4) melakukan konsultasi secara kontinyu kepada pembimbing, untuk mendapatkan masukan dan perbaikan dalam penelitian lebih lanjut serta untuk mendapatkan legitimasi guna melanjutkan penelitian berikutnya.

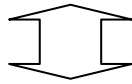
3. Tahap Analisis Data

Sedangkan dalam tahap analisis data, peneliti sudah mendapatkan informasi data yang lengkap dan siap untuk diolah serta diverifikasi, yang bertujuan untuk menseleksi data yang perlu dimasukkan dan kemudian peneliti mengecek hasil

temuan dan penulisan hasil penelitian. Adapun kegiatan secara terperinci yang dilakukan peneliti akan diuraikan antara lain sebagai berikut : (1) mengumpulkan data secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema dan merumuskan hipotesis di lapangan; (2) menganalisis berdasarkan hipotesis dan (3) melakukan pengecekan dan temuan penelitian kembali yang diperoleh dari hipotesis di atas; (4) menulis laporan hasil penelitian secara komprehensif untuk diajukan pada tahap pengujian tesis.

Sebagaimana yang tercantum pada bagan di bawah ini:





Tahap Analisis Data

- Mengumpulkan data hasil verifikasi
- Menemukan kerangka konseptual tema-tema
- Merumuskan hipotesis di lapangan
- Menganalisis hipotesis
- Melakukan pengecekan keabsahan data
- Mengklasifikasikan temuan penelitian
- Menulis laporan hasil penelitian secara komprehensif
- Meminta persetujuan pembimbing untuk siap diuji
- Tahap pengujian tesis

Gambar 3.5: Skema Tahap Penelitian



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab IV ini akan diuraikan secara rinci paparan data dan temuan penelitian tentang a) Deskripsi Yayasan Bani Hasyim; b) Pengembangan lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim yang meliputi dari 1) Karakteristik kepemimpinan visioner pada Ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang, 2) Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam, dan 3) Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang terhadap kemajuan lembaga pendidikan Islam; dan c) Temuan penelitian.

Dari pemaparan di atas, peneliti menjabarkan secara komprehensif sebagai berikut :

A. Deskripsi Yayasan Bani Hasyim

Proses berdirinya Yayasan Bani Hasyim didirikan pada tahun 1997, adapun penggagas dan pendirinya adalah bapak Drs. H. Adji Said Abbas, M.Pd., dengan latar belakang untuk mengimplementasikan budaya yang baik, membentuk manusia yang selalu mengingat Allah SWT., serta memiliki kemampuan sebagai hamba Allah dengan berlandaskan Iman dan Taqwa, Ilmu pengetahuan dan Teknologi serta Akhlaqul Karimah. Dengan demikian, peranan pendidikan dari segi pengetahuan, penelitian, dan jati diri (kepribadian) melalui pendidikan Islam yang berkualitaslah dapat mengantarkan anak bangsa menjadi orang-orang yang

paripurna.¹ Tentunya tujuan pokok yang dipakai oleh *civitas* akademika Yayasan Bani Hasyim adalah membentuk *Insan Ulil Al-Bab*, dengan dasar pengembangan visi dan misi sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an surat Ali Imron ayat 190.

Adapun dasar pengembangan Yayasan Bani Hasyim khususnya mengenai lembaga pendidikan Islam berdasarkan yuridis yakni tujuan pendidikan Nasional dalam UUD dan Diknas No 20 tahun 2003, berafiliasi dengan Dirjen Dikdasmen dan Dirjen Olahraga, Depdiknas Pusat. Serta Penandatanganan *MoU* di Jakarta tanggal 23 Juni tahun 2004 disaksikan oleh Kadiknas Jatim, Bupati Malang, dan Kadiknas Kabupaten Malang.

Yayasan Bani Hasyim yang pada awalnya hanya mendirikan Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) untuk anak usia dini saja dan membangun masjid sebagai tempat ibadah sekaligus tempat untuk membina anak usia dini serta sebagai tempat berkumpulnya umat Islam dilingkungan masyarakat sekitar. Karena mereka yakin untuk membangun bangsa harus dimulai dengan pendidikan anak usia dini sehingga pikiran, tingkah laku dan kreatifitasnya masih murni dan mudah untuk di arahkan sesuai dengan kemampuan individu anak masing-masing.

Akan tetapi, semakin pesatnya perkembangan zaman, dan tuntutan masyarakat semakin tinggi, sehingga pimpinan yayasan membangun kembali lembaga pendidikan Islam ditingkat kanak-kanak yang di beri nama KB-TK bertaraf internasional, yang didirikan pada tanggal 10 Mei tahun 2000/2001, terletak di Perum. Persada Bhayangkara Singhasari Blok L-K Peganten Singosari

¹ Dok. 01, Yayasan Bani Hasyim, didapat pada hari Kamis, tanggal 2 Oktober tahun 2014.

Malang Jawa Timur, telp. (0341) 456005 dan (0341) 441149. Kemudian dilanjutkan dengan berdirinya SD Model Bani Hasyim pada tahun 2003, yang lokasinya sama (lembaga satu kesatuan) yakni di Balekambang, Perumahan Persada Bhayangkara Singhasari Blok L Singosari Telp. : (0341) 456005. Fax. (0341) 452882, serta berdiri pula SMP Islam Bani Hasyim tepat pada tahun ajaran 2009/2010.²



**Gambar 4.1: Gerbang masuk Yayasan Bani Hasyim.
(Studi Dok, dan Obs., tanggal 2 Oktober 2014)**

Yayasan Bani Hasyim bukan hanya mengembangkan dalam bidang pendidikan saja, namun dalam bidang bisnis dan kesehatan, seperti klinik, kantin, bisnis properti (perumahan) dan lain-lain.

Dalam bidang pendidikan Yayasan Bani Hasyim membentuk lembaga yang diberi nama Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, yang mempunyai 3 lembaga terpadu dengan satu visi dan misi serta tujuan, yang terintegrasi dengan konsep sebagai berikut:

² Profil Sekolah SD Model Bani Hasyim dalam <http://banihasyim.org>. (diakses pada tanggal 16 Desember 2014, Pkl. 12.38 Wib).

Visi : Terbentuknya *Insan Ulil Al-Bab* yang berakhlak karimah lewat pendidikan Islam yang berkualitas.

Misi : Insya Allah mewujudkan lulusan”Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim” yang memiliki benih-benih manusia Islami, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT dan Rasul-Nya, maju, mandiri, unggul, cerdas, ceria, berwawasan luas, dan berakhlak mulia.

Tujuan : Islami, Maju, Mandiri, Unggul, Ceria, Cerdas, Berwawasan Luas dan Berakhlaqul Karimah. Dengan interpretasi sebagai berikut:

Islami : Nampak pada jiwa, semangat dan tingkah laku santri.

Maju : Mampu mengikuti dan mewarnai perkembangan zaman dengan sifat-sifat Islami.

Mandiri : Memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan mampu melepaskan diri dari dari kebiasaan menggantungkan diri pada orang lain saat menghadapi berbagai problem dan dalam menyelesaikannya.

Unggul: nampak pada kemampuan menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap lebih tinggi dari rata-rata lulusan sekolah lain dengan jenjang dan jenis yang sama.

Ceria: mempunyai kesehatan jasmani dan rohani, serta melakukan seluruh aktivitas pembelajaran dengan riang gembira.

Cerdas: memiliki pemikiran yang kritis terhadap keganjilan dalam realitas sosial yang kemudian mampu untuk menawarkan dan memberikan ide positif dan solusi terbaik.

Berwawasan Luas : memiliki pengetahuan yang luas meliputi berbagai bidang studi, ilmuwan muslim, keislaman, perkembangan teknologi, berbagai ilmu, *update* berita baik lokal, regional, maupun internasional. Serta

Berakhlak Mulia: memiliki kedalaman spiritual yang teraktualisasi pada perilaku mulia dan ucapan yang santun, sopan, serta perangai luhur.

Akan tetapi, walaupun dalam segi visi dan misi sama, namun dalam pencapaian implementasi salah satu institusi berbeda sesuai dengan tingkat dan jenjang peserta didik. Sebagaimana yang akan di paparkan dalam penjelasan berikutnya.

Adapun Struktur Yayasan Bani Hasyim³ dapat dilihat dibawah ini:

Ketua Dewan Pembina : Drs. H. Adji Said Abbas, M.Pd.

Anggota Dewan Pembina : Hj. Arminiwati Abbas

Ketua Yayasan : Aji Purnawarman, SH., M.Hum.

Wakil Ketua Yayasan : Drs. H. M. Kamilun Muhtadin, M.Pd.

Bendahara Yayasan : Uti Nur Hidayati

Tim Pengembang

1. Konsultan Akademik Universitas Negeri Yogyakarta

Ketua : Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A.

Sekretaris : Dr. Sardiman, A.M., M.Pd.

Anggota : Sugirin, Ph.D

2. Tim Pengembang Kurikulum

Direktur Masjidil ‘Ilm : Dr. Aji Dedi Mulawarman, SE., SP., MSA.

³ Dok.02. Yayasan Bani Hasyim, didapat pada hari Kamis tanggal 2 Oktober 2014.

Wakil Direktur : Inti Purnomowati

Kepala KB-TK : Emy Widiarti, A.Ma.

Kepala SD : Qurroti A'yun, S.Pd.I.

Kepala SMP : Drs. H. Achmad Bardjan, M.M.

Adapun beberapa fasilitas yang dimiliki Yayasan Bani Hasyim dapat dilihat pada tabel dibawah ini ⁴, antara lain sebagai berikut:

Tabel 4.1: Fasilitas Yayasan Bani Hasyim

No.	Fasilitas	Jumlah	Keterangan
1.	Laboratorium IPA	1	Baik
2.	Laboratorium Komputer	4	Baik
3.	Laboratorium Bahasa	1	Baik
4.	Laboratorium Matematika	1	Baik
5.	Laboratorium Seni	1	Baik
6.	Laboratorium Sosial	1	Baik
7.	Laboratorium Catur	1	Baik
8.	Laboratorium Multimedia	1	Baik
9.	Laboratorium Baca Tulis Al-Qur'an	1	Baik
10.	Lapangan Outdoor	1	Baik
11.	Lapangan Indoor	1	Baik
12.	Perpustakaan Pusat	1	Baik
13.	Perpustakaan Kelas	1	Baik
14.	Kolam Renang	1	Baik
15.	Klinik	1	Baik
16.	Kantin	1	Baik
17.	Masjid dan Musholla	2	Baik
18.	Stadion	1	Baik
19.	Ruangan Ceramah	1	Baik
20.	Payment Poin Bank	1	Baik
21.	Kolam Ikan	1	Baik
22.	Play Ground	1	Baik
23.	Halaman bermain yang luas	-	Baik
24.	Mobil antar jemput	1	Baik

Sedangkan keterangan fasilitas di atas, peneliti betul-betul melihat secara langsung kondisi yang sesungguhnya. Sehingga, dapat mengidentifikasi dan

⁴ Obs./01/BA/4 dan 18.09.'14., (Pkl. 09.00 Wib), di Kec. Singosari.

mengklasifikasikan beberapa fasilitas yang masih layak pakai dan dapat dimanfaatkan untuk mendorong percepatan pembelajaran dan meningkatkan kualitas belajar anak melalui fasilitas-fasilitas yang telah disediakan oleh Yayasan Bani Hasyim. Dari sekian banyak fasilitas yang ada pada Yayasan Bani Hasyim, peneliti melihat bahwa fasilitas yang di atas merupakan faktor pendukung dan kunci sukses Yayasan Bani Hasyim dalam mempromosikan lembaganya ke khalayak masyarakat umum.⁵

Walaupun bukan hanya fasilitas saja, namun masih banyak kunci sukses Bani Hasyim yang lainnya antara lain: manajemen yang profesional, produk kurikulum sendiri serta guru yang profesional dan memegang teguh komitmen kekeluargaan serta pembelajaran yang mumpuni berdasarkan tugas dan wewenang pokok Yayasan Bani Hasyim yakni mempunyai tanggung jawab meningkatkan keimanan alumni kepada Allah SWT., mempunyai akhlaqul karimah, mengembangkan kemampuan pelajar menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab dan demokratis, (hamba Allah, kholifatullah dan *Ulil Al-Bab*) serta menerapkan tugas pendidikan yang dinamis, supaya ruh, hati, indra, jiwa dan jasad, agar menjadi diri yang *Ulil Al-Bab*.⁶

B. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim

Diskursus tentang pengembangan pendidikan Islam di Indonesia yang dipresentasikan oleh para ahli pendidikan Islam dan para pengambil kebijakan baik melalui tulisan-tulisan mereka di berbagai buku, majalah, jurnal dan

⁵ Obs./02/Halaman Yayasan/4.03.'14., (Pkl. 09.00 Wib), di Kec. Singosari.

⁶ *Ibid.*, (Tanggal 02-10-2014).

sebagainya, maupun melalui kegiatan seminar, penataran dan lokakarya, serta kegiatan lainnya, telah memperkaya wawasan dan visi kita dalam mengembangkan pendidikan Islam di Indonesia.

Berdasarkan penelitian yang peneliti alami di lapangan mulai dari observasi, dokumentasi dan wawancara yang meliputi tentang karakteristik kepemimpinan pada ketua Yayasan Bani Hasyim, upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam dan implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari–Kabupaten Malang terhadap kemajuan lembaga pendidikan Islam dapat di paparkan berikut ini:

1. Karakteristik Kepemimpinan Visioner pada Ketua Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang

Visioner merupakan salah satu karakteristik pemimpin. Pemimpin yang reaktif adalah pemimpin yang mempunyai kecendrungan berpikir hanya untuk jangka pendek dalam mencapai sebuah tujuan. Dan prinsip ini sangat berlawanan dengan makna visioner. Pemimpin tanpa memiliki sifat visioner sama dengan pemimpin yang bersifat reaktif. Karena karakter pemimpin yang memiliki sifat reaktif adalah pemimpin yang fokus bekerja cepat untuk merespon semua tindakan, namun hasilnya tidak efektif. Mereka hanya berorientasi pada segala hal yang *zhaa'hiriyyah* (kasat mata), yaitu tempat ini dan dalam waktu sekrang.

Berbeda dengan pemimpin yang visioner, mereka selalu mengedepankan pengelolaan organisasi berdasarkan rencana-rencana yang bersifat baru dan

dinamis serta berfikir masa depan, sebaliknya karakteristik manajer adalah yang mengedepankan dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi.

Kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan mengelola intuisi yang berhubungan dengan fokus pengembangan lembaga dan lingkungan pendidikan, kemampuan mengelola visi organisasi pendidikan untuk mengukur gagasan-gagasan yang mengandung skenario ideal tentang masa depan dan kenyataan sudah terwujud apa belum, dan kemampuan menganalisis tantangan dan hambatan menjadi kekuatan dan peluang berdasarkan riset kepemimpinan yang berhasil mencapai kemajuan.

Sebelum peneliti mengurai tentang karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim, terlebih dahulu peneliti memaparkan profil pimpinan yang berpengaruh di Yayasan Bani Hasyim bidang pendidikan yakni Direktur Masjidil Ilm Bani Hasyim.

Lembaga Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim merupakan lembaga dibawah naungan Yayasan Bani Hasyim yang berkonsentrasi dalam bidang pendidikan. Lembaga Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim terdiri dari KB-TK, SD dan SMP, dan ketiga pendidikan formal tersebut di pimpin oleh seorang Direktur Masjidil ‘Ilm yakni Bapak Dr. Aji Dedi Mulawarman, SE., SP., MSA. Berikut keterangan lengkap tentang beliau :

Tabel 4.2: Biografi Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim

Nama	:	Dr. Aji Dedi Mulawaman, SE., SP., MSA.
TTL	:	Malang, 31 Desember 1969
NIP	:	-
Alamat	:	Perum Persada Bhayangkara Blok N-16, Pagentan, Singosari, Malang, 65153, Telp: 081-555-600-745 ; Email: ajidedim@ub.ac.id

Jenis Kelamin	:	Laki-laki		
Agama	:	Islam		
Pendidikan	:	Tingkat	Perguruan Tinggi	Lulus
		S.1	Budidaya Pertanian Institut Pertanian Stiper Jogjakarta. Ekonomi STIE Mahardika Surabaya	1994 2014
		S.2	Magister Sains Akuntansi Universitas Brawijaya, Malang.	2005
		S.3	Doktor Sains Akuntansi Universitas Brawijaya, Malang.	2008
Jabatan Sekarang	:	Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim		
		Ketua Komite Yayasan Bani Hasyim		
Prestasi	:	Pernah mendapat Award Nasional dalam Simposium Nasional Akuntansi 2006 (Padang) dan 2008 (Pontianak – menulis bersama Dr. Ari Kamayanti)		
		Pernah mendapat Award Internasional dalam International Conference on Accounting 2007 (Jakarta)		
		Dosen dengan sitasi terbanyak Google Scholar se UB 2013		
		Dosen pembimbing terbaik 2013		
		Best paper di Seminar Ekonomi Islam 2010		

Tabel di atas, di input dari Bapak Ari Dwi Haryono, beliau merupakan salah seorang yang dipercayai oleh Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim, sehingga peneliti menggali lebih dalam informasi tentang peran Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ari Dwi Haryono sebagai Wakil Kepala SMP bagian Kurikulum, beliau mengatakan bahwa :

Kalau pak Danang / ketua yayasan ya biasa-biasa saja, tapi yang visioner dilembaga ini adalah pak Dedi sebagai direktur lembaga pendidikan, jadi berpikir pengembangan lembaga pendidikan itu justru ke pak Dedinnya yang lebih mengetahui, kalau pak Danang tu kan sudah memberikan wewenang penuh kepada direktur, paling ketua yayasan hanya meminta laporan terkait mutu dan kondisi konkrit lembaga. Begitupun kreativitas dalam sekolah lebih ke pak Dedi. Kan sudah dibagi-

bagi tugasnya masing-masing kemudian difloorkan ke rapat yayasan (01.Ww.WKS.KKV).⁷

Dari hasil wawancara di atas, sesuai dengan wawancara yang peneliti dapatkan dari Bapak Aji Purnawarman, SH., M.Hum., sebagai Ketua Yayasan, beliau mengatakan bahwa:

Dalam Yayasan Bani Hasyim khususnya bidang pendidikan yang diberi nama Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, sudah saya serahkan kepada adik saya Dedi untuk mengurusnya, sehingga dia yang lebih mengetahui tentang regulasi pembelajaran, kurikulum maupun hal lain yang berhubungan dengan Masjidil 'Ilm mulai dari KB-TK, SD maupun SMP. Jadi kalau ingin mengetahui bagaimana Masjidil 'Ilm, *Ya tanya langsung dengan Direktornya atau adik saya,,,* (02.Ww.KY.KKV).⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa ketua yayasan terkesan tidak mau tahu dengan urusan teknis dan pembelajaran yang ada di Yayasan Bani Hasyim atau Masjidil 'Ilm Bani Hasyim. Padahal dalam sebuah organisasi, sesama pimpinan harus mengetahui antara satu dengan yang lainnya, sehingga tidak berdampak *miss communication*, walaupun peneliti ketahui bahwa Yayasan Bani Hasyim adalah Yayasan keluarga, tetapi tidak menutup kemungkinan dengan kesibukan masing-masing menjadi penghambat dalam menentukan kebijakan khususnya dalam menetapkan guru, kelengkapan lembaga maupun hal-hal lainnya.⁹

Dengan demikian, dilihat dari pernyataan di atas, yang lebih berperan penuh dalam pengembangan lembaga Masjidil 'Ilm Bani Hasyim adalah Direktur Masjidil 'Ilm, karena dalam Yayasan Bani Hasyim khususnya dalam

⁷ 01, Rabu, 17 September 2014/ Kantor SMP Islam Bani Hasyim di Kec. Singosari.

⁸ 02, Selasa 2 September 2014/ Kantor Klinik Bani Hasyim di Kec. Singosari.

⁹ Analisis Peneliti.

pengembangan pendidikan Islam, Direktur lebih memberikan perhatiannya secara *all out*.

Adapun karakteristik kepemimpinan visioner yang melekat pada Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim adalah sebagai berikut:

a. Pemimpin yang progresif, inovatif, kreatif dan pembaharu dalam pengembangan pendidikan Islam

Sebagaimana dalam penuturan salah seorang kepala sekolah diantaranya adalah kepala SD Model Bani Hasyim yakni Ibu Qurrotu A’yun, beliau mengatakan :

Khusus untuk pimpinan yayasan, mereka adalah pemimpin yang visioner, orang-orang yang punya ghiroh yang besar buktinya beliau bisa membangun Bani Hasyim dengan fasilitas yang memadai dan mendukung, aktif juga dalam organisasi yang berbasis pendidikan, setidaknya beliau bisa memberikan kontribusi positif bagi bangsa ini melalui pendidikan, dapat menyumbangkan kader-kader terbaik yang mampu dalam mendorong perubahan peradaban bangsa dan mereka orang yang getol dalam mendorong tentang hal itu, dan sangat antusias sekali untuk memajukan pendidikan Nasional tentunya ditopang dengan nilai-nilai Islam (03.Ww. KS.KKV).¹⁰

Senada apa yang dikemukakan di atas, Ibu Bismie Arieska merupakan salah satu petugas administrasi Yayasan Bani Hasyim, beliau menambahkan bahwa:

Pak Direktur merupakan orang yang visioner dan profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan lembaga pendidikan bahkan sangat konsen sekali terkait dengan pengembangan pendidikan Islam, beliau juga terkadang sudah menggambarkan beberapa *plant program* yang belum tersampaikan sebelumnya, kemudian disampaikan kepada semua *civitas akademika* Yayasan Bani Hasyim tentang wawasan-wawasan yang selama ini belum kita ketahui untuk segera diaplikasikan (04.Ww. BA. KKV).¹¹

¹⁰ 03, Senin, 29 September 2014/ Kantor Kepala SD Model Bani Hasyim di Kec. Singosari.

¹¹ 04, Rabu, 17 September 2014/ Ruang Administrasi Yayasan Bani Hasyim di Kec. Singosari.

Bahkan Ibu Emy Widiarti sebagai kepala KB-TK Bani Hasyim juga mengemukakan tentang hal yang sama, beliau mengatakan:

Beliau itu pemimpin muda yang bagus, kreatif dan inovatif karena beliau patut menjadikan contoh sebagai simpatik saya kepada beliau, kemudian dalam menghargai guru bagaimanapun saya, mungkin pendidikannya dibawah dibandingkan beliau namun beliau sangat menghargai itu, disaat saya minder, beliau selalu memberikan motivasi beliau katakan “*Jenengan lebih berharga daripada yang lain*” menurut saya beliau sangat menghargai betul guru-guru di sini terutama dalam segi profesi dan kompetensi Sumber daya manusia di Masjidil Ilm ini (05.Ww. KS. KKV).¹²

Dari hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa karakter Direktur Masjidil ‘Ilm sangat dibutuhkan dalam pengembangan pendidikan di Yayasan tersebut. Dan pimpinan Yayasan juga merupakan sosok pemimpin yang dapat mempengaruhi semua guru, karyawan di *civitas akademika* bukan karena kedudukannya, melainkan dengan kompetensi, keilmuan, dan kreativitas kepemimpinan mereka.

Bukan hanya itu, mereka merupakan orang yang sangat perhatian dengan kondisi guru-guru, peserta didik dan pembelajarannya dilingkungan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim disamping kesibukan mereka dalam aktivitas di luar. Sebagaimana penuturan dari Kepala KB-TK, beliau mengatakan:

Beliau mem-*briefing* saya dengan begitu antusias, ibu harus berubah, sehingga setiap tahun itu ada hal yang baru, itu terinspirasi dari semangatnya pak Dedi, jadi kita disuruh harus tidak pernah puas dengan hasil kita, pernah saya menghadap beliau terkait program beliau, hari ini beliau katakan ok, tapi besok saya dikritik agar lebih baik lagi, jadi memang betul-betul salut dengan beliau karena harus mengerjakan PR yang telah diberikan beliau dengan menunjukkan hasil yang kreatif dan baru.

Begitupun guru-guru, bagaimana pun juga, mereka dituntut untuk mencari hal-hal yang berbeda dari pembelajaran sebelumnya. Bahkan beliau sendiri yang turun langsung menanyakan satu persatu guru-guru itu, ada ini pembelajaran yang bagus, guru menjawab seperti ini,,, tapi beliau katakan

¹² 05, Sabtu, 29 September 2014/ Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim di Kec. Singosari.

(iku podo), cari yang lain,,, jadi guru-guru juga semangat untuk mencari metode-metode yang baru. Apalagi kepala sekolah yang setiap bulan ketemu beliau, beliau selalu menanyakan tentang hal-hal yang baru.¹³

Dan Beliau juga tidak segan-segan meminjamkan buku-buku untuk dijadikan sebagai referensi dan bacaan bagi guru agar selalu belajar terus menerus untuk mencari hal-hal yang baru dan bermanfaat bagi pembelajaran peserta didik. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala SD Model Bani Hasyim, beliau mengatakan:

Terkadang di *suplay* dengan buku-buku oleh Pak Dedi, beliau itu tidak segan-segan meminjamkan kita buku agar kita lebih baik dan rajin membaca, agar kita selalu membiasakan dalam ber-*tholabul ilmi*. Bukan hanya anak-anak saja, namun gurunya pun dituntut bagaimana caranya agar selalu menuntut ilmu.¹⁴

b. Pemimpin yang mempunyai komunikasi yang baik

Di sisi lain, mereka merupakan pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik bahkan mereka menganggap semua guru, karyawan ataupun wali murid adalah keluarga besar Bani Hasyim sehingga tidak ada jarak bagi *stakeholder* sekolah, baik guru, maupun karyawan, antara atasan dan bawahan.

Dan tradisi itu selalu dipegang teguh oleh para guru, wali murid, maupun semua karyawan di Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Ari Dwi Haryono, beliau mengatakan:

Di Yayasan Bani Hasyim sistem komunikasi yang sering kita pakai adalah pertama, kekeluargaan; bahwasanya kita menganggap yang ada di Bani Hasyim ini adalah keluarga kita, jadi manajemen kita bukan manajemen yang stagnan harus ada juknas atau juknis itu tidak, jadi lebih bagaimana kita mengedepankan sikap kekeluargaan kita terhadap rekan kerja kita jadi apa yang mereka lakukan, apa yang mereka kembangkan di Bani Hasyim ini, bagaimana merangkul mengajak kebersamaan itu,

¹³ Wawancara dengan Ibu Emy Widiarti, tanggal 29 September 2014, di Kec. Singosari.

¹⁴ Wawancara dengan Ibu Qurrotu A'yun, 08 Januari 2015, di Kec. Singosari.

sehingga tidak ada doktrin-doktrin khusus yang kita berikan dengan mereka; kedua, punya empati dan kepedulian terhadap warga sekolah; peduli terhadap mereka dan empati kepada mereka; ketiga adalah bagaimana merangkul sumber daya manusia dengan pemberian contoh kegiatan-kegiatan yang produktif untuk pengembangan diri dan yayasan itu merupakan prinsip sehingga paling utama mengedepankan kekeluargaan. Sewaktu-waktu, jadi tidak ada waktu terjadwal khusus jadi kalau ingin ketemu ya bisa 1 minggu sekali atau berkali-kali jadi tidak ada jarak antara ketua yayasan dan Direktur dengan guru, guru dan kepala sekolah tidak ada jarak.¹⁵

Begitupun selaras dengan apa yang dikatakan oleh Kepala SD Model Bani Hasyim, beliau mengatakan:

Ini kan yayasan keluarga jadi lebih kekeluargaan, lebih fleksibel tidak terlalu kaku, ya agenda rutin ketemu rapat, itu ada, yang teragendakan juga ada, rapat yayasan rapat dengan direktur juga ada, jadi sifatnya *fleksibel* ketika ada sesuatu yang harus dibahas ya kita ketemu, *nggak ribet* dan tidak terlalu formal karena di sini yayasan keluarga guru-guru semua civitas akademika merupakan keluarga, jadi “*kayak biasa ketika sewaktu-waktu kumpul baik sore, siang maupun malam, maka kita sudah siap berkumpul, adapun waktunya ada yang terkadang terjadwal maupun insidental*”. Karena yayasan keluarga, malah mereka lebih sering ketemu antara KY dan DMI moro-moro ada sesuatu yang penting maka dibahas dirumah sendiri, ya karena mereka juga kakak adik jadi lebih mudah dalam komunikasinya.¹⁶

Artinya Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim menerapkan prosedur berdasarkan asas kekeluargaan yang sejak awal sudah dibangun pada seluruh *stakeholder*, guru, karyawan dan semua lingkungan *civitas akademika* dan menjadi tradisi dalam pengimplementasian pengelolaan lembaga Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim.

Akan tetapi, berdasarkan observasi di lapangan, peneliti menemukan adanya hambatan dari sisi komunikasi terhadap *stakeholder* sekolah, karena aktivitas pimpinan Yayasan lebih banyak diluar seperti mengajar, menjadi pembicara, konsultan, Bisnis dan lain-lain, sehingga intensitas komunikasi dengan kepala

¹⁵ Ww/WKS/17.09.’14/Pk1.11.00 Wib)., di Kec. Singosari.

¹⁶ Wawancara dengan Ibu Qurrotu A’yun, tanggal 08 Januari 2015, di Kec. Singosari.

sekolah, guru-guru dan karyawan terbatas. Dan itu dirasakan oleh sebagian pegawai Bani Hasyim. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Bismie Arieska beliau mengatakan:

Untuk komunikasi sih, terkadang melalui instruksi langsung dari yayasan dengan sms ataupun bertatap muka langsung tetapi prosentasenya lebih banyak tulisan karena pimpinan yayasan jarang ditempat.¹⁷

Namun, Yayasan Bani Hasyim juga tidak mengabaikan dalam proses administrasi, terkadang prosedur formal masih tetap digunakan dalam berkomunikasi demi berjalannya administrasi yang profesional. Selanjutnya Ibu Bismie Arieska menambahkan:

Dalam lingkup kelembagaan Masjidil 'Ilm Bani Hasyim bukan hanya komunikasi yang non formal saja dipakai namun sistem formal juga digunakan, baik menggunakan alat elektronik maupun tulisan nanti ada disposisinya untuk internal. Sedangkan untuk eksternal biasanya orang datang ke administrasi sesuai dengan tujuannya yang ditujukan melalui tulisan tadi kemudian pihak administrasi menyampaikan langsung dengan pimpinan melalui telepon kantor. Rapat rutin itu seminggu sekali tapi kalau ada kegiatan dan mempersiapkan hal-hal yang lainnya biasanya rapat sebulan sekali, rapat rutinnya biasanya ditentukan setiap hari jum'at atau sabtu jadi rapat itu juga sekaligus mengevaluasi terkait kelembagaan biasanya ada rapat mingguan maupun bulanan.¹⁸

Kemudian diperkuat melalui hasil wawancara dengan Kepala SMP Islam Bani Hasyim, beliau mengatakan:

Komunikasi saya dengan yayasan yakni dengan langsung menemui atau saya ditelpon oleh pihak yayasan dan itupun hanya untuk pemberitahuan saja, rapat biasanya memberikan pengarahan. Kemudian ketua yayasan kadang-kadang dengan langsung bertemu, sedangkan dengan Direktur Masjidil 'Ilm itu sering, khususnya terkait dengan kurikulum, masalah pembelajaran, dan masalah buku, waktunya tentatif atau fleksibel tergantung situasi dan kondisi. Kadang-kadang 1 minggu sekali, bahkan kalau ada masalah yang sifatnya mendesak kita langsung ditelpon langsung oleh pimpinan untuk mencari solusi yang terbaik. Karena di sini ada

¹⁷ Ww/BA/18.09.'14/(Pkl. 09.00 Wib.), di Kec. Singosari.

¹⁸ Ww/BA/17.09.'14/(Pkl. 09.30 Wib.), di Kec. Singosari.

pengawas yayasan dan itupun sebagai media komunikasi antara pihak Yayasan dengan pimpinan sekolah untuk menyampaikan informasi jika ada sesuatu yang akan dibahas yang sifatnya penting.¹⁹

Hasil wawancara di atas, benar adanya setelah peneliti mengkonfirmasi kepada Direktur Masjidil 'Ilm, beliau mengatakan :

Kalau saya biasanya memanggil kepala, atau guru ketika memang ada hal-hal yang sifatnya prinsip contoh terkait perkembangan anak, ketercapainya visi dan misi Bani Hasyim. Dan cara komunikasi dengan guru nggak bisa kalau kita menyuruh langsung, jalankan dan indoktrinasi tidak seperti itu, namun kita dengan dialogis dan dipahamkan (06.Ww. DMI)²⁰

Dari hasil wawancara di atas, itu merupakan bukti keseriusan pimpinan Bani Hasyim untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasannya dalam pengembangan pendidikan Islam di lingkungan Yayasan Bani Hasyim demi ketercapaiannya visi dan misi Bani Hasyim.

c. Pemimpin yang teguh pendirian atau berintegritas dan tegas dalam bertindak demi mensosialisasikan, mengimplementasikan visi dan misi untuk kemajuan lembaga pendidikan Islam.

Karakteristik kepemimpinan visioner merupakan salah satu faktor yang penting untuk meneropong seberapa besar pemimpin dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di lembaga tersebut, bukan hanya dengan otoritas pribadi namun apakah dapat mewarnai dalam sebuah lembaga untuk mendorong kemajuan bukan hanya untuk masa kini namun jauh lebih kedepan, khususnya untuk membangun peradaban bangsa yang bermartabat melalui pendidikan. Kemudian seorang pemimpin visioner harus mempunyai keberanian untuk bertindak dalam meraih tujuan walaupun begitu banyak rintangannya, namun tidak mudah menyerah dan

¹⁹ Ww/KS/18.09.'14/(Pkl. 11.00 Wib.), di Kec. Singosari.

²⁰ 06, Kamis, 11 September 2014/ Kantor Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim di Kec. Singosari.

pemimpin visioner juga harus mempunyai pandangan (visi) ke depan serta dapat mendorong semua orang yang menjadi bawahannya agar dapat bekerjasama dengan baik, profesional, integritas, dan penuh tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam sebuah lembaga.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Direktur Masjidil ‘Ilm tentang makna visi dan misi sebagai berikut:

Beliau mengatakan: visi merupakan mimpi besar, mimpi besar ini kemudian disampaikan ke guru dan civitas lembaga. Mimpi pimpinan Yayasan tidak main-main karena tujuan mimpi pimpinan adalah peradaban, dan peradaban merupakan kunci pendidikan.²¹

Dengan demikian, beliau menginginkan adanya sebuah perubahan besar yang ingin dicapai, khususnya dalam bidang pendidikan, karena melalui pendidikan, mereka dapat memberikan kontribusi besar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi kemajuan bangsa dan negara.

Mereka tidak hanya sekedar berbicara konsep saja, namun mereka membuat strategi untuk dapat memberikan pemahaman dan penanaman tentang pentingnya visi dan misi untuk diaplikasikan oleh seluruh *civitas* lembaga. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Qurrotu A’yun, beliau mengatakan:

Mereka bukan hanya sekedar omong kosong saja, namun mereka telah mengaplikasikannya, bahkan mereka juga sering mengarahkan guru-guru agar dapat produktif, bukan hanya bisa mengajar saja, akan tetapi guru-guru disini dituntut agar bisa membuat buku sendiri bahkan kurikulumnya pun kita kembangkan sendiri dari sumbangsih guru-guru juga. Jadi fleksibel saja artinya kita di sini keluarga besar punya harapan yang besar juga yang dapat memberikan kontribusi untuk bangsa ini.

²¹ Ww/DMI/11.09.’14/(Pkl. 12.05 Wib.), di Kec. Singosari.

Sebagaimana dijelaskan dalam wawancara selanjutnya, beliau mengatakan :

Pimpinan sering mengingatkan tentang visi misi, bagaimana itu bisa teraplikasikan melalui pembelajarannya kita bicarakan kembali, kemudian kurikulumnya, apakah masih relevan kalau tidak maka dikembangkan lagi, setelah itu, bagaimana perkembangannya anak-anak, apakah outcome outputnya yang kita harapkan sudah sesuai dengan visi misi kita tidak, bagaimana pencapaian karya anak-anak, bagaimana sikapnya anak-anak dan lain-lain. Kita kan punya indikator utama IPTEK, IMTAQ dan AKMAL, apakah sudah sinergi, apakah sudah menyatu kepada anak-anak.²²

Senada apa yang diungkapkan di atas, Bapak Achmad Baridjan pun mendapatkan pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi yang telah tecantum dalam tugas dan tanggungjawab Yayasan Bani Hasyim. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan beliau sebagai Kepala SMP Islam Bani Hasyim, beliau menambahkan:

Dalam arahan-arahan yang diberikan baik oleh ketua yayasan dan Direktur Masjidil ‘Ilm maupun ketua dewan pembina bukan hanya di depan forum formal yang sifatnya kedinasan saja, namun mereka mengungkapkan dimanapun ketika mereka perlu untuk berdiskusi setiap saat, bahkan dalam *event-event* tertentu mereka sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan insan *Ulil Al-Bab* melalui pentingnya sholat di usia dini, beriman, dan tentunya semua itu harus kembali pada Qur’an dan hadits kaena keduanya merupakan sumber pokok yang harus dipegang teguh oleh siapapaun khususnya untuk anak didik kita (07.Ww.KS.KKV).²³

Begitupun berdasarkan wawancara dengan Ibu Emy Widiarti (Kepala BK-TK Bani Hasyim), beliau mengatakan bahwa:

Arahan yang paling fundamental bagi saya dari bapak Direktur adalah tentang visi dan misi, beliau mengatakan bagaimana pembelajarannya apakah sudah sesuai belum dengan visi misi kita, bagaimana program-programnya sudah menyentuh belum dengan tujuan kita, kemudian guru-

²² Wawancara dengan kepala SD Model Bani Hasyim, tanggal 29 November 2014, di Kantor Kepala Sekolah, Kec. Singosari.

²³ 07, Senin, 29 September 2014/ Kantor Kepala SMP Islam Bani Hasyim di Kec. Singosari.

gurunya apakah sudah menjalankan tugas dan pokok sesuai dengan visi misi Bani Hasyim, dan masih banyak lagi yang beliau katakan. Kemudian Khususnya tentang kurikulum, walaupun disetiap lembaga diberikan kurikulum oleh Diknas (Pemerintah), beliau mengatakan, kurikulum tersebut jangan langsung diambil mentah-mentah harus dikoreksi dulu, dikritisi dulu apakah produk yang dari pemerintah tersebut sudah sesuai dengan visi misi Bani Hasyim.²⁴

Para pimpinan yayasan khususnya Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim juga sering memberikan arahan bukan hanya kepada para pimpinan lembaga baik Kepala KB-TK, SD maupun SMP, Akan tetapi beliau juga memberikan arahan kepada semua guru, karyawan *civitas* akademika dan tidak ketinggalan pula bagian administrasi terkait pentingnya visi misi dan implementasinya, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Bismie Arieska, beliau mengatakan:

Pimpinan sering menjelaskan tentang pentingnya visi misi, biasanya melalui pelatihan, atau rapat-rapat, kalau dilihatnya ada yang menyimpang ke visi misi maka dirapatkan kembali untuk menyamakan visi misi lagi agar sesuai dengan koridor visi misi lembaga, biasanya guru-guru yang baru kan mereka belum paham sehingga mereka harus mengikuti pelatihan-pelatihan baik tingkat I, II dan III, pelatihan itu membahas tentang visi misi sesuai dengan profesinya kalau guru membahas tentang kurikulum, sedangkan karyawan membahas tentang kegiatan apa saja yang perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan Bani Hasyim. Bahkan beliau juga menjabarkan tugas pokok Bani Hasyim yakni membentuk insan *Ulil Al-Bab*.²⁵

Adapun bukti konkret yang dikatakan di atas, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.2: Kegiatan Training Guru

²⁴ Ww/KS/29.09.'14/ (Pkl. 13.10 Wib)., di Kec. Singosari.

²⁵ Wawancara dengan Ibu Bismie Arieska, tanggal 17 November 2014, di Kec. Singosari.

Gambar di atas, merupakan konsistensi pemimpin yayasan untuk mengembangkan sumber daya manusia sehingga visi dan misi selalu terkontrol dengan baik. Kemudian para pendidik serta karyawan dapat menerima materi-materi baru untuk meneguhkan integritasnya dalam menjalankan tugas dan pengabdianya dengan baik dan terarah.



Gambar 4.3: Kegiatan Seminar dan Pelatihan Guru Nasional (Studi Dok, dan Obs, tanggal 10-13 September 2014)

Adapun kegiatan di atas, adalah kegiatan formal yang dilakukan oleh pemimpin Yayasan Bani Hasyim dalam meningkatkan mutu guru nasional dalam berpartisipasi terhadap kemajuan pendidikan nasional, dan sekaligus mensosialisasikan lembaga pendidikan di Yayasan Bani Hasyim bahwa pentingnya dalam membangun peradaban melalui aplikasi nilai-nilai Islam pada lembaga pendidikan Islam di era modernisasi.

Kemudian dalam sistem *controlling*/ pengawasan sekaligus mengevaluasi, lembaga Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim lebih mengedepankan asas kekeluargaan seperti Direktur langsung meninjau pelaksanaan program dilapangan, apakah *produk* kurikulum yang telah dibuat, memang sudah diterapkan atau sebaliknya, kemudian beliau mengevaluasi melalui pelatihan sekaligus memberikan arahan

tentang konsep kurikulum dan pengaplikasiannya. Bahkan terkadang pimpinan yayasan menginstruksikan orang kepercayaan/ istri beliau untuk melihat langsung ke lapangan khususnya dalam penyesuaian antara visi dan misi pada program dilapangan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Dedi, beliau mengatakan:

Dalam hal evaluasi biasanya saya sering komunikasi langsung dengan kepala sekolah dan guru, khususnya dalam implementasi kurikulum, atau terkadang evaluasinya di ruang rapat dan di pelatihan seperti workshop kurikulum bahkan diadakan setiap tahun melakukan pelatihan guru, yang harus diselesaikan itu adalah visinya dulu kemudian misinya, tujuan pendidikan kita, kurikulum itu harus tersampaikan secara mendetail ke guru, sekolah ini punya gagasan seperti ini kemudian di *share*-kan ke seluruh guru, harus bisa memahami itu sekaligus mengkritisi itu.²⁶

Untuk mengetahui pernyataan di atas, peneliti menggali informasi dari kepala sekolah dan bagian administrasi sekaligus guru, untuk mengetahui bagaimana realisasi direktur dalam mengimplementasikan pengawasan dan evaluasinya kepada bawahannya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Qurrotu A'yun, beliau mengatakan:

Dalam *controlling* pimpinan yayasan, baik ketua atau direktur biasanya langsung mengevaluasi dilapangan, dan itu rutin dilakukan oleh beliau-beliau. Karena beliau ingin mengetahui terkait kurikulumnya, guru-gurunya, pembelajarannya. Sedangkan supervisi juga ada yang sifatnya sidak maupun terjadwal, khususnya saya (kepala SD) kita lebih sering ketemu dengan bapak direktur, evaluasinya itu lebih sering sewaktu-waktu, beliau juga berhak nanya saya atau melihat langsung ke lapangan, putranya beliau juga sekolah disini, jadi gampangkan, kalau ingin melihat terkait peserta didik, lihat saja anaknya, itukan salah satu contoh supervisi yang lebih konkret dan otentik.²⁷

²⁶ Ww./DMI/11.09.'14/ (Pkl. 12.40 Wib), di Kantor DMI Bani Hasyim , Kec. Singosari.

²⁷ Obs./04/dan Hasil wawancara dengan Ibu Qurrotu A'yun, (Pkl. 12.00 Wib), di Kec. Singosari.

Senada dengan di atas, peneliti mewawancarai Ibu Emy Widiarti sebagai kepala KB-TK Bani Hasyim menanyakan tentang bagaimana implementasi pengawasan dan bentuk evaluasi pimpinan yayasan kepada kepala sekolah, beliau mengatakan:

*“Kan ada supervisor, istrinya Pak Dedi kan supervisornya bahkan karena ini yayasan keluarga yang menjadi ketua yayasan itu pak Aji (kakaknya pak Dedi), pak Dedi sebagai direktur itu adiknya pak Aji/Danang. Sedangkan bendaharanya istrinya pak Aji, jadi untuk pengawasan pembelajaran itu supervisor dan pengamatannya kita, saya kan wajib untuk datang kekelas-kelas mengamati pembelajaran dan kemudian direktur menginstruksikan supervisor untuk mengamati kepala sekolah, guru serta karyawan. Adapaun waktunya kalau pihak lembaga per-semester maksudnya evaluasi kepala sekolah ke jajaran guru-guru, kalau yayasan setiap tahun ada evaluasi bahkan terkadang tidak sampai setahun dievaluasi, ketika program yang tidak sesuai dengan konsep visi misi maka evaluasi dipercepat dan semua pimpinan baik ketua dewan pembina yayasan, ketua yayasan, direktur dan *stakeholder* lembaga serta guru, dan karyawan dikumpulkan semua dalam satu forum untuk mengevaluasi program apa saja yang sudah terlaksana dan belum terlaksana, dan program apa yang harus direvisi kemudian apa kendala-kendala yang menghambat program. Bahkan kepala sekolah dianjurkan untuk membuat peningkatan mutu sekolah, jadi kemarin programnya ini, kendalanya ini, kemudian ke depannya harus bagaimana dan semua itu merupakan salah satu bentuk evaluasi terhadap kami.”²⁸*

Berdasarkan observasi dan penemuan peneliti di lapangan, sistem evaluasi yang dipakai belum maksimal karena hanya dibentuk *per-scope* kecil yang dikordinir oleh keluarga Yayasan, di satu sisi objektifitas dan standarisasi pengawasan yang dipakai belum menunjukkan pengawasan yang baik, karena seharusnya untuk menilai mutu lembaga harus melibatkan dari pengawas luar yang lebih objektif seperti dari tokoh masyarakat, tim independen Diknas dan lain-lain. Sehingga penilaiannya komprehensif dan tidak terkesan otoriter dalam menangani permasalahan serta mendapatkan solusi yang baru.

²⁸ Obs./05/ dan Ww./KS/27.09.'14/ (Pkl.13.15 Wib), di Kec. Singosari.

Kemudian kelemahan dalam sistem evaluasi yang lainnya adalah sedikit dan terbatasnya masukan, saran, dan ide karena bergantung dengan penanggungjawab pelaksanaan tugas, serta tidak optimalnya dalam pelaksanaan evaluasi melihat kondisi fisik tim pelaksana yang lelah dan terganggu dengan aktivitas tambahan.

Akan tetapi dalam menyelesaikan permasalahan terkadang pimpinan tidak segan-segan menindak oknum guru yang melanggar peraturan yang tidak sesuai dengan etika formal di Masjidil ‘Ilm Hasyim, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Bismie Arieska, beliau mengatakan:

Tindakan Ketua Yayasan atau Direktur Masjidil ‘Ilm kepada guru atau karyawan yang bermasalah, biasanya dilihat berat atau tidaknya pelanggaran itu, tapi kami belum tahu secara mendetail tentang itu, berat atau tidak pelanggaran itu dilakukan atau sering atau tidaknya guru melakukan tindakan itu. Biasanya ditegur dengan peringatan I kemudian kalau masih melakukan lagi maka kepala sekolah mempunyai wewenang ketika salah seorang guru tidak mematuhi kemudian memberikan kepada pihak yayasan.²⁹

Bahkan motivasi yang diberikan oleh pimpinan yayasan menancap ke teras bawah sampai anak didik, peserta didik sangat peka dengan *tazqiyatun nafs/* atau bentuk pembersihan diri dari kesalahannya seperti tidak boleh membuang sampah sembarangan, maupun hal-hal lainnya yang menyangkut pribadinya. Melalui kebijakan Kepala SMP Islam Bani Hasyim bahwa anak sudah mulai terlatih dalam mengevaluasi dirinya dan inipun bentuk evaluasi dan pengawasan dari sekolah yang ditujukan untuk peserta didik dan wali murid, dengan kebijakan sekolah siswa harus mempunyai buku khusus untuk mencatat semua kesalahannya sendiri. Bapak Achmad Baridjan mengatakan:

²⁹ Ww/BA/17.09.'14/(Pk1. 09.10)., di Kec. Singosari.

Setiap murid punya buku pribadi jika anak punya kesalahan mereka mencatat sendiri kesalahannya, mulai dari sekolah setiap hari sampai dia berada di rumah, dan kemudian catatan tadi diberikan ke orang tua atau wali murid dan untuk dijadikan sebagai evaluasi baik bagi murid maupun orang tua sehingga anak dengan sadar akan memperbaiki sendiri dan ini tanggung jawab wali kelas, dan bahkan saya sering ngobrol-ngobrol dengan guru membahas tentang anak ataupun hal-hal lainnya.³⁰

Namun, hambatan dalam menerapkan program ini adalah dapat menyebabkan ketidakjujuran terhadap wali murid, karena sebagian besar di SMP itu diambil dari anak yatim piatu dan anak yang tidak mampu, sehingga jika sistem evaluasi individu peserta didik dipaksakan maka akan terjadi penyimpangan dalam pengisian buku tersebut.

Bukan hanya dalam evaluasi dan pengawasan saja Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim menggunakan sistem kekeluargaan tetapi setiap ada permasalahan pun mereka selesaikan secara bersama-sama. Sebagaimana apa yang dikatakan oleh Ibu Qurrotu A’yun, beliau mengatakan :

Ketika ada masalah yang sifatnya mendadak dan butuh penyelesaian cepat biasanya kita berkumpul bersama, kita evaluasi bersama bahkan pimpinan yayasan menanyakan kita apa saran dan solusi bapak ibu untuk kita lakukan, ya seperti layaknya keluarga besar, kita rapat keluarga besar atau kita rapat dengan pimpinan sekolah misalnya kepala sekolah dan para waka-waka kemudian guru-guru juga kami kumpulkan ya kita bicarakan lagi, dan kalau selama masalah itu bisa diselesaikan diarahkan yayasan dan bapak Direktur, ya pasti diselesaikan di sana. Tapi kalau ternyata permasalahannya itu tidak ada hubungannya dengan guru-guru, mereka sudah ada solusinya ya, tidak diundang, tapi kalau ada hubungannya dengan guru-guru maka kita akan dilibatkan, kita keluarga besar ya kembali keporinya masing-masing, guru-guru bisa berbuat apa, kepala sekolah bisa berbuat apa dan yayasan bisa berbuat apa, ya semuanya saling membantu sesuai dengan porsi masing-masing, wali santri pun tidak menutup kemungkinan kita ajak diskusi juga dan kita libatkan juga untuk memberikan solusi sesuai dengan wilayahnya, tidak mungkin masalah

³⁰ Ww/KS/18.09.'14/(Pkl. 10.30)., di Kec. Singosari.

yayasan yang sifatnya internal kita libatkan dari eksternalnya, tapi dalam hal apa kita bisa membantu.³¹

Ketika ada hal-hal yang mendesak seperti kekurangan guru, atau karyawan, maka pihak yayasan juga akan segera mengkomunikasikan langsung dengan kepala sekolah dan dewan komite, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Achmad Baridjan, beliau menambahkan:

Kalau ada masalah kekurangan terkait guru atau karyawan beliau menyerahkan ke Bagian Akademik dengan Humas tidak langsung memutuskan sendiri dan melibatkan dewan komite yang dalam hal ini diketuai oleh Bapak Direktur atau Pak Dedi untuk mengawasi dan sekaligus mencari solusi kemudian dari Direktur langsung ke pimpinan yayasan, setelah ke pihak yayasan, mereka mendisposisikan untuk menyerahkan ke bagian akademik dan kepala sekolah untuk membuka seleksi guru dan karyawan.³²

Di sinilah letak bahwa sistem demokratisasi dipakai demi kemaslahatan lembaga, walaupun Yayasan Bani Hasyim adalah yayasan keluarga, namun kelemahan sistem kekeluargaan adalah terjadinya otoriter, tidak objektif, terhambatnya kebebasan berpikir, karena adanya mindset *sami'na wa atha'na*.

Adapun dalam sistem anggaran biaya baik kepala sekolah, guru dan karyawan tidak mau tahu tentang itu, karena sebagian pembiayaan dipegang oleh bendahara yayasan, sehingga ketika adanya kekurangan mulai dari gaji guru, dan karyawan, kepala sekolah mengajukan ke direktur kemudian direktur mengusulkan ke pihak yayasan dan itupun jika memang membutuhkan seperti untuk kegiatan-kegiatan yang sifatnya eksternal, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Emy Widiarti, beliau menyampaikan:

³¹ Ww/KS/29.09.'14/(Pkl. 12.10 Wib)., di Kec. Singosari.

³² Obs./06/ dan Ww/KS/18.09.'14/ (Pkl. 11.30 Wib), di Kantor Kepala SMP Islam Bani Hasyim, Kec. Singosari.

Disinilah keunikan Bani Hasyim, kami inikan ndak dipegangin apa-apa, nuhun sewu, atau diributkan dengan sekarang SPP kita harus pegang. Uang SPP itu cuma berapa, karena kita tidak pernah mikir hal-hal seperti itu, sebab kita ndak pernah megang uang, atau oo ini bayaran sedikit, itu tidak ada, karena semuanya di pihak yayasan, ya tahunya kita walaupun kondisinya *up* atau *down*, tahu-tahunya anak-anak tetap bayaran dan kita dapat gaji dari yayasan jadi seperti itu, karena kami merasa tidak pernah dilibatkan tentang itu, karena kalau saya mau membuat program ke luar dengan biaya berapa juta itu ya *acc* aja, kalau di *acc* oleh Pak direktur ya uangnya keluar gitu, karena kita menjalankan program-program sesuai dengan kebutuhan saat ini dan *al-hamdulillah* yayasan selalu mendukung itu.³³

Sedangkan Ibu Bismie Arieska, beliau menambahkan bahwa:

Untuk pembiayaan ada 3 sumber 1. yayasan, 2. Biaya pendidikan dari ortu murid/ SPP, 3. Dari pemerintah BOS dimulai dari 2012 tapi hanya SD dan SMP baru kemarin 2014, kalau TK belum, kalau TK hanya tunjangan fungsional untuk guru saja itupun rutin, ada yang triwulanan dan ada 6 bulanan, itu untuk guru atau tenaga pendidik, kalau BOS kan untuk sekolah, kalau donatur nggak ada, mungkin yayasan untuk bidang usaha yayasan yang lain, kalau untuk sekolah sendiri tidak, karena kita kan sudah punya biaya sendiri kalau donaturnya mungkin dari yayasan, pakai subsidi silang, di SMP kan ada anak yatim sehingga subsidi silang dengan yang mampu. Tapi ada *event-event* tertentu misalnya milad Bani Hasyim atau maulid kita mendapatkan bantuan dana sosial.³⁴

Dan semua itu merupakan tindakan pengurus yayasan dalam mengatur sistem pembiayaan di Bani Hasyim, sehingga pimpinan yayasan akan mengetahui seberapa besar hitungan biaya yang harus dikeluarkan namun dengan kegigihan, mereka tetap memberikan yang terbaik untuk semua guru, dan karyawan dalam mewujudkan haknya, yang terpenting kewajiban mereka tetap berjalan dengan baik demi tercapainya sebuah visi dan misi walaupun pimpinan yayasan

³³ Obs./07/dan Ww./KS/27.09.'14., (Pkl. 12.00 Wib)., di Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim, Kec. Singosari.

³⁴ Obs./08/dan Ww./BA/30.09.'14., (Pkl. 12.00 Wib)., di Kantor Administrasi Yayasan Bani Hasyim, Kec. Singosari.

khususnya direktur selalu memberikan binaan, pengayoman, membentuk mental dan semua itu masih di bingkai dengan kekeluargaan.

Selanjutnya, berdasarkan observasi dilapangan peneliti menemukan hambatan bagi lembaga tersebut antara lain belum menunjukkan sistem transparansi dalam pemasukan dan pengeluaran anggaran Yayasan, karena dalam proses penggajian guru dan karyawan diatur oleh keluarga Yayasan.

d. Pemimpin yang mampu mengimplementasikan nilai-nilai Islam dengan menyesuaikan kondisi zaman dalam pengembangan pendidikan Islam.

Pimpinan Yayasan Bani Hasyim merupakan sesosok pemimpin yang patuh dan teguh pendirian dalam menjalankan ajaran Islam karena mereka mempunyai background aktivis Islam, sehingga mereka mempunyai ideologi, pemahaman, dan pengalaman dalam mengkaji, mentelaah konsep-konsep Islam dengan memanifestasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Begitu juga dalam membangun pembinaan ummat melalui pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim, mereka menunjukkan bahwa sangat penting sekali nilai-nilai Islam untuk diterapkan dalam keadaan dan situasi apapun khususnya dalam era globalisasi ini.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Aji Dedi Mulawarman (Direktur Masjidil ‘Ilm) sebagai berikut:

Saya mempunyai mimpi membangun peradaban, karena melihat kondisi realita yang ada pada masa ini. Kalau berbicara peradaban, apalagi dalam konteks Islam sebagai *Islam Rahmatil Lil ‘Alamin*, pusatnya itu bukan diri manusia tapi pusatnya adalah ketundukan, dan ketundukan itu pusatnya adalah Tuhan (Allah), sebagaimana yang di firmankan oleh Allah SWT dalam surat Adz-Dzariyaat ayat 56.

Bahwa Allah SWT menciptakan manusia dan Jin hakekatnya adalah untuk tunduk dan patuh/ menyembah-Nya. Dengan ketundukan kita dapat

menjadi *Khalifah Fil 'Ard*. Karena pusatnya adalah Tuhan maka harus diimplementasikan kedalam peradaban, turunan sekolah kita adalah lingkungan kita, dari peradaban maka didorong untuk maju dan itu prinsip utama menanamkan keyakinan bahwa kita bisa membangun semuanya.³⁵

Pemikiran beliau sebagian mereka tuangkan dalam visi Bani Hasyim sebagai landasan dasar, yakni mewujudkan insan *Ulil Al-Bab*. Bahkan visi dan misi harus mereka sosialisasikan kepada seluruh civitas lembaga agar dapat selaras dalam pencapaian secara bersama-sama.

Berdasarkan wawancara di atas, dapat peneliti analisis bahwa kepedulian beliau dalam lembaga pendidikan Islam begitu besar khususnya untuk membangun peradaban bangsa Indonesia. Begitu besar cita-cita dan keinginan beliau yang tampak dalam gagasan yang dapat memberikan inspirasi bagi kalangan *stakeholder* yang ada di Masjidil 'Ilm Bani Hasyim.³⁶

Senada dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Samsul, Beliau mengatakan:

Terkait dengan gagasan Islam beliau menyatakan bahwa semua ilmu adalah Islam karena ilmu itu bersumber dari Allah SWT., karena dalam al-Qur'an surat al-Alaq di sebutkan : "*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan*" Artinya beliau menyatukan nilai-nilai Islam itu masuk pada seluruh mata pelajaran, dan tidak ada dikotomi antara agama dan ilmu pengetahuan.³⁷

Dan apa yang dikatakan di atas, sesuai dengan hasil observasi di lapangan, karena ketika peneliti ingin wawancara lanjutan namun mereka sedang mengadakan rapat pimpinan dan itu sifatnya mendesak karena ingin mempersiapkan agenda hari raya idul adha atau pemotongan hewan kurban. Acara seperti itu merupakan acara yang rutin dilakukan oleh sekolah sehingga butuh

³⁵ Wawancara dengan Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA., pada hari Kamis tanggal 11 September tahun 2014 (Pkl. 12.30 Wib), di Kantor DMI Bani Hasyim, Kec. Singosari.

³⁶ *Analisis Peneliti.*

³⁷ Ww./WKS/16.01.'14/(Pkl. 09.15 Wib), di Kec. Singosari.

komunikasi yang baik, agar ketika pelaksanaan hari – H dapat berjalan dengan baik dan lancar. Kemudian acara rutin tahunan itu dilakukan dengan tujuan Yayasan Bani Hasyim dapat berbagi dengan masyarakat dan sekaligus bentuk kepedulian yayasan terhadap warga masyarakat sekitar.³⁸

Bukan hanya itu pemimpin yayasan menanamkan jiwa sosial terhadap anak secara teori saja secara aplikatif mereka dapat merasakannya sebagai mana pada gambar di bawah ini:

:



Gambar 4.4: Kegiatan KB-TK, membagikan sembako ke sekolah lain³⁹

Kegiatan di atas, bertujuan untuk menumbuhkan nilai-nilai sosial sesama manusia dan sekaligus mengajarkan anak atau peserta didik agar selalu mengedepankan kondisi sosial karena kita hidup dalam lingkungan sosial. Lembaga sekolah di jajaran Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim juga terkadang membagikan sembako ke panti asuhan bersama santri.

³⁸ Obs./09/konfirmasi dengan Bapak Faujan/Kantor Administrasi/27.09.’14., (Pkl. 10.00 Wib), di Kec. Singosari.

³⁹ Dok./04/KB-TK Bani Hasyim, didapat pada hari Sabtu 27 September 2014, (Pkl.11.30 Wib), di Kec. Singosari.



Gambar 4.5: Kegiatan Yayasan, dalam memperingati Maulid Nabi SAW (Studi Dok, dan Obs., tanggal 19 November 2014)

Dalam kegiatan di atas, merupakan kegiatan rutin Yayasan Bani Hasyim yang bertujuan untuk menanamkan ukhuwah Islamiyah antara peserta didik, guru maupun pimpinan Yayasan Bani Hasyim dan menumbuhkan rasa berkeyakinan bahwa Rasulullah SAW., merupakan suri tauladan yang baik bagi siapapun di seluruh alam dunia ini.

Pimpinan Bani Hasyim juga memberikan kepada peserta didik tidak hanya menonjolkan kemampuan spritual saja akan tetapi mereka juga dapat mengkolaborasikan antara *life skill* dengan berbasis teknologi.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Bismie Arieska, beliau mengatakan:

Ulil Al-Bab itu selain ia pandai secara berfikir tapi juga dibarengi dengan akhlak yang baik karena sesuai visi misinya menyeimbangkan pemberian ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), AKMAL maupun IMTAQ, jadi bukan hanya akademiknya saja yang menonjol namun akhlaqnya juga mendukung, pintar secara akademik saja itu bukan tujuan utama kami, tapi tujuannya itu akhlaqnya juga yang baik jadi percuma kalau dia otaknya encer, pintar tapi akhlaqnya enggak mendukung.⁴⁰

Sesuai dengan wawancara di atas, peneliti juga memperoleh gambar dari lapangan antara lain sebagai berikut :

⁴⁰ Ww./BA/17.11.'14/(Pkl. 09.15)., di Gedung Administrasi Bani Hasyim Kec. Singosari.



**Gambar 4.6: Kegiatan pembelajaran berbasis IT
(Studi Dok, dan Obs., tanggal 16 Januari 2015)**

Dan masih banyak upaya pembinaan terhadap peserta didik, guru maupun karyawan untuk mengaplikasikan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari yang dirangkai dalam 3 landasan pokok Bani Hasyim yakni IMTAQ, IPTEK dan AKMAL. Dan diharapkan peserta didik dapat melaksanakan nilai-nilai Islam dimulai sejak dini agar terbiasa sampai mereka dewasa nanti.

e. Pemimpin yang mempunyai pemikiran kritis dalam melontarkan gagasan-gagasan untuk pengembangan pendidikan Islam

Gagasan-gagasan pimpinan Yayasan yang paling menonjol dalam pengembangan pendidikan Islam adalah membuat konsep kurikulum sendiri yang berbasis Islam. Bahkan pimpinan Yayasan juga berani mengkritik kurikulum yang dirumuskan oleh DIKNAS yang masih bersifat parsial. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Samsul, beliau mengatakan :

Nilai-nilai Islam atau ajaran Islam itu masuk pada seluruh mata pelajaran inklud didalamnya oleh karena itu di sini memakai pembelajaran yang tidak parsial bukan seperti kurikulum di DIKNAS, contoh di kurikulum DIKNAS ada mata pelajaran PKN ya PKN saja yang dibahas, kemudian sains alam ya sains alam saja, MTK ya MTK saja, bahasa Indonesia ya itu saja lagi, tidak menyentuh ranah agama, sehingga beliau menyatakan bahwa pembelajaran di DIKNAS itu masih parsial ada dikotomi, nah beliau tidak menghendaki itu, kita menyadari bahwa pembelajaran yang diterapkan di DIKNAS materi dengan ajaran yang di DIKNAS itu mata pelajaran yang dikonsumsi untuk semua agama sehingga tidak menonjolkan satu agama tetapi disini karena ini sekolah Islam maka memunculkan nilai-nilai Islam lebih kental

daripada sekolah lain sehingga disini mengharapkan memproses, menerima, memproses, menghasilkan generasi-generasi yang kental dengan nilai-nilai Islam seperti itu.⁴¹

Senada dengan di atas, Bu Emy Widiarti juga menambahkan bahwa:

Gagasan beliau ingin menjadikan sekolah ini sebagai sekolah percontohan dibawah Kementerian Pendidikan Nasional namun berbasis Islam, jadi Islam harus dijadikan sebagai ruh dalam pembelajaran, sehingga dirumuskanlah kurikulum sendiri. Karena perlu diketahui salah satu TK yang mempunyai buku sendiri, itu cumi TK kami, SD, SMP juga seperti itu, dulu sebelum Diknas itu membuat pembelajaran tema (kurikulum 2013), kita sudah membuat terlebih dahulu.⁴²

Pada era globalisasi ini, merupakan era yang serba cepat dan canggih namun ajaran Islam semakin tersisihkan karena kebanyakan orang sudah terpengaruh oleh budaya-budaya barat yang lebih menonjolkan materialistik atau keduniaan dan semakin jauh dengan peradaban dan kebudayaan Islam yang mengedepankan perkara hati/ spritual. Sehingga untuk mensosialisasikan dan mentransformasikan lembaga pendidikan Islam kepada khalayak orang banyak, pemimpin Bani Hasyim mencoba mengawali dengan membentuk lembaga pendidikan dengan desain dan tampilan yang berbeda. Dan lebih menitikberatkan pada peradaban dan kebudayaan Islam agar masuk pada Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim dengan pola integrasi antara pengetahuan umum dan agama.

⁴¹ Wawancara dengan Wakil Kepala Bid. Kurikulum SD Model Bani Hasyim, (Pkl. 09.30 Wib), tanggal 16 Januari 2015 di Ruang Guru SD Model Bani Hasyim Kec. Singosari.

⁴² Ww./KS/27.09.'14/ (Pkl. 13.00), di Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim, Kec. Singosari.

2. Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam

a. Upaya Visi dan Misi di Yayasan Bani Hasyim

Bagi seekor *caterpillar* atau Ulat (bulu) berharap mempunyai sayap dan berubah menjadi seekor Dragon atau Naga adalah sebuah visi yang tidak berlandaskan pada realita. Visi ini keluar dari kenyataan dikarenakan bahwa seekor naga yang menyemburkan api dari mulutnya hanya ada dalam legenda, tidak pernah ada dalam kehidupan. Harapan ini adalah sebuah halusinasi yang tak pernah ada. Analogi yang sederhana adalah berharap merubah institusi pendidikan yang mampu menghasilkan siswa hebat seperti ilmuwan sekaliber *noble* hanya dengan meminum segelas ramuan air putih, dan dalam waktu sehari saja. Jelaslah itu adalah halusinasi, irrasional bagi sebuah kerja ghaib diharapkan menjadi fondasi sebuah institusi pendidikan.

Selanjutnya untuk seekor *caterpillar* berubah bentuk menjadi seekor burung yang riang bernyanyi menyambut pagi, mungkin terlihat sebagai sebuah visi yang baik, namun ini adalah sebuah mimpi yang melenakan, meskipun binatang burung nyata adanya namun perubahan dari *caterpillar* menuju burung belum pernah terjadi karena melibatkan jutaan perubahan genetika yang tidak sesuai potensi dengan kodratnya. Parable visi ini adalah bagaikan visi sebuah institusi pendidikan berharap yang menjadi sebuah pabrik menciptakan luaran orang yang sama IQ serta EQ-nya, dengan sebuah jenis proses pendidikan yang akan menghasilkan produk seragam dengan *zero defect*. Ini sebuah keniscayaan, meskipun ini mungkin terjadi dalam sebuah pabrik real, namun pada sebuah

institusi pendidikan adalah bagaikan menciptakan manusia robot yang akan bertingkah laku sama dengan postur tubuh yang sama, ini jauh diluar harapan pendidikan, sama sekali tidak manusiawi, karena setiap manusia itu unik, dengan karakter serta pola pengembangannya masing-masing, alangkah sedihnya bila potensi yang beragam harus dikebiri menjadi sebuah produk seragam dengan segala kelemahannya, ini bukan visi pendidikan.

Dalam membuat visi harus sesuai dengan realita dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar jangan terlalu berlebih-lebihan akan tetapi kesesuaiannya dapat tercipta dan dipertanggungjawabkan bukan hanya angan-angan semata.

Visi yang realistis merupakan visi yang diharapkan oleh semua orang, namun terkadang menjadi kendala bagi setiap orang dalam tahap pengimplementasiannya. Sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang.

Adapun visi yang dibangun oleh Yayasan Bani Hasyim merupakan visi yang mencetak insan yang *Ulil Al-Bab* sebagaimana yang termaktub dalam al-Qur'an surat Ali Imron. Secara komprehensif peneliti melakukan wawancara dengan Direktur Masjidil 'Ilm apa yang mendasari pengambilan visi mencetak insan *Ulil Al-Bab*. Beliau mengatakan:

Visi kita memang diambil dari kutipan ayat al-Qur'an surat Ali Imron ayat 190, Memang dalam *Ulil Al-Bab* itu sering dipakai oleh salah satu perguruan tinggi, tapi kita juga menginginkan *Ulil Al-Bab* harus bisa masuk pada anak didik kita dan juga mempunyai karakter *Ulil Al-Bab*, dia bisa berfikir, berdzikir, dia bertafakur dan bertazkiyatun nufus terus menerus, anak-anak itu selalu diajarkan, mereka selalu melembutkan hatinya dan mencerahkan pikirannya.

Kalau kata Al-Quran bahwa alam semesta ini adalah bagian dari tempat berfikir dan berdzikir artinya ilmu itu harus integritit, ilmu integritit itu harus dimulai sejak dini, nggak bisa sejak dini tidak dibahas tentang itu, kenapa manusia harus *Ulil Al-Bab* karena puncak kemanusiaan adalah orang yang berfikir dan sekaligus adalah berdzikir, maka struktur pendidikannya, struktur kurikulumnya adalah yang bisa mengintegrasikan dzikir dan pikir itu. Guru-guru itu harus memahami bahwa ada yang harus diintegrasikan, nah, caranya bagaimana kalau kita mau menerapkan *Ulil Al-Bab* itu, dari implementasi perdana, mudah, yakni hari pertama masuk kelas satu SD, guru mengajarkan *al-Fatihah* diambil pertama kali, ayat pertama *bismillahirrohmanirrohim, al-hamdulilah*, tentang Tuhan kemudian *maliki yau middin* tentang Tuhan, kemudian *iyya kana budu* dari ayat 1 s/d 4 itu menyatakan tentang Tuhan, artinya kita itu tunduk dulu ngabdi dulu, baru minta, tapi sekarang tidak, selalu aku, aku menjadi orang-orang Islam yang bertaqwa, aku harus menjadi orang-orang yang sukses, aku selalu aku, jadi pendidikan saat ini masih kental sekali sistem sekulerisasi, jadi *pendidikan sekarang Islam ia, sholat ia, pintar ia, tapi apakah Islam seperti itu, Islam yang benar,,,?*⁴³

Kemudian beliau menambahkan lagi pernyataannya bahwa:

Makna visi adalah pandangan jauh kedepan yang ingin kita capai, pandangan kedepan yang Islam ingin capai, pandangan kedepan yang Tuhan ingin capai, visi itu selalu berorientasi atau berawal daripada bagaimana kita membangun keummatan, bagaimana isu-isu *Wal-Muslimin tercapai, bagaimana Baldatul Thoyyibatun Warobbun Ghofur tercapai*, kalau dalam tujuan syari'ah yang teknis itu (*Maqoshid Syari'ah*) kan untuk masalah dan kesejahteraan ummat, kalau dalam pendidikan bagaimana visi itu tercapai, kesejahteraan ummat sebagai representasi kedudukan dan amanah sebagai kholifah, bagaimana membangun dunia.

Kalau saya bilang peradaban yang lebih baik, saya sering kali berbicara, saya sering kirim. visi itu harus ada substansi, visi itu harus jelas ideologinya, disitu tidak boleh bebas pikiran, selalu ada kepentingan dalam setiap kata, selalu ada kepentingan setiap dunia, dan visi adalah kepentingan yang harus ditanamkan makanya ideologi atau *values* adalah nilai yang harus ditanamkan untuk mencapai tujuan akhir, tujuan akhir kita kan adalah *khusnul khotimah* atau akhir yang baik, menata dunia yang baik, menata dunia yang baik harus mempunyai visi yang baik, visi dalam pendidikan yang jelas mencapai tujuan yang paling baik adalah ini harus tersampaikan keseluruh civitas pendidikan.

⁴³ Wawancara/DMI/11.09.'14., (Pkl. 12.00 Wib)., di Kantor Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim Kec. Singosari.

Bahkan wali santripun harus mengetahuinya karena visi merupakan ruh dari seluruh bangunan dan pikiran Bani Hasyim, dan untuk mencapai itu ada turunannya yakni misi, harus ada gagasan, harus menginternalisasikan yang dituangkan pada 5 misi Bani Hasyim, harus membawa nilai-nilai Islam, anak-anak yang masuk dalam perjuangan yang besar mencapai visi itu dengan gerak yang dinamis bersama-sama membawa ghiroh Islami menjadi bagian dari perubahan, jangan larut dalam peradaban tapi bagaimana kita yang harus merubah peradaban, bersama-sama membawa Islam menjadi bagian dari perubahan, melalui apapun, dimanapun dan sampai kapanpun semuanya untuk mencapai peradaban itu. Jadi karakternya adalah gerak, dinamika dan perubahan, kemudian dijelaskan melalui tujuan kita, lihat aja tujuan itu. Menguasai ke-Islaman, berakhlaqul karmah dan kata kuncinya adalah ikhlas.⁴⁴

Dengan visi misi Bani Hasyim yang ditetapkan yakni mencetak insan yang *Ulil Al-Bab*, al-hasil semua *stakeholder* mencoba mengaplikasikannya sesuai dengan misi dan tujuan Bani Hasyim. Walaupun demikian pihak yayasan atau Direktur Masjidil 'Ilm telah memfasilitasi untuk dilakukan pelatihan dan diskusi dalam rangka menyamakan visi misi yang ada di Yayasan Bani Hasyim, sehingga para kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik dan wali murid mengetahui betul dan merasakan, serta berupaya dalam mewujudkan visi misi dan tujuan tersebut.

Kemudian dalam mengartikan visi misi itu sendiri banyak cakupannya, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Ari Dwi Haryono sebagai berikut:

Berdasarkan data seorang pemimpin punya ruh dalam tiap lembaga yang dipimpinnya, ketika ruh itu ada maka muncullah visi dan misi serta tujuan dalam suatu lembaga, pemimpin yang baik itu adalah memahami visi, misi dan tujuan pada lembaga tersebut. Sehingga visi dan misi lembaga itu mengimplementasikan kedepan serta mengkoordinasikan kegiatan dilembaga suatu pendidikan, itu akan lebih mudah mencapaikan visi misi dan visi misi dan tujuan dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman, dan semua ini telah dilakukan oleh pemimpin Yayasan Bani Hasyim.⁴⁵

⁴⁴ Ww./DMI/11.09.'14., (Pkl.12.00 Wib)., di Kec. Singosari

⁴⁵ Wawancara/WKS/17.09.'14., (Pkl. 11.00 Wib)., di Kantor SMP Islam Bani Hasyim Kec. Singosari.

Berdasarkan keterangan di atas, peneliti menganalisa bahwa visi sangat melekat sekali dengan orang yang membuatnya, sehingga untuk mengarahkan visi tersebut dibutuhkan dengan kacamata prediksi dan intuisi agar dapat terealisasi ke masa yang akan datang, oleh karena itu, pemimpin yang visioner merupakan solusi alternatif untuk menjadikan sebuah lembaga yang dapat menggambarkan suatu program dan merealisasikannya sejak dini, walaupun orang lain baru menemukan program tersebut dikemudian hari. Dan hal sudah diimplementasikan oleh Yayasan Bani Hasyim khususnya dalam pembuatan kurikulum tematik. Dalam temuan peneliti bahwa Masjidil 'Ilm Bani Hasyim mereka sudah memakai kurikulum tematik terlebih dahulu dibandingkan kurikulum yang diterbitkan oleh pemerintah pada tahun 2013, lihat pada tabel⁴⁶ di bawah ini:

Tabel 4.3: Kurikulum Pengembangan Aqidah Akhlak

KOMPETENSI DASAR	HASIL BELAJAR	INDIKATOR
Anak mampu mengenal dan memahami akidah dan nilai – nilai Islam	Dapat berdo'a dan menyanyikan lagu dan syair bernafaskan Islam	1. Berdo'a sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan dengan tertib
		2. Menyanyikan lagu – lagu Islam .
		3. Bersyair yang bernafaskan Islam
	Dapat memahami makna syahadat dan terbiasa melakukan ibadah (Memahami dan melaksanakan sebagian rukun Islam)	4. Mengakui Islam sebagai Agama yang paling benar di sisi Allah (Memahami makna syahadat)
		5. Melakukan kegiatan keislaman (amal shalih) seperti sedekah. Infak, dll.
		6. Melaksanakan kegiatan ibadah sesuai aturan /tuntunan (mengenal rukun Islam)
		- Mengenal hukum dan adab Thaharoh (Wudhu, Istinja', dll)
		- Mengenal hukum dan adab beribadah (Sholat

⁴⁶ Dok./05/ Arsip Yayasan Bani Hasyim, didapat pada hari Sabtu tanggal 27 September tahun 2014, (Pkl.11.40 Wib)., di Kec. Singosari.

		berjamaah)
		- Praktik Ibadah (Memahami do'a dan tata caranya)

Tabel 4.4: Kurikulum Pengembangan Bahasa

Bahasa

KOMPETENSI DASAR	HASIL BELAJAR	INDIKATOR
Anak mampu mendengar dan berkomunikasi secara lisan, memiliki perbendaharaan kata dan mengenal symbol – syimbol dan lambang lambangnya	Dapat mendengarkan dan membedakan bunyi suara bunyi bahasa, dan mengucapkannya	1. Menyebutkan berbagai bunyi/ suara tertentu
		2. Menirukan kembali 3 – 4 urutan kata
		3. Menyebutkan kata – kata yang mempunyai suku kata awal yang sama dan suku kata akhir yang sama (Mis : Kaki – kali) dan suku kata akhir yang sama (Mis : nama – sama)
	Dapat mendengarkan, memahami kata dan kalimat sederhana	4. Melakukan 2-3 perintah secara sederhana.
		5. Mendengarkan dan menceritakan kembali cerita sederhana

Tabel 4.5: Kurikulum Pengembangan Kognitif Anak

Kognitif

KOMPETENSI DASAR	HASIL BELAJAR	INDIKATOR
Anak mampu mengenal berbagai konsep sederhana dalam kehidupan sehari - hari	Anak dapat mengenali benda di sekitarnya menurut bentuk, jenis dan ukuran.	1. Mengelompokkan benda dng berbagai cara yang diketahui anak, misalnya menurut warna, bentuk, ukuran, jenis , dll.
		2. Menunjuk sebanyak-banyaknya benda , hewan, tanaman, yang mempunyai warna, bentuk atau ukuran atau menurut ciri – ciri tertentu.
		3. Mengenal kasar-halus berat ringan, panjang pendek, jauh dekat, banyak sedikit sama tidak sama.
		4. Mencari lokasi tempat asal suara
		5. Memasangkan benda sesuai dengan pasangannya.
	Anak dapat mengenal konsep – konsep sains sederhana	6. Mencoba dan menceritakan tentang apa yang terjadi jika : warna dicapur, proses pertumbuhan tanaman (biji- bijian, umbi-umbian,batang-batangan) balon ditiup lalu dilepas, benda – benda dimasukkan ke dalam air (terapung,

		melayang, tenggelam), benda – benda dijatuhkan (grafitasi) percobaan dengan magnet, mengamati dengan kaca pembesar, mencoba dan membedakan bermacam-macam rasa, bau dan suara.
--	--	--

Tabel 4.6: Kurikulum Pengembangan Fisik Motorik

Fisik Motorik

KOMPETENSI DASAR	HASIL BELAJAR	INDIKATOR
Anak mampu aktifitas fisik secara terkoordinasi dalam rangka kelenturan keseimbangan dan kelincahan	Dapat Menggerakkan jari tangan untuk kelenturan otot dan koordinasi	1. Mengurus dirinya sendiri dengan sedikit bantuan misal : makan, mandi, menyisir rambut mencuci dan melap tangan, mengikat tali sepatu.
		2. Membuat berbagai bentuk dengan menggunakan plastisin . Playdough / tanah liat.
		3. Menjiplak dan meniru membuat garis tegak , datar, miring, lengkung dan lingkaran
		4. Meniru melipat kertas sederhana (1 -6 lipatan)
		5. Menjahit jelujur 10 Lubang.
		6. Menggunting bebas.
		7. Merobek bebas
		8. Menyusun menara dari kubus minimal 8 kubus
		9. Membuat lingkaran dan segi empat
		10. Memegang pensil (belum sempurna)
	Dapat menggerakkan lengannya untuk kelenturan otot dan koordinasi.	11. Menangkap dan melempar bola besar dari jarak kira – kira 1-2 meter.
		12. Memantulkan bola besar (diam ditempat)
		13. Memantulkan bola besar sambil berjalan /bergerak
		14.Melambungkan dan menangkap kantong biji

Tabel 4.7: Kurikulum Kemampuan Dasar Seni**Kemampuan Dasar Seni**

KOMPETENSI DASAR	HASIL BELAJAR	INDIKATOR
Anak mampu mengekspresikan diri dengan menggunakan berbagai media /bahan dalam berkarya seni melalui kegiatan eksplorasi.	Dapat menggambar sederhana	1. Menggambar bebas dengan berbagai media (kapur tulis, pensil warna, krayon arang dll)
		2. Menggambar bebas dari bentuk dasar lingkaran dan segi empat.
		3. Menggambar orang dengan lengkap dan sederhana (belum proposional)
		4. Stempel / mencetak dengan berbagai media (pelepah pisang, batang pepayah, karet busa dll)
	Dapat mewarnai sederhana	5. Mewarnai bentuk gambar sederhana
		6. Mewarnai bentuk – bentuk geometri dengan ukuran besar.
	Dapat menciptakan sesuatu dengan berbagai media	7. Meronce dengan manik -manik
		8. Mencipta 2 bentuk dari kepingan bentuk dengan lidi
		9. Mencipta 2 bentuk dari kepingan bentuk geometri
		10. Mencipta bentuk dengan lidi
		11. Menganyam dengan kertas
		12. Membuat dan jumpitan
		13. Mencocok dengan pola buatan guru
		14. Permainan warna dengan media , Misalnya : Crayon , cat air dan lain-lain.
		15. Melukis dengan jari (Finger painting)
		16. Membuat bunyi – bunyian dengan berbagai alat.

Kurikulum di atas, merupakan salah satu kurikulum yang dipakai oleh lembaga KB-TK Bani Hasyim sebagai landasan dasar pendidikan dan pembelajaran ditingkat KB-TK Bani Hasyim, dan itu juga merupakan kurikulum tematik yang dibuat oleh guru-guru serta Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim dan

kemudian dikoreksi secara bersama-sama oleh tim pengembang kurikulum Bani Hasyim pada tahun 2012, dan kemudian kurikulum berbasis tematik itu dijadikan sebagai kurikulum nasional pada tahun 2013. Sehingga Bani Hasyim merupakan salah satu sekolah percontohan yang diamanahkan oleh Kemendikbud ditingkat TK, dan SD. Ini merupakan prestasi yang dimiliki oleh Yayasan Bani Hasyim dalam mengembangkan kurikulum pada pendidikan tingkat Taman Kanak-kanak dan SD.

Salah satu hambatannya adalah terkadang terjadinya ketidaksepahaman antara pemerintah (DIKNAS) dengan pihak Bani Hasyim khususnya dalam teknis pendistribusian buku kurikulum kepada sekolah-sekolah. Seperti yang disampaikan oleh Kepala KB-TK Bani Hasyim, beliau mengatakan:

Pernah saya memenuhi undangan dari DIKNAS Kabupaten bahwa kita wajib untuk membeli buku kurikulum dari pusat, namun karena kami punya kurikulum sendiri dan hanya untuk sebagai pelengkap kurikulum kami maka kami membelinya itupun hanya 2 buku saja, walaupun ada singgungan dari saja “*Bu kok belinya hanya dua*” karena berbeda dengan sekolah-sekolah lainnya yang membeli sepaket.⁴⁷

Kemudian Ibu Qurrotu A’yun menambahkan tentang makna visi dan misi sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Visi dan misi sebuah lembaga itu adalah seperti sebuah payung filosofi yang menjadi ruh lembaga itu sendiri yang mana visi misi itu merupakan untuk tujuan bersama yang harus dicapai dan diperjuangkan bersama oleh *civitas akademika* yang ada dilembaga itu sendiri, yang mana tujuan itu menjadi sebuah keyakinan bersama bahwa itu harus kita capai dengan strategi program-program yang implementasi pembelajaran yang mendukung.⁴⁸

⁴⁷ Wawancara dengan Ibu Emy Widiarti, pada tanggal 27 September 2014, (Pkl. 13.20 Wib)., di Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim, Kec. Singosari.

⁴⁸ Wawancara dengan Kepala SD Model Bani Hasyim, pada tanggal 29 September tahun 2014, (Pkl. 11.30 Wib)., di Kantor Kepala SD Model Bani Hasyim, Kec. Singosari.

Selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Bapak Achmad Baridjan, beliau menjelaskan:

Visi adalah impian atau pandangan jauh kedepan, yang dimaksud jauh kedepan itu jangkanya tidak hanya 5 tahun atau 10 tahun tapi lebih dari itu sebagaimana yang diinginkan orang yang membuat visi tersebut.

Misi merupakan penjabaran dari visi itu sendiri, yang di tentukan dalam jangka waktu tertentu, katakanlah dalam jangka 5 tahun itu yang ingin dicapai, impian yang ingin diwujudkan itu apa aja, baik secara fisik, peserta didik, baik dari gurunya. Tentunya secara makro lembaga sekolah itu sendiri. Visi dan misinya sudah tersusun kemudian di *breakdown* pada tujuan itu biasanya 1 tahun karena melihat lulusannya, kemudian pembelajaranya 1 tahun itu seperti apa. Sedangkan misi tersebut dijabarkan kembali melalui tujuan, untuk itu makna visi dan misi ndak saya jabarkan secara luas namun lihat saja dilapangan bagaimana visi dan misi itu diaplikasikan melalui program-program yang sudah kami buat dan aplikasikan.⁴⁹

Begitupun Ibu Emy Widiarti memperkuat pernyataan tentang makna visi dan misi di atas, beliau mengemukakan:

Visi misi adalah tujuan lembaga, yang mana setiap lembaga apapun yang kita lakukan, setiap orang mempunyai visi dan misi, misalkan visi saya adalah menjadi orang yang bermanfaat, khususnya dalam pengabdian di dunia pendidikan maka saya harus mempunyai misi agar ilmu saya dapat bermanfaat dengan mengajarkan, menyebarkan ilmu yang kita punya. Visi misi sangat penting sekali karena agar tujuan kita terarah. Apalagi lembaga ada TK, SD dan SMP, lembaga tersebut menjalankan sesuai dengan programnya masing-masing sehingga tujuan lembaga akan tercapai. Bahkan ketika kita sudah mempunyai visi misi maka kita akan terus menerus memegang teguhnya, contohnya adanya kurikulum pemerintah yang datang, kita lihat dulu produknya apakah sudah cocok atau belum dengan visi dan misi kita, kalau belum maka kita kritisi dan kita sesuaikan dengan visi dan misi serta tujuan yang kita miliki, terkadang lembaga hanya mempunyai visi dan misi namun tidak punya tujuan sehingga lembaga tersebut kehilangan kontrol dan tidak terarah, sama halnya orang membuat sekolah hanya visi dan misinya saja tapi tidak mempunyai tujuan sehingga hanya formalitas saja namun targetnya belum mengena. Dan implikasinya lembaga hanya dijadikan sebagai *profit oriented* bukan memanusiakan manusia.⁵⁰

⁴⁹ Wawancara dengan Kepala SMP Islam Bani Hasyim, pada tanggal 29 September tahun 2014, (Pkl. 10.30 Wib)., di Kantor Kepala SMP Islam Bani Hasyim, Kec. Singosari

⁵⁰ Wawancara dengan Kepala KB-TK Bani Hasyim, pada tanggal 27 September 2014, (Pkl. 13.00 Wib)., di Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim, Kec. Singosari.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa visi misi merupakan cita-cita besar, impian besar yang dimiliki oleh seseorang untuk mewujudkannya dalam dunia cita dan nyata, sehingga pemimpin dibutuhkan orang yang dapat menganalisa masa depan yang belum terjadi untuk diwujudkan di masa yang akan datang. Sama halnya seperti visi misi Bani Hasyim yang dibuat sejak dulu pada tahun 1997 namun baru terealisasikan pada masa kini, dan visi misi itu sangat melekat sekali dengan civitas akademika karena pimpinan yayasan mempunyai strategi khusus untuk mensosialisasikannya kepada seluruh kepala sekolah, guru, maupun karyawan, salah satunya melalui pelatihan bertingkat dan pemberian arahan-arahan di setiap saat.

b. Aplikasi Visi dan Misi ke dalam Program Harian

Visi misi Bani Hasyim tentunya dapat dilakukan oleh para kepala sekolah dengan beberapa program prioritas, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah KB-TK Bani Hasyim beliau mengatakan sebagai berikut:

Yang jelas akhlaqnya anak-anak kita itu melalui pembiasaan, pembiasaan kami itu dari hal yang terkecil contohnya disaat habis baris keluar dari baris itu anak-anak langsung masuk, dan biasanya anak-anak kalau mau masuk itu memakai kereta-kereta dan mereka langsung respon mengatakan doa mau naik kendaraan, kemudian ketika sudah sampai kelas dan akan masuk kedalam mereka mengatakan doa mau masuk rumah karena mereka anggap kelas merupakan rumahnya, itu membiasakan anak-anak kalau anak-anak sudah berada di rumah, kemudian akhlaqnya, kita ajarkan bagaimana melangkah ketika masuk, kalau mau masuk rumah kaki apa dulu itu diteliti sama guru apakah sudah benar atau masih salah, kalau salah maka guru-guru akan memperbaikinya, kalau mau lepasin sepatu kaki kanan dulu, pasti guru-guru ramai. Dan semua itu dirangkum dalam 3 landasan pokok yakni IMTAQ, IPTEK dan AKMAL.⁵¹

⁵¹ Ww./KS/27.09.'14, (Pkl. 13.00 Wib)., di Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim, Kec. Singosari.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, untuk mencapai visi misi Bani Hasyim, upaya yang dilakukan oleh kepala KB-TK adalah pembaharuan program pembiasaan, melalui program inilah anak-anak dapat menyerap apa yang diberikan oleh para guru, dan tentunya semua itu yang terpenting adalah memberikan kesempatan kepada anak agar dapat mengembangkan pengetahuannya sejak dini khususnya dalam pembebasan ekspresi bukan dengan pengekanan terhadap anak. Sehingga anak dapat terbiasa dengan baik dalam melakukan hal-hal yang telah diajarkan oleh para guru-gurunya bahkan pelajaran tersebut sampai diaplikan dirumah. Peneliti menemukan anak-anak sedang belajar menggambar di gedung indoor sebagai berikut:



Gambar 4.7: Santri KB-TK Bani Hasyim menggambar di gedung Indoor⁵²

Kemudian peneliti juga menemukan betapa antusiasnya mereka dalam belajar ilmu pengetahuan baik di lapangan maupun di dalam kelas, sebagaimana peneliti dapatkan di kelas sebagai berikut:

⁵² Obs./10/ dan Dok/05/KB-TK Bani Hasyim, pada hari Sabtu 27 September 2014, (Pkl.10.00 Wib)., di Kec. Singosari.



Gambar 4.8: Santri KB-TK, bermain menyusun gedung dikelas⁵³

Kegiatan di atas, adalah kegiatan yang memberikan kenyamanan terhadap peserta didik dalam mengarungi dunianya, sehingga dengan pendidikan demikian anak dapat terpola dengan baik bahwa pentingnya ilmu pengetahuan sebagai landasan berpikir dalam menggapai cita-cita setinggi langit sebagaimana yang mereka mainkan yakni menyusun kotak-kotak yang tersusun menjadi bangunan yang tinggi.

Walaupun sama visi misi dan tujuan namun dalam implementasi program kerja itu sangat berbeda karena sesuai dengan jenjang pendidikan peserta didik. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala SD Islam Bani Hasyim, beliau menjelaskan:

Adapun kegiatan kita sesuai dengan visi misi kita yang terangkum dalam 3 pokok landasan Bani Hasyim adalah untuk mencapai insan yang mengetahui IMTAQ, IPTEK dan AKMAL. Dan semua itu dijabarkan dalam program kita yakni sebagai berikut:

Pertama, Program IMTAQ: kita ada pembiasaan pagi, kita sholat dhuha, sholat dhuhur berjama'ah sebelum pulang untuk meningkatkan keimanannya, dalam pelajaran kita itu ada BTQ (Baca Tulis Al-Qur'an), ada akidah akhlaq, fiqih dan al-Quran Hadits, makanya dikelas 6 itu kita sudah harus hafal juz amma.

Kedua, Program AKMAL: kalau teknik pembelajarannya ketiga hal pencapaiannya seperti apa itu menjadi satu kesatuan (*integritit*) dalam pembelajarannya itu sendiri bagaimana ketiga-tiganya itu selalu sinergi tetapi kita ada memang program-program tambahan yang sifatnya diluar dari pembelajaran misalnya pembiasaan siang, pembiasaan malam, pembiasaan pasca pulang sekolah.

⁵³ Obs./11/ dan Dok./06/KB-TK Bani Hasyim, pada hari Sabtu tanggal 27 September tahun 2014, (Pkl.10.15 Wib)., di Kec. Singosari.

Ketiga, Proram IPTEK: komputer, anak Bani Hasyim ketika kelas enam harus mempunyai beberapa karya, karena nanti ketika dia lulus itu selalu lounching maha karyanya kelas enam.⁵⁴

Sebagaimana yang dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.9: Santri SD Model, Pembiasaan mengaji⁵⁵

Kegiatan di atas, merupakan kegiatan yang rutin dilakukan oleh SD Model Bani Hasyim, yang bertujuan untuk membiasakan anak-anak dalam mengkaji al-Qur'an dan bacaannya sehingga anak dapat terbiasa dengan baik untuk menjadi lulusan yang paham al-Qur'an bukan hanya bacaanya saja, namun sedikit demi sedikit mereka paham isi kandungannya.

⁵⁴ Obs./12/dan Ww. dengan Kepala SD Model Bani Hasyim, pada hari Senin tanggal 29 September tahun 2014, (Pkl.11.45 Wib)., di Kec. Singosari.

⁵⁵ Obs./13/ dan Dok./07/SD Model Bani Hasyim, pada hari Kamis tanggal 15 Januari tahun 2015, (Pkl.10.15 Wib)., di Kec. Singosari.



Gambar 4.10: Santri SD Model, sedang melaksanakan sholat berjamaah⁵⁶

Adapun pada kegiatan di atas, peserta didik menjalankan aktivitas sholat dhuhur berjamaah yang merupakan kegiatan pembiasaan anak SD model Bani Hasyim untuk membiasakan dalam menjalankan kewajibannya sebagai umat Islam yakni sholat 5 waktu dalam sehari, dan melatih spritual anak untuk selalu menghambakan dirinya sebagai manusia terhadap Tuhannya.

Secara esensi visi misi yang dikembangkan oleh lembaga baik KB-TK maupun SD Model Bani Hasyim hampir sama, namun secara substansi mempunyai perbedaan karena berdasarkan jenjang anak didik. Selaras dengan yang dijelaskan oleh Kepala SMP Islam Bani Hasyim, beliau mengatakan:

Kalau masalah murid untuk mewujudkan itu tentunya dengan praktek langsung seperti dengan pembiasaan, mulai pagi melaksanakan sholat dhuha kemudian baca al-qur'an dan ada pelajaran-pelajaran, kalau ada anak terlambat kemudian ditanya benar nggak dia berangkat waktu dari rumah kesekolah katakanlah jaraknya rumah ke sekolah dengan jarak waktu 30 menit, mengapa kok bisa terlambat, kemudian ditanya itu apakah karena macet atau yang lainnya, kalau alasannya logis maka kita terima namun kalau nggak logis alasannya maka kita akan konfirmasi kembali dengan orang tua, nah disini kita mencoba menanamkan tanggung jawab anak yang ada kaitannya dengan akhlaq dan tingkah laku dan perbuatan, kemudian

⁵⁶ Obs./14/ dan Dok./08/SD Model Bani Hasyim, pada hari Kamis tanggal 17 Januari tahun 2015, (Pkl.11.15 Wib)., di Kec. Singosari.

pada saat pembelajaran pada saat istirahat, dan melakukan peraturan sekolah, umpama dilarang membuang sampah sembarangan, ini sudah diletakkan kotak sampah dimana-mana di setiap kelas ada, kemudian diluar juga ada, disini dalam rangka membentuk kedisiplinan dan karakter dan ini dalam ritme waktu itu betul-betul dimanfaatkan. Bahkan orang tua murid sangat antusias dalam mendukung visi dan misi Bani Hasyim yang diaplikasikan di rumahnya.⁵⁷

Berdasarkan observasi di atas, peneliti menemukan bahwa salah satu program yang dilakukan oleh lembaga sekolah untuk mewujudkan visi dan misi Bani Hasyim harus melibatkan semua kalangan termasuk kerjasama antara sekolah dengan orang tua. Sehingga pendidikan anak dapat terkontrol dengan baik yang dimulai dari sekolah sampai di rumah. Dan pendidikan anak di rumah merupakan pendidikan yang paling dominan dalam meningkatkan perkembangan anak khususnya melatih anak dalam mengaplikasikan nilai-nilai perilaku yang baik (akhlaqul karimah).

Adapun kelemahan dalam penerapan kurikulum di Masjidil 'Ilm Bani Hasyim adalah belum adanya kualifikasi dalam pencampuran anak yang berasal dari Bani Hasyim dengan peserta didik yang bukan dari Bani Hasyim. Karena dilihat dari segi kurikulum bahwa kurikulum yang diterapkan sifatnya keberlanjutan sesuai dengan jenjangnya mulai dari KB-TK, SD dan SMP. Contohnya ketika peserta didik dari SD yang berasal dari luar Bani Hasyim kemudian melanjutkan SMP Bani Hasyim terkadang masih belum bisa beradaptasi secara langsung karena kurikulum yang bersangkutan diatur sesuai dengan kurikulum sendiri. Walaupun secara esensi program pokoknya sama, seperti ada pembiasaan, pembelajaran sentra dan lain sebagainya.

⁵⁷ Obs./15/dan Ww. dengan Bapak Achmad Baridjan, pada hari Kamis tanggal 18 September tahun 2014, (Pkl.11.30 Wib), di Kec. Singosari.

Dari beberapa keterangan di atas, peneliti dapat mengklasifikasikan hasil penemuan program-program Yayasan Bani Hasyim pada lembaga pendidikan Islam sesuai dilapangan sebagai berikut:

1. Lembaga KB-TK Bani Hasyim :

a. Pembiasaan

Senin : Jalan-jalan, Audio visual, Menyanyi, Makan, dan Pulang.

Adapun Jadwal Kegiatan Pagi KB-TK Bani Hasyim dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel. 4.8: Jadwal Kegiatan Pagi KB-TK Bani Hasyim

	AI	A2	B1	B2	Play Group
Selasa	Mandi bola	Berkebun, Bersih lingkungan	Fisik motorik	Pasir	Jalan-Jalan Lingkungan Sekitar
Rabu	Berkebun, Bersih lingkungan	Fisik motorik	Pasir	Mandi bola	-
Kamis	Fisik motorik	Pasir	Mandi bola	Berkebun, Bersih lingkungan	Audio Visual
Jumat	Pasir	Mandi bola	Berkebun, Bersih lingkungan	Fisik motorik	-

Untuk kegiatan Fisik Motorik : Sepak bola di stadion

Untuk Kegiatan Berkebun : Membersihkan rumput di kebun belakang dapur

b. Bermain di SENTRA

Sedangkan jadwal sentra KB-TK Bani Hasyim dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 4.9: Jadwal SENTRA KB-TK Bani Hasyim

	A1	A2	B1	B2	Play Group
Selasa	Seni	Alam	Bahasa	Peran	Mandi Bola
Rabu	Alam	Bahasa	Peran	Seni	-
Kamis	Bahasa	Peran	Seni	Alam	Seni
Jumat	Peran	Seni	Alam	Bahasa	-

Tabel 4.10: Kegiatan SENTRA KB-TK Bani Hasyim

	TK.A	TK.B	Play Group
Seni	Hiasan dinding	Ular gantung	Membingkai Foto Keluarga

Kegiatan di atas, merupakan kegiatan yang bersifat jasmaniyah khususnya untuk melatih mentalitas dan kreativitas peserta didik. Adapun kegiatan sehari-hari yang bersifat komprehensif dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11: Kegiatan hari Senin s/d Kamis untuk TK Bani Hasyim

Waktu	Kegiatan
07.30 – 07.45	Kegiatan jasmani
07.45 – 08.15	Do'a awal kegiatan Pengenalalan do'a do'a Pengenalalan surat pendek
08.15 - 08.45	Pengenalalan tema materi/ pelajaran Pengerjaan LKS (Lembar Kegiatan Santri)
08. 45 – 09.00	Persiapan menuju sentra / pengenalan koka
09.00 – 10.00	Pembelajaran SENTRA
10.00 – 10.20	Istirahat / makan
10.20 – 10.30	Do'a sesudah belajar.

Sedangkan kegiatan untuk KB mulai hari Senin s/d Kamis sebagai berikut:

Tabel 4.12: Kegiatan hari Senin s/d Kamis untuk KB Bani Hasyim

Waktu	Kegiatan
07.30 – 07.45	Kegiatan jasmani
07.45 – 08.15	Do'a awal kegiatan Pengenalalan do'a do'a Pengenalalan surat pendek
08.15 - 08.45	Pengenalalan tema pelajaran Pengerjaan LKS (Lembar Kegiatan Santri)
08. 45 – 09.00	Istirahat / makan
09.00 – 10.00	Pembelajaran SENTRA

Sedangkan kegiatan untuk hari Jum'at dan hari Sabtu hampir sama seperti di atas, namun limit waktu yang berbeda yakni lebih pendek dibandingkan hari-hari lainnya yakni kegiatan belajar mengajar dimulai Pkl. 07.00 s/d Pkl.10.00 Wib untuk TK dan Untuk KBM KB sama seperti hari biasa.

2. Lembaga SD Model Bani Hasyim

Kegiatan di SD Model Bani Hasyim tentunya tidak jauh berbeda dengan KB-TK akan tetapi hanya limit waktu dan tambahan kegiatan yang ditambah sebagaimana kita lihat dibawah ini:

a. Pembiasaan

Kegiatan pembiasaan ini dilakukan untuk melatih anak-anak agar dapat melakukan kegiatan tersebut bukan hanya disekolah namun diterapkan juga baik rumah, maupun ditempat manapun mereka berada. Ada beberapa pembiasaan yang diterapkan oleh sekolah diantaranya adalah : Pembiasaan sholat, Pembiasaan akhlak mulia, Pembiasaan berdzikir, berpikir dan beribadah serta Pembiasaan hidup bersih, sehat dan bertanggung jawab. Sebagaimana yang peneliti temukan di lapangan sebagai berikut:



Gambar 4.11: Anak-anak sedang melakukan sholat dhuhur⁵⁸

⁵⁸ Dok./09/dan /Obs./16/Hasil Pemotretan, (Pkl. 11.40 Wib), pada tanggal 29 September 2014 di Mushola Lantai 3 Bani Hasyim Kec. Singosari.

Dan jadwal kegiatan pembiasaan juga dapat peneliti dapatkan dari dokumentasi sekolah sebagai berikut:

Tabel 4.13: Jadwal kegiatan pembiasaan sehari-hari⁵⁹

No	Hari	Kegiatan
1	Senin	Apel Pagi
2	Selasa	Sholat Dhuha, doa bersama, dan Bersih lingkungan
3	Rabu	Sholat Dhuha, doa bersama, dan Tartil Tahfidz
4	Kamis	Sholat Dhuha, doa bersama, dan Mendengarkan cerita Inspirasi
5	Jum'at	Sholat Dhuha, doa bersama, dan Nobar Film Islami (Inspirasi)
6	Sabtu	Sholat Dhuha, doa bersama, dan Bersih diri

Selain kegiatan pembiasaan, SD Model Bani Hasyim juga dalam upaya mewujudkan visi misi dan tujuan Bani Hasyim, mereka juga membuat kurikulum dengan memakai istilah pembelajaran sentra, pembelajaran sentra tersebut membagi menjadi 10 bagian antara lain, sentra aqidah / ibadah, sentra alam, sentra karakter (sosio drama), sentra peradaban, sentra balok, sentra kreativitas, sentra musik, sentra seni, sentra bermain peran dan sentra bahasa.

3. Lembaga SMP Islam Bani Hasyim

Begitu pula SMP Islam Bani Hasyim dalam kegiatan atau program yang dilakukan sekolah hampir tidak jauh berbeda dengan program-program pada lembaga sekolah dibawah naungan Yayasan Bani Hasyim, walaupun hanya polanya saja yang dibedakan karena menyesuaikan jenjang kelas anak dan intelegensi kreativitas peserta didik. Ada beberapa kegiatan berdasarkan hasil pantauan peneliti ketika berada dilapangan antara lain sebagai berikut: Studi lapangan setiap minggunya; Pembelajaran kontekstual; Pembelajaran berintegrasi

⁵⁹ Obs./17/, dan Dok./10/SD Model Bani Hasyim, pada hari Senin tanggal 29 September tahun 2014, (Pkl.10.00 Wib)., di Kec. Singosari.

praktik dan teori; Pembelajaran berbasis IT dan Pro lingkungan; Kebermaknaan dalam pembelajaran; Pembelajaran sinergis antara *integrated science* dengan Islam dan Peradaban; Pengembangan minat dan bakat; dan Pembiasaan baca Al-qur'an dan sholat dhuha setiap hari.

Adapun untuk lebih jelas lagi peneliti melampirkan dokumentasi pemotretan ketika anak-anak sedang melakukan kegiatan dilokasi sesuai dengan minat bakat yang diinginkan peserta didik sebagai berikut:



Gambar 4.12: Anak-anak sedang praktek kerajinan tangan / membatik.⁶⁰

Kemudian pada gambar berikutnya, anak-anak semangat dalam mengikuti *season* praktek yang didampingi oleh dewan guru dalam mempraktekkan teori yang telah diajarkannya dikelas, sebagaimana dapat dilihat di bawah ini:



Gambar 4.13: Anak-anak sedang mempraktekkan teori di halaman kelas.⁶¹

⁶⁰ Obs./18/, dan Dok./11/29.09.'14., (Pkl. 10.00 Wib)., di SMP Islam Bani Hasyim, Kec. Singosari.

Bukan hanya ilmu pengetahuan alam saja yang mereka perdalam, namun untuk mengejawantahkan kondisi zaman anak-anak dianjurkan aktif dalam mempraktekkan ilmu teknologi sebagaimana yang terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.14: Anak-anak dalam pembelajaran IT dikelas.⁶²

Bahkan untuk mengaplikasikan misi Bani Hasyim yang menjadikan peserta didik sebagai manusia maju, mandiri dan unggul, Direktur Masjidil Ilm dan Kepala Sekolah SMP Islam Bani Hasyim menganjurkan kepada seluruh peserta didik khususnya kelas 3 untuk memompa dan mendongkrak daya ktritis, daya imajinatif, seni peran, skill, dan nilai-nilai kebersamaan, tanggungjawab, kemandirian, kerukunan, toleransi, serta dituntut untuk dapat menggunakan IT, melalui pembuatan film, novel, dan *future caricature*.

Dan kegiatan ini juga bertujuan untuk memotivasi anak agar selalu mengekspresikan kemampuan individunya bukan hanya dalam sisi keagamaan saja namun mendorong peserta didik untuk lebih mengerti tentang pesatnya perkembangan zaman sehingga dibutuhkan lulusan peserta didik yang dapat memahami dalam berbangsa dan berbudaya khususnya beraktualisasi dalam

⁶¹ Obs./19/dan Dok./12/18.09.'14, (Pkl.11.00 Wib)., di Arsip Yayasan Bani Hasyim, Kec. Singosari.

⁶² Obs./20/dan Dok./13/29.09.'14/ di SMP Islam Bani Hasyim, Kec. Singosari.

bentuk seni peran, beraktualisasi dalam bentuk narasi dan diskripsi, dan beraktualisasi dalam bentuk sketsa gambar karikatur.⁶³

3. Implikasi Kepemimpinan Visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam tentunya semua itu dibutuhkan sosok pemimpin yang energik dan visioner untuk mengemban peran dan tanggung jawab yang lebih baik. Dan berdasarkan penelitian lapangan, beberapa data tentang kepemimpinan visioner mengidentifikasi bahwa kriteria itu sudah ada pada pimpinan Yayasan Bani Hasyim khususnya Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim, berkat sentuhan dan gaya kepemimpinan beliau lembaga pendidikan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim dapat berjalan dengan baik dan mempunyai ciri khas tersendiri khususnya dalam pembuatan kurikulum.

Begitupun definisi kepemimpinan visioner yang peneliti tanyakan langsung dengan para informan khususnya para stakeholder atau kepala sekolah di lingkungan Masjidil Ilm Bani Hasyim, sangat melekat sekali jawaban mereka dan menjurus kepada paradigma yang dibangun oleh para pimpinan Yayasan Bani Hasyim melalui keberhasilan program-program lembaga dalam upaya mewujudkan visi dan misi Bani Hasyim. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Ibu Qurrotu A’yun, beliau mengatakan bahwa:

Kepemimpinan visioner adalah diawali dari kata visioner yang berarti maju, berfikir maju kedepan, dinamis, progresif. Jadi sosok pemimpin visioner itu adalah punya kreativitas inovasi yang baru kemudian dan dikembangkan serta dikembangkan lagi kearah yang lebih baik lagi untuk

⁶³ Analisis Peneliti.

kemaslahatan bersama apa yang ia pimpin. Jadi ia harus mempunyai beberapa pemikiran alternatif yang terus dinamis.⁶⁴

Jadi dapat dipahami bahwa kepemimpinan visioner merupakan hal yang pokok untuk dijadikan sebagai acuan gerak lembaga sehingga lembaga dapat bekerja bukan hanya untuk hari ini namun sudah terpikirkan beberapa tahun kedepan. Dan definisi ini senada dengan pernyataan Kepala SD Model Bani Hasyim sebelumnya tentang pimpinan yayasan khususnya Direktur Masjidil ‘Ilm, yang beliau katakan bahwa pemimpin visioner itu sudah melekat pada bapak Dedi sebagai Direktur Masjidil ‘Ilm, yang mana dengan sentuhan Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim menjadikan SD Model Bani Hasyim sebagai sekolah percontohan bagi sekolah-sekolah lain di Kabupaten Malang dan nasional, begitupun dengan motivasi dan arahan bapak Direktur Masjidil ‘Ilm, kurikulum tematik yang ada di Bani Hasyim itu datang lebih dulu dibandingkan kurikulum 2013 yang saat ini baru dipakai, kemudian produk kurikulum Bani Hasyim juga selalu mengalami perubahan sesuai dengan kondisi zaman tentunya mengacu pada visi misi dan tujuan Bani Hasyim.

Sedangkan menurut Bapak Achmad Baridjan beliau mengatakan bahwa kepemimpinan visioner adalah :

Kepemimpinan yang mengarti pada suatu cita-cita, berfikir jauh kedepan bagaimana seorang pemimpin itu menjadi contoh dan tauladan, membawa cita-cita baik sebuah institusi dan tentunya dengan kepemimpinan visioner ini akan tergambar seperti apasih seorang pemimpin itu untuk mewujudkan tanggung jawabnya, katakanlah seperti *saya di SMP Bani Hasyim ini saya punya tanggungjawab* bahwa SMP Bani Hasyim kedepannya itu akan menjadi suatu institusi yang seperti apa karena akan melanjutkan lulusan-lulusan yang mempunyai dasar-dasar yang kuat tentang ke-Islaman pada

⁶⁴ Wawancara dengan Kepala SD Model Bani Hasyim/29.09.'14, (Pkl. 12.05 Wib)., di Kantor Kepala SD Model Bani Hasyim, Kec. Singosari.

umumnya, akhlaqul karimah kemudian mempunyai karakter yang kuat, saya kira dari tiga hal ini, kalau urusan atau masalah IMTAQ ini sudah biasa di sekolah namun bukan hanya mendengar, menerima tapi betul-betul di yakini menjadi landasan yang kuat dari keyakinan itu.⁶⁵

Bahkan dari pernyataan di atas, menunjukkan bahwa beliau mengeksplorasi makna kepemimpinan visioner langsung pada konsep pokok Bani Hasyim yang kemudian diterapkan pada lembaga SMP Islam Bani Hasyim yakni IMTAQ (Iman dan Taqwa), AKMAL (Akhlaq dan Amaliyah) dan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Dan ketiga komponen ini merupakan pokok yang dianjurkan oleh para pimpinan Yayasan Bani Hasyim khususnya Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim untuk menopang dan mewujudkan visi Bani Hasyim yakni Insya Allah menjadikan Insan *Ulil Al-Bab*.⁶⁶

Berbeda dengan paradigma di atas, adapun menurut Ibu Bismie Arieska sebagai karyawan bagian Administrasi dan guru SMP Islam Bani Hasyim beliau mengatakan bahwa :

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mempunyai visi kedepan, jadi bukan hanya rencana jangka pendek aja tapi jangka panjang yang mempunyai pandangan ingin memajukan baik itu dibidang sumber daya manusianya maupun materialnya yang mempunyai tujuan kedepan yang lebih baik.⁶⁷

Beliau memahami bahwa pemimpin visioner merupakan pemimpin yang mempunyai visi jauh kedepan dan berprikemanusiaan, artinya sumber daya manusia sangat potensial dalam membantu berkembangnya lembaga dikemudian hari.

⁶⁵ Wawancara. dengan Kepala SMP Islam Bani Hasyim/18.09.'14, (Pkl. 10.45 Wib)., di Kantor Kepala SMP Islam Bani Hasyim, Kec. Singosari.

⁶⁶ *Analisis Peneliti*.

⁶⁷ Wawancara dengan Bagian Administrasi Bani Hasyim/17.09.'14, (Pkl. 09.45 Wib)., di Gedung Administrasi Bani Hasyim, Kec. Singosari.

Yayasan Bani Hasyim untuk meningkatkan lembaga pendidikan Islam khususnya sumber daya manusia nasional, mereka setiap tahun mengadakan pelatihan-pelatihan baik pelatihan yang sifatnya internal atau untuk guru-guru maupun eksternal atau untuk lembaga pendidikan Islam lainnya. Sebagaimana hasil observasi peneliti dilapangan untuk meningkatkan kualitas guru nasional lembaga Masjidil 'Ilm Bani Hasyim yang dipimpin oleh Bapak Dedi sebagai Direktur Masjidil 'Ilm beliau mengadakan seminar nasional tepat pada tanggal 10-13 September 2014. Dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.15: Pimpinan Yayasan sedang menyampaikan materi⁶⁸

Dan lebih terperinci lagi dijelaskan oleh Ibu Emy Widiarti terkait apa itu kepemimpinan visioner dan implikasinya pada lembaga itu seperti apa, dari hasil wawancara menurut beliau bahwa:

Kepemimpinan Visioner itu sangat penting, bagi saya karena seorang pemimpin itu tanpa visi dia tidak akan punya tujuan, lah tujuan yang utama pada kepemimpinan itu apa,,,? Bukan hanya sekedar, *oo lek jadi kepala sekolah itu dipandang orang wah*, tanpa punya tanggungjawab, pokoknya banggalah dipanggil seperti itu, tapi kalau punya pemimpin visioner secara otomatis visi ini akan menjadi pegangan utama, sehingga apa dia hanya sekedar berjuang untuk menyelesaikan visinya dan tujuan.

Saya merasa senang sekali dengan adanya kepemimpinan visioner dia itu punya tujuan yang jelas, visi dan misi dan kinerja harus betul-betul baik,

⁶⁸ Obs./21/dan Dok./14/11.09.'14/ di Ruang Seminar Bani Hasyim, Kec. Singosari.

tapi belum tahu karena visi itu kan ada tujuan baik dan jelek, *nah bagaimana* pemimpin visioner merubahnya dan mempunyai tanggungjawab besar sekali apa lagi disekolah, seperti pembelajarannya yang bagaimana, kemudian guru-gurunya yang seperti apa, jadi manajemennya harus betul-betul dapat menyesuaikan visi yang dia punya, jadi pembelajaran itu harus difokuskan bagaimana anak didik kita agar dapat memenuhi target visi dan tujuannya itu berjalan dengan baik. Seperti disaat keingintahuan orang tua / wali murid tentang arah tujuan lembaga, maka seorang kepala, atau pemimpin harus dapat menjawab semua yang ditanyakan oleh orang tua/ wali murid.

Jadi menurut saya pemimpin yang visioner itu betul-betul orang yang bertanggungjawab sehingga ia berupaya semaksimal mungkin bahwa visi misi yang kita punya itu bisa terlaksana dengan baik mulai dari pembelajaran, dari guru, model metodenya dan lain-lain.⁶⁹

Dari penjelasan di atas, dapat peneliti analisis bahwa pemimpin visioner yang ada di Masjidil 'Ilm Bani Hasyim sangat melekat dan bermanfaat baik bagi kepala sekolah, guru maupun karyawan karena mereka merasakan betul baik melalui arahan-arahannya, motivasinya, maupun hal-hal lain yang dapat memberikan semangat/ ghiroh, kerja keras baik pola pikir yang menyangkut dalam peningkatan kualitas jasmaniah maupun rohaniyah yang dapat menselaraskan antara *Hablum Minallah* dan *Hablum Minannas*. Dan selalu terus menerus mencari hal-hal yang baru untuk bermanfaat bagi manusia khususnya dalam pengembangan pendidikan Islam. Sesuai dengan yang dicitakan oleh para pimpinan Yayasan Bani Hasyim khususnya Direktur Masjidil 'Ilm yakni dapat mewujudkan insan yang dapat berdzikir, berfikir dan beramal sholeh serta bertazqiyatus nafs.

Di sisi lain, implikasi beliau dalam membuat gagasan terkait dengan kurikulum, metode pembelajaran, untuk mengembangkan pendidikan Islam di Bani Hasyim sangat besar, dan kontribusi serta pemikiran beliau sangat antusias dan

⁶⁹ Wawancara dengan Kepala KB-TK Bani Hasyim/27.09.'14, (Pkl. 11.30 Wib), di Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim, Kec. Singosari.

dapat dilihat dari perkembangan Bani Hasyim saat ini begitu pesat bahkan menjadi sekolah percontohan di tingkat Nasional. Sebagaimana yang disampaikan melalui wawancara dengan Bapak Samsul antara lain sebagai berikut:

Kepemimpinan beliau bagi kami pendidikan Bani Hasyim merupakan pelopor, penggerak, penggagas, sekaligus pembaharu kurikulum yang ada di Bani Hasyim sebab apa beliau termasuk orang yang memiliki pemikiran masa depan untuk melahirkan sebuah generasi-generasi yang memiliki keseimbangan antara afektif, kognitif dan spritualnya, artinya apa dengan kurikulum yang digagas oleh beliau kemudian diturunkan dalam bentuk bahan ajar, dan proses belajar beliau menghendaki ada kesatuan atau kesamaan persepsi antara para guru, siswa, dan wali murid. Beliau itu merupakan pembaharu kurikulum yang mana beliau tidak menghendaki adanya kurikulum yang parsial, dengan mata pelajaran atau ilmu yang diajarkan. Beliau termasuk seorang pembaharu, penggagas sekaligus memberikan ketelatenannya dalam membahas kurikulum.

Beliau juga memberikan sebuah gambaran bahwa pembelajaran yang paling baik bagi usia anak adalah dunia anak sehingga beliau menyarankan dan menggagas kurikulum sampai keranah teknis pembelajaran, beliau berpendapat bagaimana anak-anak itu belajar sesuai dengan materinya juga sesuai dengan dunianya, sekaligus dia mendapatkan pengalamannya sesuai dengan usia pengalamannya sehingga implikasi dalam pembelajaran beliau memberikan dan menekankan bagaimana pembelajaran kontekstual, realistik sekaligus menyenangkan dunia anak-anak, seperti pembelajaran dengan tema kita profesi seperti ada petani maka disediakan sawah, disediakan lahan untuk bercocok tanam, ada pembelajaran kesehatan dan kebugaran maka beliau menyediakan sarana olahraga misalkan kolam renang, lapangan sepakbola, futsal dan lain sebagainya.⁷⁰

Dari penjelasan di atas, menunjukkan bahwa pimpinan Yayasan Bani Hasyim memang betul-betul orang yang serius dan konsen dalam membina dan membangun pendidikan Islam lebih baik khususnya untuk membangun peradaban bangsa yang dimulai sejak dini.

⁷⁰ Samsul, Ww./WKS/16.01.'15, (Pkl. 10.00 Wib)., di Ruang Guru SD Model Bani Hasyim, Kec. Singosari.

C. Temuan Penelitian

1. Karakteristik kepemimpinan visioner pada Ketua Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang

Adapun temuan penelitian tentang karakteristik kepemimpinan visioner di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang sebagai berikut:

- a. Pemimpin yang mempunyai integritas dan konsentrasi penuh dalam pengembangan pendidikan Islam dengan mengaplikasikan nilai-nilai Islam yang dimulai sejak dini pada anak usia dini.
- b. Pemimpin yang mempunyai *ghiroh* besar ikut serta dalam memajukan pendidikan nasional dengan prinsip tanpa dikotomi antara agama dan Ilmu pengetahuan.
- c. Pemimpin yang mampu menghargai orang lain, karena beliau mempunyai prinsip bahwa setiap manusia mempunyai potensi dan kemampuan yang sama, hanya saja butuh sentuhan khusus untuk mengangkat harkat dan martabatnya yakni dengan membaca dan menggali ilmu pengetahuan dengan sungguh-sungguh dari sumber manapun itu.
- d. Pemimpin yang *multi talent*, progresif, inovatif, kreatif, responsif, karismatik, serta solutif dalam menghadapi masalah dan motivator yang baik.
- e. Pemimpin yang mampu menanamkan ideologi pada *civitas akademika* Yayasan Bani Hasyim dengan sistem kekeluargaan dalam mewujudkan visi dan misinya.

2. Upaya pemimpin Yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam

Adapun temuan penelitian tentang upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam sebagai berikut:

- a. Melakukan pentrainingan I sampai III kepada seluruh guru dan karyawan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia
- b. Menerapkan 3 pokok landasan Bani Hasyim pada kurikulum yakni IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) dan AKMAL (Akhlaqul Karimah dan Amaliyah).
- c. Melalui ketiga landasan pokok di atas, kemudian di perinci dengan kegiatan pembiasaan, dan sentra pembelajaran seperti sentra peradaban, sentra pengetahuan, sentra seni, sentra komputer, aqidah, dan bahasa, serta memperdalam mata pelajaran utama yakni pelajaran PTK (Peradaban, Teknologi dan Kebudayaan), mata pelajaran ini merupakan kumpulan dari semua mata pelajaran.
- d. Menciptakan kreativitas lulusan dengan *life skill* baik karya tulis maupun produknya.

3. Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Sedangkan temuan penelitian terkait implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang terhadap kemajuan pendidikan Islam sebagai berikut:

- a. Implikasi / dampak positif dari pemimpin Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam, jika dilihat dari kurikulum merupakan penggerak, pembaharu karena memiliki pemikiran masa depan untuk melahirkan sebuah generasi-generasi yang memiliki keseimbangan antara afektif, kognitif dan spritual kemudian diturunkan dalam bentuk bahan ajar, dan proses belajar yang integratif, yakni ada kesatuan atau kesamaan persepsi antara para guru, siswa, dan wali murid.
- b. Implikasi / dampak positif dari pemimpin Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam, jika dilihat dari metode pembelajaran adalah pembelajaran yang paling baik bagi usia anak adalah dunia anak, sehingga dibutuhkan pembelajaran yang kontekstual, realistis sekaligus menyenangkan dunia anak-anak. Kemudian metode yang digunakan adalah CTL, *door playing*, PAIKEM, dan lain-lain.
- c. Implikasi / dampak positif dari pemimpin Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam, selanjutnya adalah menjadikan sekolah percontohan dalam pendidikan nasional, membangun peradaban Islam yang dimulai dari anak usia dini, dan memberikan kepuasan kepada wali murid dengan output *life skill* peserta didik.

BAB V

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Pada Bab V ini, peneliti memperdalam dari hasil temuan sebelumnya dengan mengkombinasikan beberapa teori agar mendapatkan benang merah atau titik temu antara keduanya sebagai hasil temuan baru yang dapat dijadikan sebagai acuan penelitian yang akan datang, adapun bagian dari bab ini meliputi: a) Analisis karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim Singosari Kabupaten Malang; b) Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam; dan c) Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim dalam pengembangan pendidikan Islam.

Dari keterangan di atas, peneliti mendeskripsikan secara komprehensif sebagai berikut :

A. Analisis Karakteristik Kepemimpinan Visioner pada Ketua Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari - Kabupaten Malang

Pada abad milinium 3 ini merupakan zaman serba modern, dan cepat sehingga dibutuhkan sosok pemimpin visioner yang tangguh dan kreatif untuk memberikan solusi alternatif demi kemajuan lembaga pendidikan. Organisasi yang dipengaruhi oleh perubahan teknologi yang sangat cepat, pegawai yang berpengalaman dari berbagai macam suku dan budaya, menghadapi kompleksitas global, kebutuhan pelanggan yang besar serta tuntutan dari pihak-pihak lain yang tak henti-hentinya, akan tereduksi dengan sendirinya jika tidak ada pemahaman

arah bersama. Kekuatan dan agenda-agenda yang saling kontradiktif dapat meledakkan organisasi menjadi ribuan pecahan yang menyebar ke berbagai arah, dan hanya sedikit yang menyentuh target yang berarti.

Dengan demikian, melihat organisasi seperti itu, kepemimpinan visioner sangat vital, bukan saja untuk menjadi kekuatan yang menyatukan ribuan tugas yang terpisah, melainkan tidak ada cara lain untuk menampung energi atau kejeniusan para pekerja berpengetahuan tanpa kepemimpinan visioner. Semakin terampil dan profesional para pekerja, maka akan semakin kritis bagi para pemimpin untuk memasok konteks pekerjaan yang bermanfaat dan tantangan yang membutuhkan komitmen dan usaha keras. Para profesional yang terampil tidak mau membuang-buang waktu dan tidak perlu demikian karena dapat dengan mudah berpindah ke mana saja, yakni ke organisasi-organisasi yang tahu ke mana akan pergi dan mengapa perlu untuk sampai ke sana. Itulah sebabnya, kekuatan pada organisasi-organisasi abad dua puluh satu cenderung mengalir kepada tantangan dan menginspirasi para profesional yang sangat ahli.

Menurut Seth Kahan yang dikutip oleh Fahmy Alaydroes, dia menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner itu melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner

mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.¹

Adapun menurut Brian Tracy dalam artikelnya berjudul “*7 Qualities of Visionary Leadership*” beliau mengatakan pemimpin yang top merupakan pemimpin yang selalu memikirkan jangka panjang dengan kriteria sebagai berikut:

1. *Leaders inspire others because they are inspired themselves.*
2. *Leaders are optimistic.*
3. *Leaders have a sense of meaning and purpose in each area of their lives.*
4. *Leaders accept personal responsibility.*
5. *Leaders see themselves as victors over circumstances rather than victims of circumstances.*
6. *Leaders are action-oriented.*
7. *Leaders have integrity.*²

Dalam kaitannya di atas, peneliti mengidentifikasi bahwa kriteria pemimpin visioner itu telah melekat pada pimpinan Yayasan Bani Hasyim, namun bukan terhadap Ketua Yayasan karena dalam Yayasan Bani Hasyim terdapat *job description* masing-masing sesuai dengan porsi dan tugas-tugasnya, walaupun tidak menutup kemungkinan semuanya ikut berperan aktif dalam pengembangan Yayasan Bani Hasyim secara bersama-sama. Kemudian Yayasan Bani Hasyim merupakan yayasan yang dipegang oleh keluarga besar Drs. H. Adji Said Abbas, sedangkan Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil ‘Ilm keduanya merupakan anak beliau. Dengan demikian jalur kordinasi lebih mudah untuk membangun dan mengembangkan Yayasan Bani Hasyim.

¹ Fahmy Alaydroes, Kepemimpinan Visioner, <http://pendidikan-umat.blogspot.com/>, (di akses pada tanggal 15-8-2014).

² Brian Tracy, *7 Qualities of Visionary Leadership*, <http://successnet.czcommunity.com/>, di akses pada tanggal 4 April 2014.

Akan tetapi, fokus dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam pada Yayasan Bani Hasyim dalam hal ini yang berwenang adalah Bapak Aji Dedi Mulawarman sebagai Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, Bapak Dedi merupakan salah satu adik dari Bapak Aji Purnawarman (Ketua Yayasan). Berdasarkan analisis data dari beberapa informan, peneliti menemukan keselarasan antara teori yang ditulis oleh Tracy dengan data lapangan, antara lain bahwa karakteristik pemimpin visioner adalah *leaders inspire others because they are inspired themselves, leaders are action-oriented, leaders are optimistic, and leaders have integrity*. Artinya seorang pemimpin itu harus menjadi inspirator bagi orang lain, dan inspirasi itu bersumber dari dirinya sendiri bukan dari pengaruh orang lain karena melihat situasi dan kondisi yang memungkinkan inspirasi itu untuk datang, dan tentunya bertujuan untuk memajukan sebuah lembaga khususnya lembaga pendidikan, kemudian seorang pemimpin juga harus mempunyai sifat dan sikap yang optimis dalam setiap mengambil kebijakan apapun, serta mempunyai integritas dalam mengembangkan lembaga bukan sekedar teori tapi aksi.

Dari pendapat yang dikemukakan Tracy di atas, itu telah melekat pada diri Bapak Dedi, karena beliau merupakan sosok yang mempunyai ghirah yang tinggi, berintegritas, inspirator, yang mengonsep dan menggagas kurikulum sendiri, penggerak, serta motivator terhadap guru-guru, *stakeholder* sekolah, dan karyawan, serta tidak hanya sekedar konsep tapi aplikatif, beliau juga sosok yang selalu memberikan gagasan yang optimis salah satunya adalah menjadikan sekolah di Bani Hasyim sebagai sekolah percontohan pada pendidikan Nasional

khususnya dalam mengolah kurikulum, dan itu terbukti bahwa di Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim sudah lama memakai kurikulum dari hasil produk guru-gurunya sendiri karena beliau berpendapat bahwa kurikulum DIKNAS sifatnya masih parsial dan multikultural, dengan demikian beliau mendesain, menggagas, mengaplikasikan kurikulum berdasarkan visi, misi dan Tujuan Bani Hasyim yakni mewujudkan insan yang *Ulil Al-Bab* serta 3 landasan Bani Hasyim yakni IMTAQ, IPTEK dan AKMAL.

Begitupun berdasarkan teori yang dikemukakan Monica Patrick bahwa karakteristik kepemimpinan visioner harus memenuhi 5 macam kriteria antara lain *good communicator, charismatic leader, chief organizer, risk – taker, strategic planner*. Artinya seorang pemimpin visioner itu harus mempunyai kepandaian dalam berkomunikasi dengan bawahannya, tidak kaku atau *miss communication*, mempunyai jiwa karismatik pada dirinya yang selalu menjadi panutan bagi khalayak orang dan mempunyai daya tarik alami, kemudian pemimpin yang mampu mendesain serta menggagas visi misi organisasi dengan baik, mempunyai daya kreatif serta mental yang kuat untuk mengambil keputusan dengan tegas dan benar, serta pandai dalam mengatur strategi perencanaan dalam organisasi atau lembaga.

Sedangkan karakter lain yang melekat pada diri Bapak Dedi adalah beliau mempunyai komunikasi yang baik dengan *stakeholder* sekolah, para guru dan karyawan, karena disetiap waktu senggangnya beliau menyempatkan untuk melihat kondisi riil kinerja para guru dan karyawan bahkan memperhatikan betul terkait metode pembelajaran yang diterapkan di dalam kelas.

Di samping itu, beliau juga mempunyai karismatik yang tinggi di Yayasan Bani Hasyim atau Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim karena dengan kompetensi, kreatifitas, produktifitas, kapabelitas dan integritas, beliau termasuk orang yang disegani oleh *stakeholder* sekolah, para guru, dan karyawan bukan karena anak dari pendiri, atau jabatan yang telah diemban namun hal itu muncul dari komunikasi, motivasi serta perhatian beliau yang besar terhadap orang-orang yang disekelilingnya, mulai dari kepala sekolah, guru, ataupun wali murid sehingga beliau selalu menjadi buah bibir para kepala sekolah, guru dan wali murid khususnya dalam pengembangan kurikulum, dan lembaga pendidikan. Karakteristik yang lain yang melekat terhadap diri beliau adalah mampu mengolah masalah menjadi hal yang biasa saja karena beliau menganggap permasalahan lembaga merupakan permasalahan keluarga sehingga butuh diselesaikan secara bersama-sama dan musyawarah untuk mencari solusi yang terbaik, dan beliau juga terkadang sudah menggambarkan beberapa *plant program* yang belum tersampaikan sebelumnya, kemudian disampaikan kepada semua *civitas akademika* Yayasan Bani Hasyim tentang wawasan-wawasan yang selama ini belum kita ketahui.

Dengan demikian, korelasi antara teori yang telah dikemukakan oleh para ahli selaras dengan analisis temuan peneliti dilapangan, sehingga dapat disimpulkan dari beberapa hasil analisis dilapangan karakteristik kepemimpinan Bapak Dedi mengindikasikan, beliau merupakan sosok pemimpin yang visioner antara lain sebagai berikut:

1. Mereka juga sering mengarahkan para guru agar dapat produktif, bukan hanya bisa mengajar saja, akan tetapi para guru dituntut untuk bisa membuat buku sendiri bahkan kurikulumnya pun kita kembangkan sendiri.
2. Mereka sudah mempunyai gambaran beberapa *plant program* yang belum tersampaikan sebelumnya, kemudian disampaikan kepada semua *civitas akademika* Yayasan Bani Hasyim tentang wawasan-wawasan yang selama ini belum kita ketahui.
3. Mereka merupakan motivator bagi para guru dan karyawan ketika para guru minder dengan profesi dan kompetensinya, mereka juga yang selalu menghargai karya guru-guru serta karyawannya walaupun dalam segi tingkat pendidikan di bawahnya, adapun salah satu gagasan beliau adalah menjadikan Bani Hasyim sebagai sekolah percontohan untuk pendidikan Nasional baik dari segi kurikulum, metode pembelajaran maupun karya ilmiah di tingkat sekolah.
4. Kemudian mereka menganjurkan para guru dan karyawan untuk selalu meningkatkan kualitas dan kompetensinya melalui pelatihan – pelatihan baik tingkat 1 maupun 2, konsep beliau terkait pelatihan tingkat 1 adalah para guru serta karyawan hendaknya mengetahui visi, misi, dan tujuan serta kurikulum Bani Hasyim karena perangkat tersebut merupakan ruhnya pendidikan. Kemudian pelatihan tingkat 2 adalah menganjurkan para guru agar dapat mengungkapkan ide-ide, membuat karya tulis ilmiah berupa buku, perangkat pembelajaran yang inovatif, kreatif dan fleksibel. Di samping itu, beliau juga menggagas *up grading* bagi seluruh *civitas akademika* yang bertujuan untuk mengevaluasi kurikulum, metode pembelajaran serta mengulangi kembali

penjelasan visi, misi serta tujuan Bani Hasyim dalam konteks pengimplementasian.

5. Mereka menganjurkan guru-guru untuk selalu *up date* informasi terkait pendidikan Nasional, maupun metode pembelajaran serta mempunyai ciri khas dalam ilmu pengetahuan yakni berani tampil beda dengan yang lain.
6. Mereka merupakan pemimpin yang dapat memberikan warna terhadap lembaga sehingga lembaga selalu menemukan hal-hal yang baru.
7. Mereka selalu memberikan evaluasi terhadap para guru maupun karyawan tentang pentingnya mewujudkan visi, misi dan tujuan Bani Hasyim yakni mewujudkan insan yang *Ulil Al-Bab* dengan 3 konsep dasar Bani Hasyim yakni IMTAQ, IPTEK dan AKMAL.
8. Mereka menganjurkan para guru dan karyawan untuk selalu ber- *tholabul ilmi*, bahkan beliau juga men-*suplay* buku-buku *up date* untuk menambah wawasan baru.
9. Mereka merupakan komunikator yang baik terhadap para guru dan staf-staf atau karyawan, disetiap waktu senggangnya beliau menyempatkan untuk melihat kondisi riil kinerja para guru dan karyawan bahkan memperhatikan betul terkait metode pembelajaran yang diterapkan di dalam kelas.
10. Mereka adalah pemimpin yang optimis, dari ide-ide serta gagasan beliau untuk mewujudkan sekolah di Yayasan Bani Hasyim sebagai lembaga percontohan pendidikan Nasional yang lama beliau gagas al-hasil telah terwujud, salah satunya membuat kurikulum tematik dan pada tahun 2013

kurikulum tematik telah direalisasikan menjadi kurikulum nasional walaupun kurikulum tersebut saat ini masih dalam tahap perbaikan.

11. Apapun permasalahannya beliau lebih mengedepankan kekeluargaan untuk mencari solusi secara bersama-sama baik terkait tingkah laku peserta didik atau tindakan guru maupun karyawan.
12. Mereka merupakan tokoh nasional yang selalu memberikan kontribusi pemikiran untuk kemajuan bangsa khususnya dalam dunia pendidikan, karena pendidikan bagi beliau merupakan salah satu kunci / tonggak untuk memajukan peradaban bangsa, sehingga beliau selalu menjalin relasi dengan kolega bisnis maupun dengan pemerintah pusat atau Kementerian Pendidikan.

Korelasi karakteristik kepemimpinan visioner berdasarkan para ahli dan realita lapangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.1: Rincian korelasi teori dan analisis peneliti dari lapangan

Teori Brian Tracy	Teori Barbara Brown	Teori Monica Patrick	Analisis Peneliti (Pimpinan Yayasan)
<i>Inspiratif</i>	<i>Visualizing.</i>	<i>Good Communicator</i>	<i>Yes, All Valid.</i>
<i>Optimistic</i>	<i>Futuristic Thinking</i>	<i>Charismatic Leader</i>	<i>Yes, All Valid.</i>
<i>Confidently</i>	<i>Showing Foresight</i>	<i>Chief Organizer</i>	<i>Yes, All Valid.</i>
<i>action-oriented</i>	<i>Proactive Planning</i>	<i>Risk – Taker</i>	<i>Yes, All Valid.</i>
<i>Integrity</i>	<i>Creative Thinking</i>	<i>Strategic Planner</i>	<i>Yes, All Valid.</i>
<i>Sinergy</i>	<i>Taking Risks.</i>		<i>Yes, All Valid.</i>
	<i>Process alignment.</i>		<i>Yes Valid</i>
	<i>Coalition Building.</i>		<i>Yes Valid</i>
	<i>Continuous Learning</i>		<i>Yes Valid</i>
	<i>Embracing Change</i>		<i>Yes Valid</i>

Sedangkan kepemimpinan visioner dilihat dari perspektif Islam sangat relevan sekali dengan pengembangan pendidikan di Yayasan Bani Hasyim karena

visi dan misi Yayasan Bani Hasyim memang berlandaskan al-Qur'an yakni surat Ali Imron ayat 190 yakni mewujudkan Insan yang *Ulil Al-Bab*, sehingga tidak diragukan lagi ke-Islamannya, bahkan sistem yang di pakai Yayasan Bani Hasyim menggunakan nilai-nilai Islam, seperti tentang kebersihan/ *Thoharoh*, membiasakan sholat dhuha dan lain-lain.

Dari keterangan di atas, pimpinan Yayasan Bani Hasyim sangat peduli dengan perkembangan pendidikan Islam, karena khususnya Bapak Dedi sendiri merupakan orang yang antusias dalam membangun peradaban Islam mulai sejak dini, bahkan beliau tidak tanggung mencari bahan/ referensi untuk pembuatan kurikulum mengambil dari sejarah masa kejayaan Islam yang nota bene banyak ditinggalkan oleh para pemeluk muslim sendiri sampai beliau menggagas mata pelajaran pokok Bani Hasyim adalah PTK (Peradaban, Teknologi dan Kebudayaan). Pelajaran ini belum ada di Kurikulum Nasional, namun beliau memasukkan sebagai mata pelajaran inti, karena beliau menginginkan kemajuan bangsa dengan mengacu pada peradaban Islam yang selama ini telah dilupakan.

B. Upaya Pemimpin Yayasan Mewujudkan Visi Kedalam Aksi dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Menurut Brian Tracy bahwa pemimpin visioner itu adalah pemimpin yang dapat mengejawantahkan visi dan cita-cita kedalam aksi, tidak hanya sekedar omong kosong atau khayalan semata. Senada dengan Fahmi bahwa beliau menambahkan seorang pemimpin visioner itu harus mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara

pribadi sangat *committed* terhadap visi tersebut.³ Burt Nanus mempertegas seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "berhubungan secara terampil" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, tetapi memainkan peran penting terhadap organisasi.⁴

Pemimpin yang unggul dan berkualitas dalam Islam menurut Mubayyidh yang dikutip oleh Raharjo adalah pemimpin yang harus mampu memperhatikan dan melaksanakan adab-adab pergaulan dengan sesama manusia, yakni dengan menjaga perasaan orang lain, mendahului memberi salam dan ceria saat bertemu dengan yang lain, mengucapkan terima kasih atas kebaikan orang lain, menghargai kesepakatan perjanjian yang telah disepakati bersama dengan jujur, bersifat amanah dalam segala hal, tidak mengolok-olok dan mengejek orang lain, tidak mencari-cari aib orang lain, dan tidak menyebut-nyebutkan kebbaikannya sendiri.⁵

Yayasan Bani Hasyim dalam bidang pendidikan di beri nama Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim, kemudian lembaga ini membawahi 3 lembaga pendidikan Islam yakni KB-TK, SD dan SMP. Sedangkan upaya dalam mewujudkan visi kedalam aksi pimpinan Yayasan Bani Hasyim menyerahkan sepenuhnya kepada para *stakeholder* sekolah/ kepala sekolah masing-masing lembaga. Berdasarkan analisis peneliti dapat menemukan beberapa kegiatan pembelajaran yang telah

³ Fahmy Alaydroes, *Op Cit.*, (di akses pada tanggal 15-8-2014).

⁴ Burt Nanus. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), dari <http://www.sabda.org/publikasi/e-leadership/145/>, di akses pada tanggal 12 Maret 2014.

⁵ Muhammad Mu'iz Raharjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas, dan Berkarakter Islami*, (Yogyakarta, PT. Gava Media: 20011), hlm. 41-43.

dibuat oleh para kepala sekolah untuk memajukan Yayasan Bani Hasyim sesuai dengan jenjangnya masing-masing antara lain sebagai berikut:

1. Kelompok Bermain-Taman Kanak-kanak Bani Hasyim

- a. Kegiatan pembelajaran dimulai pukul 07.30 - 10.30 WIB.
- b. Kelas kecil dibimbing oleh dua guru.
- c. Integrasi kurikulum nasional dan kurikulum lembaga, serta lama pembelajaran disesuaikan dengan visi dan misi Bani Hasyim.
- d. Pembelajaran menggunakan media alam, multimedia dengan pendekatan PAIKEM, CTL, dan QTL.
- e. Menuntun anak belajar melalui berbagai permainan yang sesuai usia sekaligus membangun inisiatif, kreatifitas, rasa ingin tahu, empati dan rasa percaya diri melalui pembelajaran sentra.
- f. Penanaman aqidah tauhid dan akhlakul karimah serta pembinaan ibadah dan do'a-do'a harian.
- g. *Life skill*, yaitu pengenalan serta pengembangan kemampuan diri santri melalui pendidikan ketrampilan hidup.
- h. *Field trip skill*, yaitu program untuk melatih kreativitas dan sifat kritis anak dengan mengunjungi tempat-tempat yang sesuai dengan tujuan dan tema pembelajaran.
- i. Pengembangan minat dan bakat anak dengan menyeimbangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.
- j. Pemberian bekal dasar bagi anak-anak untuk mencintai Al-Qur'an, sehingga Al-Qur'an menjadi bacaan dan pandangan hidup sehari-hari.

- k. Pengenalan huruf dan bilangan melalui permainan multimedia.
- l. Olah raga setiap hari.
- m. Pemeriksaan kesehatan secara rutin di klinik Bani Hasyim.
- n. Out bond merupakan studi pengenalan alam dan lingkungan.
- o. Peragaan ibadah dan amal sosial seperti berkunjung ke panti asuhan, membagikan sembako bagi yang membutuhkan.

2. SD Model Bani Hasyim

- a. Jam pembelajaran Kelas 1 – 3 Pukul 07.00 – 12.00 WIB., dan Kelas 4 – 6 Pukul 06.30 - 13.00 WIB.
- b. Kelas 1 – 3 dibimbing 2 guru kelas, dan kelas 4 – 6 dibimbing guru bidang studi.
- c. Pembelajaran dengan berbasis proses.
- d. Setiap hari Sabtu adanya pengembangan minat dan bakat melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti karate, tari, seni lukis, teater, drum band, paduan suara, sepak bola, bulu tangkis, banjari, profesi, pramuka, silat dan out bond.
- e. Penanaman pembiasaan meliputi sholat, berdzikir, berpikir, beribadah, tartil, tahfidz, Tholabul 'Ilm, hidup bersih, sehat, bertanggungjawab, dan berakhlaqul karimah.
- f. Pembelajaran sesuai dengan perkembangan santri, adapun operasional konkret yaitu dengan berbasis multimedia, dan perbandingan praktik sesuai dengan tingkatan kelas (secara bertahap).

- g. Pembelajaran dengan riang, ceria, dan menyenangkan melalui permainan tradisional rakyat.
- h. Penanaman jiwa sosial melalui kegiatan bakti sosial, kunjungan pesantren, hidup bersama anak yatim piatu, dan kegiatan pondok ramadhan dan lain-lain.
- i. Pemberian layanan bimbingan konseling dan kesehatan.
- j. Pembiasaan sholat dhuha dan tadarus (mulai kelas 4 - 6)
- k. Pengembangan pelajaran pokok yakni "Peradaban, Teknologi, dan Kebudayaan (Tema sentra).
- l. Pembelajaran berbasis IT (di kelas 5 dan 6), dan setiap hari, dengan fasilitas 1 santri 1 komputer.
- m. Pengembangan bahasa Asing (Arab dan Inggris) setiap hari dimulai kelas 1.

3. SMP Islam Bani Hasyim

Secara konsep kegiatan pembelajaran pada umumnya hampir sama dengan kegiatan pembelajaran SD Model Bani Hasyim namun ada sedikit penambahan karena sesuai dengan jenjang dan tingkat pendidikan peserta didik antara lain sebagai berikut:

- a. Jam pembelajaran dari Pukul 07.00 – 13.30 WIB.
- b. Studi lapangan setiap minggunya.
- c. Pembelajaran kontekstual.
- d. Pembelajaran berintegrasi praktik dan teori.
- e. Pembelajaran berbasis IT dan Pro lingkungan.
- f. Kebermaknaan dalam pembelajaran.

- g. Pembelajaran sinergis antara *integrated science* dengan Islam dan Peradaban.
- h. Pengembangan minat dan bakat seperti karate, tari, seni lukis, teater, paduan suara, sepak bola, bulu tangkis, banjari, pramuka, silat dan out bond dan pembuatan karya ilmiah.
- i. Pembiasaan baca Al-qur'an dan sholat dhuha setiap hari.
- j. Pembiasaan lainnya adalah meliputi sholat, berdzikir, berpikir, beribadah, tartil, tahfidz (Juz Amma), Tholabul 'Ilm, hidup bersih, sehat, bertanggungjawab, dan berakhlakul karimah.

C. Implikasi Kepemimpinan Visioner pada Yayasan Bani Hasyim dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Realitas Pendidikan Islam saat ini bisa dibilang telah mengalami masa *intellectual deadlock*. Diantara indikasinya adalah: *pertama*, minimnya upaya pembaharuan, dan kalau toh ada kalah cepat dengan perubahan sosial, politik dan kemajuan iptek; *kedua*, praktek pendidikan Islam sejauh ini masih memelihara warisan yang lama dan tidak banyak melakukan pemikiran kreatif, inovatif dan kritis terhadap isu-isu aktual; *ketiga*, model pembelajaran pendidikan Islam terlalu menekankan pada pendekatan *intelektualisme-verbalistik* dan menegasikan pentingnya interaksi edukatif dan komunikasi humanistik antara guru - murid; *keempat*, orientasi pendidikan Islam menitikberatkan pada pembentukan 'abd atau

hamba Allah dan tidak seimbang dengan pencapaian karakter manusia muslim sebagai *khalifah fi al-ardl*.⁶ hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِعٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلًا أَمْسِهِ فَهُوَ مَعْبُودٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ (رواه الحاكم)

Artinya: “Barang siapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin maka dia termasuk orang yang beruntung, barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin maka dia termasuk orang yang merugi, dan barang siapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin maka dia termasuk orang yang terlaknat.” (HR. Hakim).

Dari penjelasan di atas, menunjukkan bahwa pentingnya sosok pemimpin visioner yang dapat membawa perubahan atau pembaharu dalam menegaskan nilai-nilai Islam pada lembaga pendidikan Islam.

Dengan pemimpin visioner akan menjadikan organisasi menjadi lembaga yang mempunyai *power/* kekuatan untuk lebih maju walaupun berbagai macam tantangan dan rintangan yang mempengaruhi pendidikan Islam mulai dari masuknya budaya barat, zaman yang semakin canggih, maka seorang pemimpin visioner menjadikan semua itu sebagai peluang untuk menambah kreatifitas, dan kompetensi, serta wawasannya dalam mengolah kurikulum yang lebih baik khususnya dalam mengintegrasikan antara pendidikan barat dengan pendidikan lokal dan pendidikan Islam itu sendiri.

Dari analisis peneliti dilapangan bahwa salah satu implikasi pak dedi terhadap kemajuan pendidikan Islam adalah mendesain kurikulum yang berbasis

⁶ Abd. Rachman Assegaf, *Membangun Format Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, dalam Imam Machali dan Musthofa (Ed.), *Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2004), Cet. I, h. 8-9.

Islami *non parsial*. Sehingga para guru di Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim memberikan pandangannya bahwa beliau merupakan pelopor, penggerak, penggagas, sekaligus pembaharu kurikulum yang ada di Bani Hasyim sebab apa beliau termasuk orang yang mempunyai pemikiran masa depan untuk melahirkan sebuah generasi-generasi yang memiliki keseimbangan antara afektif, kognitif dan spritualnya, baik dalam memberikan dorongan untuk merancang kurikulum kemudian diturunkan dalam bentuk bahan ajar, maupun dalam proses belajar.

Beliau itu tipe orang pekerja keras, pemikir keras sekaligus pembaharu, bahkan ada salah seorang Waka Kurikulum SD Model Bani Hasyim atau Bapak Samsul mengatakan bahwa beliau merupakan seorang yang menjadi salah satu guru peradaban, mengapa dia katakan demikian, karena melihat dari kompetensi dan keahlian beliau yakni S.1 mengambil program studi Pertanian, S.2-nya adalah Magister Akuntansi Syari’ah dan S.3 -nya adalah Akuntansi Syari’ah tetapi dengan kegigihannya, beliau selalu mengkaji terkait dengan materi pendidikan, psikologi, ekonomi, sosial, politik, budaya, semua itu dikemas dalam satu keilmuan, hingga beliau banyak menghasilkan buku.

Begitu juga bagaimana peran aktifnya dalam membangun pendidikan, beliau bangun Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim ini melalui gagasan-gagasan baru untuk mewujudkan visi misi serta tujuan Yayasan Bani Hasyim.

Pak Samsul menambahkan beliau sesosok pemimpin yang *multi talent* atau multi kompetensi walaupun pembelajarannya dengan otodidak tetapi memiliki dasar-dasar yang kuat. Jadi, pernah ketika beliau diundang untuk berbicara tentang bagaimana etika guru, profesi guru, beliau menyampaikan materi dengan

runtut dan sistematis. Begitupun ketika diminta pendapatnya dalam membahas permasalahan pendidikan dewasa, khususnya dalam polemik kurikulum 2013, beliau juga memberikan solusi-solusi alternatif untuk kemajuan pendidikan bangsa.

Sesungguhnya beliau menghendaki ada kesatuan atau kesamaan persepsi antara para guru, siswa, dan wali murid. Berdasarkan para guru beliau itu merupakan pembaharu kurikulum yang mana beliau tidak menghendaki adanya kurikulum yang parsial, dengan mata pelajaran atau ilmu yang diajarkan namun ada pembaharuan kurikulum yang secara Islami, artinya nilai-nilai Islam dapat mendominasi sebagai bahan acuan dan landasan dasar untuk mewujudkan peradaban dan budaya bangsa yang bermartabat pada dunia pendidikan khususnya untuk pendidikan usia dini. Karena kurikulum yang di rekomendasikan oleh DIKNAS yang bersifat multikultural dan parsial bahkan kurikulum DIKNAS teori-teori Barat lebih mendominasi, sehingga beliau meramu kembali bersama para guru Bani Hasyim agar bisa menyesuaikan dengan visi dan misi Bani Hasyim.

Kemudian implikasi yang kedua dalam metode pembelajaran, beliau memberikan sebuah gambaran bahwa pembelajaran yang paling baik bagi usia anak adalah dunia anak sehingga beliau menyarankan dan menggagas kurikulum sampai ke ranah teknis pembelajaran, beliau berpendapat bagaimana anak-anak itu belajar sesuai dengan materinya dan sesuai dengan dunianya, agar anak didik sekaligus mendapatkan pengalamannya sesuai dengan usia pengalamannya, dan beliau juga memberikan serta menekankan bagaimana pembelajaran kontekstual,

realistis sekaligus menyenangkan dunia anak-anak. Oleh karena itu, didalam pembelajaran, guru dilarang menjadi pusat satu-satunya ilmu pengetahuan, bisa jadi ilmu pengetahuan itu muncul dari anak-anak, mereka bisa mengamati, bisa bermain, bisa melihat sekaligus juga bisa mempraktekkan kemudian baru membuat kesimpulan bagi anak-anak, lalu mereka melaporkan atau mempresentasikan dari hasil yang mereka temukan. Sehingga metode-metode yang digunakan seperti CTL, *door playing*, yang semua itu dekat dengan anak-anak, PAIKEM dan sebagainya, karena dalam pembelajaran memakai sistem kontekstual maka beliau otomatis menyediakan sarana prasarana untuk mendukung terciptanya pembelajaran yang kondusif, salah satunya adalah menciptakan media lingkungan karena ada pembelajaran tentang pro-lingkungan, kemudian menyediakan persawahan karena ada pembelajaran profesi yakni dengan tema petani, dan disediakan pula lahan untuk bercocok tanam, ada pembelajaran kesehatan dan kebugaran maka beliau menyediakan sarana olahraga seperti kolam renang, lapangan sepakbola, futsal dan lain sebagainya, ada pembelajaran yang berkaitan dengan pembelajaran jual beli maka beliau membangun kantin, bahkan dikantin anak didik diajarkan untuk melakukan interaksi jual beli secara etika Islam, bukan hanya transaksi jual beli tetapi anak didik juga menyerap dan menggali ilmu yang ada di sana misalnya nilai kejujuran, nilai kesehatan, sekaligus sebagai wahana praktikum anak dalam menghafal doa-doa sebelum makan di kantin.

Adapun strategi pengembangan pendidikan Islam yang dilakukan Direktur Masjidil ‘Ilm salah satunya adalah menyiapkan *software* pendidikan dengan baik,

seperti kurikulum, silabus, RPP, bahan ajar, kompetensi guru-guru yang dipilih, model pembelajaran serta sarana dan prasarana. Kemudian mengonsep kegiatan pembiasaan spritual, menjalin komunikasi aktif dengan wali santri, memakai konsep pemasaran, menjunjung tinggi kualitas, mendahulukan proses dari pada hasil, intensitas evaluasi secara komprehensif, mulai dari kompetensi guru yang harus mempunyai multi kompetensi semua mata pelajaran dengan mengikuti training-training dan workshop, serta seminar atau pelatihan-pelatihan.

Setelah itu menjalin kerjasama dengan UNY (Universitas Negeri Yogyakarta), sebagai referensi buku-buku yang ditulis oleh guru-guru istilahnya uji kelayakan ke UNY di Jawa Tengah.

Gagasan – gagasan Direktur Masjidil ‘Ilm (Bapak Dedi) dalam memajukan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim antara lain : *pertama*, beliau sangat melarang keras untuk tingkat Taman Kanak-kanak (TK) diajarkan baca tulis, karena berdasarkan perkembangan psikologi anak seusia itu dilarang baca tulis, usianya masih belia. Seharusnya seusia itu dilakukan melalui belajar sambil bermain, ceria, menggali banyak pengetahuan namun dapat memunculkan kemandirian, kepercayaan diri, munculnya rasa pembiasaan dan kemandirian Islami; *kedua*, beliau menganjurkan semua guru harus mempunyai buku ajar yang akan diajarkan dari produknya sendiri, karena ketika guru mempunyai buku ajar dari produknya sendiri maka guru dapat menguasai isi atau materi, metode pembelajaran dari buku tersebut dan itu merupakan ruh bagi guru untuk mentranfer ilmu secara profesional sehingga berimplikasi guru dapat mengarahkan kepada peserta didik agar lebih kreatif, kritis, dan solutif; *ketiga*,

beliau menggagas sejak awal berdirinya Yayasan Bani Hasyim yakni mata pelajaran PTK (Peradaban, Teknologi dan Kebudayaan), mata pelajaran ini merupakan mata pelajaran inti yang mengkolaborasikan antara pelajaran umum, agama, maupun ekstrakurikuler. Mata pelajaran ini dijadikan sebagai rujukan dari mata pelajaran secara komprehensif dan sebagai evaluasi keberhasilan pembelajaran di Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim; *keempat*, beliau menganjurkan anak kelas 6 SD atau SMP kelas 3 untuk membuat karya tulis dan produknya sesuai dengan kompetensi anak-anak seusianya seperti cerpen, pembuatan pendeteksian tsunami ala anak-anak, pembuatan alarm, membuat kulkas sederhana, dekorasi, pembuatan ornamen rumah dari bahan bekas, dan lain-lain. Semua itu sebagai syarat untuk memberikan kontribusi dan kenang-kenangan terhadap sekolah sebelum lulus dari studinya, kemudian akan dipamerkan dan peserta didik mempresentasikan dari produknya kepada seluruh wali santri di acara *akhirussanah*; *kelima*, beliau menggagas anak-anak kelas 6 sebelum berpisah untuk membuat *box dream* / kotak mimpi, mereka menulis mimpi-mimpinya dalam sebuah kertas dan kemudian mereka masukkan tulisannya ke dalam kotak yang telah disediakan oleh para guru, dan ketika mereka sudah menjadi alumni selama 20 tahun, mereka akan dipanggil kembali, untuk mengukur sejauh mana keberhasilan pembelajaran yang di terapkan di Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim sekaligus temu wisudawan per-angkatan, kegiatan tersebut bertujuan untuk menstimulus anak-anak agar dapat memikirkan mimpi-mimpi besarnya di masa yang akan datang, dan membangun ukhuwah Islamiyah serta mengeluarkan ide-ide baru untuk perbaikan lembaga dan berperan aktif dalam membangun bangsa;

dan keenam, beliau menginginkan adanya keseimbangan antara spritual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan intelektual, sehingga beliau mengonsep pembelajaran dengan pendekatan-pendekatan yang integratif antara pembiasaan, ilmu pengetahuan dan praktek sehari-hari; ketujuh, gagasan beliau tentang pendidikan Islam, beliau mengatakan bahwa semua Ilmu itu adalah Islam karena ilmu bersumber dari Allah SWT., karena al-Qur'an telah jelas menerangkan bahwa kita dianjurkan untuk membaca, memahami, serta mentala'ah segala apa yang ada di bumi ini, sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an surat Al-Alaq ayat 1 yang berbunyi:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ الَّذِي عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

Yakni “*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam dan Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.*”⁷

Artinya beliau menyatukan nilai-nilai Islam itu masuk pada seluruh mata pelajaran, seperti pelajaran matematika di sana ada Islamnya, pelajaran sosial masuk juga nilai-nilai Islamnya dan lain-lain.

Karena Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim merupakan Yayasan yang berbasis Islam maka beliau menganjurkan nilai-nilai Islam harus dikedepankan dan meresap pada diri anak didik; kedelapan, beliau menggagas landasan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim dengan 3 pondasi yakni IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) dan AKMAL (Akhlaqul Karimah dan Amaliyah), ketiganya harus

⁷ Makbul, dkk., *Al-Qur'an Cordoba (al-Qur'an Terjemah dan Tajwid)*, cet. I, (Bandung: PT. Cordoba, 2013), hlm. 597.

terintegrasi, tidak boleh terpisahkan, ketiganya harus diberikan, didesain, diolah, diproses dalam pembelajaran atau dalam istilah pendidikan Islam, Tarbiyah, Ta'dib dan Ta'lim. Dan ketiganya tercermin dalam lembaga pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penjelasan, pengolahan data maupun analisis akhir yang peneliti lakukan tentang kepemimpinan visioner dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang, dan pemaparan dari bab-bab sebelumnya, maka dalam bab ini peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik kepemimpinan visioner pada ketua Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari - Kabupaten Malang meliputi : a) Pemimpin yang dapat memberikan ketenangan, motivator, mempunyai ide-ide *brilian* dan baru untuk pengembangan kurikulum dan pendidikan Islam; b) Pemimpin yang mampu menanamkan ideologi dalam pengembangan lembaga Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim terhadap *stakeholder civitas akademika* Masjidil ‘Ilm untuk terwujudnya visi dan misi; c) Pemimpin yang *multi talent*, progresif, inovatif, kreatif, responsif, karismatik, solutif, mampu memberikan warna, pengawas yang bersahaja, evaluator yang baik dan selalu mengedepankan kekeluargaan dibandingkan *egosentris*.
2. Upaya pemimpin yayasan mewujudkan visi kedalam aksi dalam pengembangan pendidikan Islam meliputi sebagai berikut: a) Memberikan arahan-arahan kepada Kepala KB-TK, SD, dan SMP, serta semua unsur baik guru maupun karyawan bahkan wali murid tentang pentingnya mewujudkan

sebuah visi dan misi; b) Tujuan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim mempunyai 3 indikator pokok yakni IMTAQ, IPTEK dan AKMAL. Ketiganya di perinci melalui program pembiasaan seperti sholat dhuha, pengenalan do’a – do’a, pengenalan surat pendek dan iqro’, tartil, sholat jum’at berjamaah, menghafal juz amma, bersih-bersih, berkunjung ke panti asuhan; c) Melakukan pentrainingan tingkat I, dan II untuk para guru dan karyawan.

3. Implikasi kepemimpinan visioner pada Yayasan Bani Hasyim Kecamatan Singosari – Kabupaten Malang dalam pengembangan pendidikan Islam, meliputi dari : pembuatan kurikulum tematik, pelatihan guru nasional dalam pengembangan SDM pengajar se-Nasional, menjadikan sekolah percontohan, pengembangan lembaga dengan cepat dan singkat mulai TPQ, KB-TK, SD Model dan SMP Islam Bani Hasyim, pembentukan karakter guru dan karyawan melalui nilai kekeluargaan, menggali potensi peserta didik melalui pembuatan karya tulis dan hasil penelitiannya.

B. Saran

Berdasarkan penjelasan di atas, dan dari hasil temuan penelitian pada bab-bab sebelumnya, peneliti ingin memberikan saran kepada beberapa pihak yang terkait, yaitu :

1. Untuk Pihak Sekolah

- a) Kepada pimpinan Yayasan Bani Hasyim khususnya Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim untuk lebih mendedikasikan lagi khususnya memberikan

solusi untuk pendidikan Islam yang ideal demi kemajuan peradaban bangsa ini.

- b) Kepada kepala Sekolah yang ada di jajaran Yayasan Bani Hasyim, agar dapat merespon dan lebih kreatif lagi dalam mendesain program-program, tentunya untuk mewujudkan visi misi serta tujuan Yayasan Bani Hasyim ke arah yang lebih baik.

2. Peneliti Berikutnya

- a. Diharapkan kepada peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian lebih dalam lagi terkait pengembangan konteks penelitian yang sudah ada serta membahas dalam fokus penelitian yang berbeda dalam rangka pendalaman dan pengembangan yang lebih komprehensif terhadap teori-teori kepemimpinan visioner yang telah ada.
- b. Kemudian disarankan juga, pengembangan penelitian ini dapat dilakukan di lembaga dan instansi pendidikan Islam lainnya dengan pola materi dan substansi kajian yang lebih variatif.

DAFTAR RUJUKAN

- AB Susanto, 2001, *Visi Kepemimpinan Nasional dan Reaktualisasi Visi Bangsa*, Jakarta: artikel.
- Alaydroes, Fahmy., tt. *Kepemimpinan Visioner*, <http://pendidikan-umat.blogspot.com>., di akses pada tanggal 15-8-2014.
- Arifin, 1994. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ariesto Hadi Sutopo dan Adrianus Arief, 2010, *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO*, Jakarta: Kencana.
- Arikunto, Suharsimi., 2010, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asrin., 2006, *Kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu di sekolah, studi multikasus di SMAN Agung dan SMA 1 Kartini di Kota Bunga Malang* : Desertasi UM Tidak Diterbitkan.
- Azra, Azyumardi, 2006. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bungin (Ed.), Burhan., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Kearah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Covey, Stephen R., 1997, *Principle Centered Leadership*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah., 2009, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Dubrin, Andrew J., 2006, *The Complete Idiot Guides to Leadership*, 2nd Edition, terj. Triwibowo, BS Prenada, Jakarta.
- Fadjar, A. Malik., 2005, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Faturochman, 2012, *"Kepemimpinan Visioner dan Berkarakter: Dari Mahasiswa untuk Indonesia 2030"*, Semarang: Kompas, di unduh pada tanggal 07 Maret 2014.
- Gary, Yukl., 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks.

- Hadi HM., Syamsul., 2003, *Strategi Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: Tesis PP UIIS.
- Harper, Stephen C., 2001, *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, New York, NY: AMACOM, American Management Association.
- Hemhill dan Coons, 1957, *Devlopment of the Leader Behavior Description Questinnnaire*, In.R.M. Stogdill and A.E.Coons (Eds), *Leader Behavior: its Description And Measurement*, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hybels, Bill., 2004, *Courageous Leadership, (Kepemimpinan yang Berani)*, Terj. Anne Natanael, Batam: PT. Gospel Press.
- Jacobs T.O dan Jacques, 1990, E. *Military Executive Leadership*, West Orange NJ: Leadership Library of America.
- Johnston, Larry F., 2002, *Visionary Leaders*, Mc Conkey/ Johnson , Inc. Fall.
- Khofsoh, Sayyidahtul., 2006, *Prilaku Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi*, Malang: Tesis MPI.
- Lincoln Y.S. dan A.G. Guba, 1985, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills: Sago Publication.
- Makbul, dkk., 2013, *Al-Qur'an Cordoba (al-Qur'an Terjemah dan Tajwid)*, Bandung: PT. Cordoba.
- Marno dan Triyo Supriyatno, 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama.
- Miftah, Thoha., 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Grafindo.
- Moleong, Lexi J. 1994, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- , 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mu'iz Raharjo, Muhammad., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas, dan Berkarakter Islami*, Yogyakarta, PT. Gava Media.

- Mulyasa., 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanus, Burt., 1992, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nanus, Burt., *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, dari <http://www.sabda.org/publikasi/e-leadership/145/> , di akses pada tanggal 12 Maret 2014.
- Nasution, S., 1989, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsilo.
- Nata, Abudin., 2010, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana.
- Nazir, Moh., 2011, *Metode Penelitian*, Bogor: PT. Ghalia Indonesia.
- Patrick, Monica <http://smallbusiness.chron.com/characteristics-visionary-leadership-31332.html>., di akses pada tanggal 4 maret 2014.
- Perkins, Bill., 2005, *Membangkitkan Kepemimpinan dalam Diri Anda (Awaken the Leader Within)*, Terj. Juni Prakoso, Batam Centre: PT. Inter Aksara.
- Poerwadarminta, 1991, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Pue, Carson., 2010, *Mentoring Leaders, Bimbingan Jitu Para Pemimpin Menuju Pelayanan Maksimal bagi Kerajaan Allah*, Yogyakarta: PT. Andi.
- Qomar, Mujamil., 2007, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: Erlangga.
- Rahim, Husni., 2001, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Richard L. Hughes, dkk., 2002, *Leadership (Enchancing The Lessons Of Experience)*, Mc Graw-Hill Irwin, New York.
- Robert S Bogdan & Sari Knope Biklan, 1982., *Qualitative Research for Education an Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allynan Bacon.
- Sashkin, Marshall., 1995, "*Visionary Leadership*," in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. (New York, NY: The Free Press.

- Setiawan, Wuri., *Peran Kepemimpinan Visioner Untuk Menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta*, (Tesis: UNS Surakarta).
- Sudarwan Danim dan Suparno, 2009, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internalisasi Pendidikan*, Jakarta: Renika Cipta.
- Sudjarwo dan Basrowi, 2009, *Manajemen Penelitian Sosial*, Bandung, PT. Mandar Maju.
- Sugihartati, Rahma., 2010, *Pemimpin Visioner dan Kaderisasi Kepemimpinan*, Surabaya: Jurnal Masyarakat Politik dan Budaya.
- Sugiyono., 2009, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta.
- ., 2011, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- ., 2013, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta.
- Tafsir, Ahmad., dkk., 2004, *Cakrawala Pendidikan Islam*, Bandung: Mimbar Pustaka.
- Tafsir, Ahmad., 2010. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tasrim, Isnada Waris., 2011, *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif, (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)*, Disertasi: Universitas Negeri Malang.
- Tracy, Brian., 7 *Qualities of Visionary Leadership*, <http://successnet.czcommunity.com/> di akses pada tanggal 4 April 2014.
- Umiarso, Zamroni., 2011, *ESQ dan Model Kepemimpinan Pendidikan Konstruksi Sekolah Berbasis Spiritual*, Semarang: Rasail.
- Utomo, Sugeng Satrio., 2011, *Hubungan Kepemimpinan Visioner, Keterampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang*, Tesis: Universitas Negeri Malang.

Yin, Robert K., 2011, *Studi Kasus Desain dan Metode*, Terj. Djauzi Mudzakir, Jakarta: Rajawali Press.

<http://www.banihasyim.org>, diakses pada tanggal 28 Nopember 2013.

<http://administrasipublikunm.blogspot.com/2012/07/prinsip-kepemimpinan-visioner.html>, di akses pada tanggal 4 Desember 2013.



CURICULUM VITAE

N a m a : Asmuni Falahul Faleh
Tempat/Tgl lahir : Tangerang / 17 Mei 1989
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat Tinggal : Jl. Raya Summersari No. 88 Lembaga Tinggi Pesantren Luhur
Malang, Telp. 0856 357 6566 / 0852 6850 9484
Alamat Asal : Jl. KH. Azhari Lr. Pedatuan Darat Rt. 15 Rw. 03 Kel. 12 Ulu Kec.
Seb. Ulu II Palembang
Motto : Yakin Usaha Sampai; *“Kebersamaan adalah Segala-galanya bagiku”*.

Pengalaman Pendidikan :

1. MI Al-Husna Palembang Propinsi Sumatera Selatan 2001
2. SLTP Al-Ihsan Palembang Propinsi Sumatera Selatan 2004
3. Madrasah Aliyah / Pon-Pes Manba’ussalam Serang Propinsi Banten 2007
4. Sarjana Lengkap (S.1) Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang Sumatera Selatan 2011
5. Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Sunan Giri Malang 2011 sampai sekarang
6. S2 Pasca Sarjana Program Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2012 sampai sekarang

Pengalaman Pekerjaan

1. Guru TPQ Al-Husna Palembang Sumatera Selatan 2009 – 2010
2. Guru Madrasah Diniyah Manarul Huda sampai sekarang
3. Asisten Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang Sumatera Selatan 2011

Pengalaman Organisasi:

1. Sekretaris FORMASA IAIN Raden Fatah Palembang 2009 - 2010
2. Wakil Ketua Umum Aliansi Lintas Kependidikan Islam IAIN Raden Fatah Palembang 2008 - 2009
3. Ketua Komisi Bidang Anggaran Dewan Perwakilan Mahasiswa IAIN Raden Fatah Palembang 2010 - 2011
4. Ketua Umum HMI Komisariat Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang 2009 - 2010
5. Pengurus Ikatan Remaja Masjid Agung Propinsi Sumatera Selatan 2009 - 2011
6. Pengurus BEM IAIN Raden Fatah Palembang Sumatera Selatan 2009 - 2010

7. Wakil Ketua Pendidikan, Penelitian dan Pengembangan Mahasiswa BEM Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang Sumatera Selatan 2007 – 2008
8. Sekretaris Jendral InCer-TEC (Indonesia Cerdas – Training Education Center) 2010 – 2011
9. Pengurus KORWIL MASIKA ICMI Propinsi Sumatera Selatan Divisi Bidang Pendidikan 2010 – 2011
10. Pengurus JQH Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang 2012 – 2013
11. Ketua I Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang 2013 – 2014
12. Pengurus Badan Koordinasi Nasional LDMI PB HMI 2012 – 2014

Kunjungan Luar Negeri

1. Thailand

- Prince of Songkla University – Thailand Tahun 2013

2. Malaysia

- INSTEAD - International Islamic University Malaysia (IIUM) Tahun 2013
- Fakultas Tamadun Islam – University Teknologi Malaysia (UTM) Tahun 2013
- University Science Islamic Malaysia (USIM) – Universitas Islam Sains Malaysia Tahun 2013

3. Singapore

- Madrasah Al-Irsyad Al-Islamiah – Singapore Tahun 2013
- Madrasah Al-Junaid Al-Islamiah – Singapore Tahun 2013
- National Institute of Education (NIE) - University Technology Nanyang - Singapore Tahun 2013

Kegiatan Seminar, Diklat, Semiloka, dan Work Shop

1. Regional

- Seminar Pendidikan dan Kuliah Umum, Tema : Arah Baru Pengembangan Keilmuan di Pascasarjana PTAI di Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2013
- Pelatihan Kepemimpinan Mahasiswa IAIN Raden Fatah Palembang, Tema : Membentuk Jiwa Kepemimpinan Mahasiswa yang Visioner di Ruang Seminar Fakultas Tarbiyah, Palembang Tahun 2011

2. Nasional

- Workshop Nasional Hypnoheart Teaching, Tema : Mendidik Anak dengan Hati; Mewujudkan Generasi Cerdas dan Berkarakter Mulia, Oleh BEM-Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah dan InCer-TEC, Palembang Tahun 2012 (Sebagai Peserta)
- Workshop Nasional, Tema : “Optimalisasi Pengelolaan dan Pemanfaatan Sumber Daya Energi yang Berkelanjutan dan Memihak Rakyat; Pemikiran, Masalah, dan Sosial Alternatif”, Oleh Pengurus Besar HMI di Hotel Arya Duta Palembang Tahun 2011
- Kongres HMI Se- Indonesia di Palembang Tahun 2008 (Panitia)
- Rakernas PB HMI di Jakarta, Tahun 2013 (Pimpinan Sidang)

3. Internasional

- Seminar of Education on “Creative Teaching and Learning” dilaksanakan Oleh Center For Education Quality Assurance (CFEQA) State Islamic Institute of Raden Fatah Palembang di Akademik Center IAIN Raden Fatah, Palembang Tahun 2010 (Sebagai Peserta)
- The Overseas Academic Exchange Program : Seminars, Discussions, and Study Visits dilaksanakan oleh The Post Graduate School, State Islamic University UIN Maulana Malik Ibrahim Malang – Indonesia Tahun 2013 (Sebagai Peserta).
- International Workshop: “Application of Student Centered Learning: Australia Experience” Oleh InCer-TEC, Palembang Tahun 2011 (Sebagai Peserta dan Panitia).

Karya Tulis Antara lain :

Karya Ilmiah :

1. Pemimpin Bodoh, Negara Kaya Raya Penuh Rekayasa, (disampaikan dalam diskusi Lubab Pesantren Luhur Malang) th. 2012
2. Persepsi Orang Tua Terhadap Kualitas TK/RA PURWANIDA III IAIN Raden Fatah Palembang (Skripsi S1 pada Fak. Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang), th. 2011
3. Konsep Kepemimpinan, Manajemen dan Organisasi (disampaikan dalam Diklat HMI di Palembang), th. 2011.
4. Filsafat Pendidikan Islam (sedang proses)
5. Kepemimpinan Visioner dalam Pengembangan Pendidikan Islam (studi kasus di Yayasan Bani Hasyim Singosari – Kabupaten Malang), (Tesis S.2 pada Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang), th. 2014.

Malang, 5 Februari 2015

Asmuni Falahul Faleh

JADWAL DAN KEGIATAN PENELITIAN

No.	Tahap Penelitian	Kegiatan Penelitian	Tanggal Penelitian
1.	Pra Penelitian	1. Penjajakan Lokasi 2. Penyusunan Proposal 3. Seminar Proposal 4. Izin Observasi 5. Ujian Proposal 6. Izin Penelitian	30 November 2013 4 Desember 2013 5 Desember 2013 4 Maret 2014 3 April 2014 1 September 2014
2.	Proses Penelitian	1. Pengumpulan Data a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi	2 November 2013 4 September 2014 11 September 2014 17 September 2014 18 September 2014 18 September 2014 16 Januari 2015
3.	Pasca Penelitian	1. Analisis Data 2. Pengecekan Keabsahan Data 3. Temuan Hasil Penelitian 4. Ujian Tesis 5. Persetujuan Dosen Penguji dan Pembimbing	17 Desember 2014 10 Januari 2015 22 Januari 2015 1 Februari 2015 18 Februari 2015

LAMPIRAN-LAMPIRAN
(JADWAL PENELITIAN, PEDOMAN
OBSERVASI, WAWANCARA, DAN
DOKUMENTASI)



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Dr. Aji Dedi Mulawarman, SE., SP., M.SA.,
Jabatan : Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Kamis, 11 September 2014/ Pkl. 10.00 s/d 12.15 Wib.
Tempat : Kantor Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim
Kode : 01/DMI/KKV
Tema Wawancara : Karakteristik dan Prinsip Kepemimpinan Visioner Pada Pimpinan Yayasan Bani Hasyim (Direktur Masjidil 'Ilm)

Catatan Deskriptif :

Pada pagi menjelang siang hari sekitar pukul 10.00 Wib, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim. Pada saat itu kegiatan belajar diliburkan karena ada kegiatan seminar Guru Nasional, kemudian peneliti menunggu di luar tidak berselang lama Pak Dedi muncul setelah menjadi pembicara pada acara tersebut, setelah itu peneliti di persilahkan untuk masuk ke kantor Direktur di lantai II.

Kemudian beliau sangat *welcome* sekali ketika peneliti datang di sana, setelah itu peneliti menunjukkan surat izin penelitian dan proposal tesisnya. Dan al-hamdulillah akhirnya diperbolehkan untuk mewawancarainya terkait karakteristik kepemimpinan visioner di Yayasan Bani Hasyim.

Dan selanjutnya peneliti mewawancarai beliau walaupun beliau masih ada agenda yang lain tapi beliau sudah mempersilahkan, kemudian beliau cerita:

Prosesnya sekitar tahun 1997 ketika membangun masjid, TPQ, KB-TK, SD kemudian SMP yang dimulai tahun 2000 sehingga sekitar 14 tahun sudah berjalan di Yayasan Bani Hasyim. Visi merupakan mimpi besar, mimpi besar ini kemudian disampaikan ke guru dan civitas lembaga. Mimpi pimpinan tidak main-main karena Tujuan mimpi pimpinan adalah peradaban dan peradaban merupakan kunci pendidikan, mengapa beliau mempunyai mimpi untuk membangun peradaban karena melihat gurunya itu sudah morat marit peradaban modern ini sudah tidak bisa diajak komunikasi, egoisme pendidikan itu luar biasa bahkan kurikulum 2013 itu egoismenya masih besar/ mendominasi, ya orang baik, orang jujur, orang berbuat baik, orang berbuat jujur tapi kebaikan dan kejujurannya untuk siapa, ya untuk dirinya sendiri.

Kurikulum 2013 masih berorientasi pada antroposentris, jadi berpusat pada diri sendiri, padahal kalau berbicara peradaban, apalagi dalam konteks islam sebagai islam rahmatan lil alamin, pusatnya itu bukan diri manusia tapi pusatnya adalah ketundukanitu, pusatnya adalah Tuhan (Allah), jadi kita memusatkan diri kita hanya orbit-orbit dari Tuhan tapi kita sebagai orbit umat islam adalah pusat dari alam semesta ini, kalau kita di indonesia, maka indonesia adalah adalah pusat alam semesta bulan pusat dunia ini sedangkan negara lain adalah orbitnya, itu membangun kebanggaan, guru adalah pusat

manusia atau di sekolah ini, guru adalah pusat pendidikan di Indonesia maka pendidikan lain adalah orbit-orbitnya. Ingin membangun kebanggaan itu, bahwa kita adalah tentaranya Tuhan, Kita adalah orang-orang yang memang beribadah untuk Tuhan, Tuhan memberikan kepercayaan kepada kita untuk beribadah ketika kita beribadah kepada Tuhan konsepnya adalah ketundukan. Menjadi athiallah dalam surat Adzariyat ayat 56 itu substansi pertama, atas ketundukan itu maka kita menjadi khalifah fil ard, jadi bukan kita kholifah fil ard kemudian kita tunduk, karena ketundukkan kita inilah, karena kita bukan pusat, tapi pusat adalah Tuhan karena maka kita tunduk pada Tuhan karena kita diberikan amanah, amanah menjadi kholifah fil ard. Maka itu harus diimplementasikan kedalam peradaban turunkan sekolah kita adalah lingkungan kita dari peradaban maka didorong untuk maju dan itu prinsip utama menanamkan keyakinan bahwa kita bisa membangun.

Visi merupakan pandangan jauh kedepan yang ingin kita capai, pandangan kedepan yang Islam ingin capai, pandangan kedepan yang Tuhan ingin capai, visi itu selalu berorientasi atau berawal daripada bagaimana kita membangun keummatan, bagaimana isu-isu wal muslimin tercapai, bagaimana baladatul Thoyyibatun warobbun ghofur tercapai, kalau dalam tujuan syari'ah yang teknis itu (maqoshid syari'ah) kan adalah untuk masalah dan kesejahteraan ummat, kalau dalam pendidikan bagaimana visi itu tercapai, kesejahteraan ummat sebagai representasi kedudukan dan amanah sebagai kholifah, bagaimana membangun dunia, kalau saya bilang peradaban yang lebih baik, saya sering kali berbicara, saya sering kirim. visi itu harus ada substansi visi itu harus jelas ideologinya, disitu tidak boleh bebas pikiran, selalu ada kepentingan dalam setiap kata, selalu ada kepentingan setiap dunia, dan visi adalah kepentingan yang harus ditanamkan makanya ideologi atau values adalah nilai yang harus ditanamkan untuk mencapai tujuan akhir, tujuan akhir kita kan adalah khusnul khotimah atau akhir yang baik, menata dunia yang baik, menata dunia yang baik harus mempunyai visi yang baik, visi dalam pendidikan yang jelas mencapai tujuan yang paling baik adalah ini harus tersampaikan keseluruhan civitas pendidikan, bahkan wali santripun harus mengetahuinya karena visi merupakan ruh dari seluruh bangunan dan pikiran Bani Hasyim, dan untuk mencapai itu ada turunannya yakni misi, harus ada gagasan, harus menginternalisasikan yang dituangkan pada 5 misi Bani Hasyim, membawa nilai-nilai Islam, anak-anak yang masuk dalam perjuangan yang besar mencapai visi itu dengan gerak yang dinamis bersama-sama membawa ghiroh islami mejadi bagian dari perubahan, jangan larut dalam peradaban tapi bagaimana kita yang harus merubah peradaban, bersama-sama membawa Islam menjadi bagian dari perubahan, melalui apapun, dimanapun dan sampai kapanpun semuanya untuk mencapai peradaban itu. Jadi karakternya adalah gerak, dinamika dan perubahan, kemudian dijelaskan melalui tujuan kita, lihat aja tujuan itu. Menguasai keislaman, berakhlakul karmah kata kuncinya adalah ikhlas.

Dan setelah dijelaskan oleh beliau tentang pokok-pokok visi misi Bani Hasyim dan sejarah singkatnya. Kemudian peneliti mengucapkan terima kasih kepada beliau yang sudah meluangkan waktunya.

Catatan Reflektif :

Dari wawancara tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan Bani Hasyim merupakan orang teguh pendirian dalam menerapkan nilai-nilai Islam, pembaharu dalam menyiapkan generasi muda dimulai sejak dini dan konsisten dalam memberikan kontribusi untuk Bangsa dan negara.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Drs. H. Achmad Baridjan, MM.
Jabatan : Kepala SMP Islam Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Kamis dan Senin/18 dan 29 September 2014/ Pkl. 10.00s/d selesai
Tempat : Kantor SMP Islam Bani Hayim
Kode : 02/KS/KKV. UPY
Tema Wawancara : Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim
Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim Upaya aplikasi Visi kedalam
Aksi (Program-program di SMP Islam Bani Hasyim)

Catatan Deskriptif :

Pada pagi menjelang siang hari sekitar pukul 09.30 Wib, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, dan kemudian lapor dengan pihak administrasi bahwa peneliti ingin bertemu dengan Kepala SMP Bani Hasyim. Pada saat itu kegiatan belajar sedang berlangsung, kemudian peneliti menunggu di ruang tamu dan setelah itu pihak administrasi mengantarkan peneliti untuk dipertemukan dengan Kepala SMP di kantornya.

Kemudian beliau juga sangat senang sekali ketika peneliti datang di sana, setelah itu peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan tentang tujuan penelitian di sana. Dan setelah peneliti menjelaskan tentang individu, kemudian pak Baridjan mempersilahkan informasi apa yang ingin dibutuhkan dalam season wawancara tentang judul penelitian, kemudian beliau cerita:

Kepemimpinan yang mengarti pada suatu cita-cita, berfikir jauh kedepan bagaimana seorang pemimpin itu menjadi contoh dan tauladan, membawa cita-cita baik sebuah institusi dan tentunya dengan kepemimpinan visioner ini akan tergambar seperti apasih seorang pemimpin itu untuk mewujudkan tanggung jawabnya, katakanlah seperti saya di SMP Bani Hasyim ini saya punya tanggungjawab bahwa SMP Bani Hasyim kedepannya itu akan menjadi suatu institusi yang seperti apa karena akan melanjutkan lulusan-lulusan yang mempunyai dasar-dasar yang kuat tentang keislaman pada umumnya, akhlaqul karimah kemudian mempunyai karakter yang kuat, saya kita dari tiga hal ini saya kira kalau urusan atau masalah IMTAQ ini sudah biasa di sekolah namun bukan hanya mendengar, menerima tapi betul-betul di yakini menjadi landasan yang kuat dari keyakinan itu.

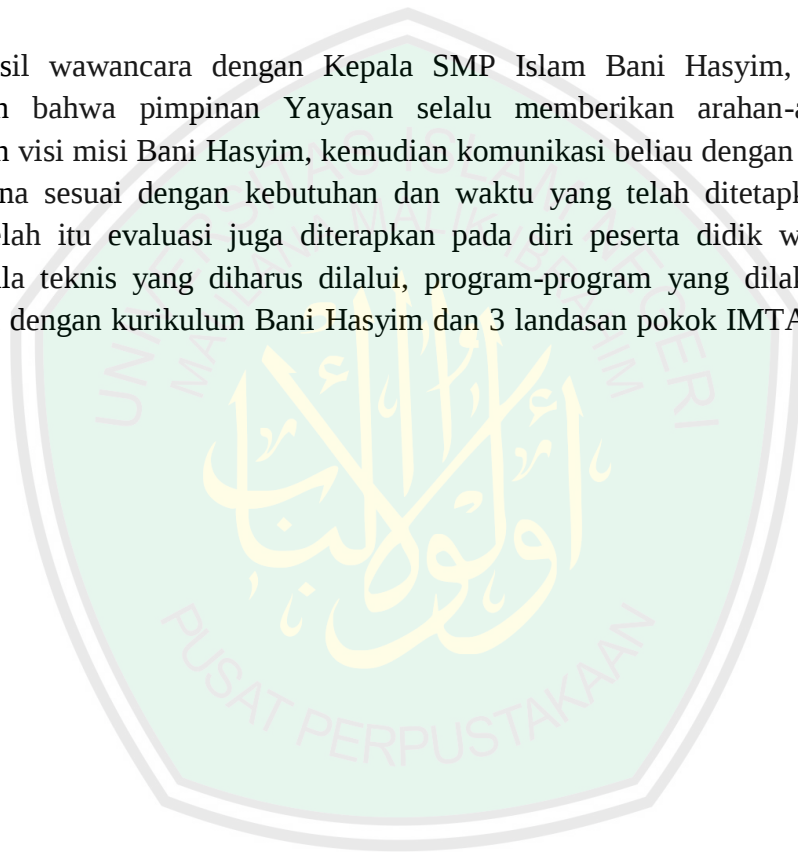
Cara komunikasi kami dengan pimpinan Yayasan adalah dengan langsung menemui atau saya ditelpon oleh pihak yayasan dan itupun hanya untuk pemberitahuan saja, rapat biasanya memberikan pengarahan, ketua dewan pembina : terkait ujian nasional kemudian memberikan arahan, kemudian dewan pembina menanyakan tentang regulasi (kebijakan) yang akan dilakukan sekolah, bagaimana untuk keberhasilan anak seperti adanya jam tambahan belajar, dan kadang-kadang memberikan reward., ketua yayasan: kadang-

kadang dengan langsung bertemu, sedangkan dengan DMI itu sering khususnya terkait dengan kurikulum, masalah pembelajaran, dan masalah buku, waktunya tentatif atau fleksibel tergantung situasi dan kondisi. Kadang-kadang 1 minggu sekali, bahkan kalau ada masalah yang sifatnya mendesak kita langsung ditelpon langsung oleh pimpinan untuk mencari solusi yang terbaik. Karena di sini ada pengawas yayasan dan itupun sebagai media komunikasi antara KS dengan pimpinan sekolah untuk menyampaikan informasi jika ada sesuatu yang akan dibahas yang sifatnya penting.

Dan setelah panjang lebar beliau menjelaskan tentang data yang dibutuhkan kemudian peneliti meminta untuk berfose bersama, dan setelah itu berpamitan.

Catatan Reflektif :

Dari hasil wawancara dengan Kepala SMP Islam Bani Hasyim, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan selalu memberikan arahan-arahan tentang pengaplikasian visi misi Bani Hasyim, kemudian komunikasi beliau dengan pimpinan tidak menentu karena sesuai dengan kebutuhan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pihak Yayasan, setelah itu evaluasi juga diterapkan pada diri peserta didik walaupun masih banyak kendala teknis yang harus dilalui, program-program yang dilaksanakan harus menyesuaikan dengan kurikulum Bani Hasyim dan 3 landasan pokok IMTAQ, IPTEK dan AKMAL.





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Emy Widiarti, A.Ma.
Jabatan : Kepala KB-TK Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Sabtu, 27 September 2014 / Pkl. 13.00 Wib s/d Selesai
Tempat : Kantor Kepala KB-TK Bani Hasyim
Kode : 03/KS/KKV. UPY
Tema Wawancara : Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim
serta Upaya aplikasi Visi kedalam Aksi
(Program-program di KB-TK Bani Hasyim)

Catatan Deskriptif

Pada siang hari sekitar pukul 13.00 Wib, setelah laporan dengan administrasi dan observasi pemotretan, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, dan kemudian peneliti bertemu dengan Kepala KB-TK Bani Hasyim. Pada saat itu kegiatan belajar sedang berlangsung, kemudian peneliti disuruh masuk di kantor beliau dan al-hamdulillah Ibu Emy mempersilahkan untuk duduk dan menjelaskan tujuannya apa dan dari mana, setelah peneliti menjelaskan semuanya, kemudian peneliti mewawancarai terkait dengan KKV dan UPY, beliau mengatakan :

Visi misi adalah tujuan lembaga, yang mana setiap lembaga apapun yang kita lakukan, setiap orang mempunyai visi dan misi, misalkan saya visi saya adalah menjadi orang yang bermanfaat bagi, khususnya dalam pengabdian di dunia pendidikan maka saya harus mempunyai misi agar ilmu saya dapat bermanfaat dengan mengajarkan, menyebarkan ilmu yang kita punya. Visi misi sangat penting sekali karena agar tujuan kita terarah. Apalagi lembaga ada TK, SD dan SMP, lembaga tersebut menjalankan sesuai dengan programnya masing-masing sehingga tujuan lembaga akan tercapai. Bahkan ketika kita sudah mempunyai visi misi maka kita akan terus menerus memegang teguhnya, contohnya adanya kurikulum pemerintah yang datang, kita lihat dulu produknya apakah sudah cocok atau belum dengan visi dan misi kita, kalau belum maka kita kritisi dan kita sesuaikan dengan visi dan misi serta tujuan yang kita miliki, terkadang lembaga hanya mempunyai visi dan misi namun tidak punya tujuan sehingga lembaga tersebut kehilangan kontrol dan tidak terarah, sama halnya orang membuat sekolah hanya visi dan misinya saja tapi tidak mempunyai tujuan sehingga hanya formalitas saja namun targetnya belum mengena. Dan implikasinya lembaga hanya dijadikan sebagai profit oriented bukan memanusiakan manusia.

Singkat cerita beliau melanjutkan kembali :

Kepemimpinan Pak Dedi itu bagus sekali, karena beliau patut menjadikan contoh sebagai simpatik saya kepada beliau, kemudian dalam menghargai guru bagaimanapun saya mungkin pendidikannya dibawah dibandingkan beliau-beliau namun beliau sangat

menghargai itu, disaat saya minder itu beliau selalu memberikan motivasi “jenengan lebih berharga daripada yang lain” menurut saya beliau sangat menghargai betul guru-guru di sini terutama dalam segi profesi, gagasan beliau ingin menjadikan sekolah ini sebagai sekolah percontohan dibawah menteri pendidikan karena perlu diketahui salah satu TK yang mempunyai buku sendiri itu cumi TK kami, SD, SMP juga seperti itu, dulu sebelum Diknas itu membuat pembelajaran tema, kita sudah membuat terlebih dahulu, kemudian keinginan pak Dedi yang lain bahwa ingin mencuatkan buku-buku kita ke Nasional.

Disinilah keunikan Bani Hasyim, kami inikan ndak dipegangin apa-apa, nuhun sewu, atau diributkan dengan sekarang SPP kita harus pegang. Uang SPP itu cuma berapa, karena kita tidak pernah mikir hal-hal seperti itu, sebab kita ndak pernah megang uang, atau oo ini bayaran sedikit, itu tidak ada, karena semuanya di pihak yayasan, yang tahunya kita walaupun kondisinya up atau down, tahu-tahunya anak-anak tetap bayaran dan kita dapat gaji dari yayasan jadi seperti itu, karena kami merasa tidak pernah dilibatkan tentang itu, karena kalau saya mau membuat program ke luar dengan biaya berapa juta itu ya acc aja, kalau di acc oleh Pak direktur ya uangnya keluar gitu, karena kita menjalankan program-program sesuai dengan kebutuhan saat ini dan al-hamdulillah yayasan selalu mendukung itu.

Setelah selesai menjelaskan semua yang peneliti wawancarai, kemudian peneliti mengucapkan terimakasih dan berpamitan.

Catatan Reflektif :

Dari hasil wawancara dengan Kepala KB-TK Bani Hasyim, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan merupakan sosok pemimpin yang dapat memberikan arti terhadap para guru, dan mereka orang yang selalu memberikan arahan-arahan tentang pengaplikasian visi misi Bani Hasyim, kemudian komunikasi beliau dengan pimpinan itu fleksibel karena sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pihak Yayasan, setelah itu evaluasi juga diterapkan melalui tim pengawas dari keluarga walaupun masih banyak hambatan dalam menjalankan program KB-TK, program-program yang dilaksanakan harus menyesuaikan dengan kurikulum Bani Hasyim dan 3 landasan pokok IMTAQ, IPTEK dan AKMAL.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Bismie Arieska, S.Pd.
Jabatan : Guru SMP Islam/ Bagian Administrasi Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Rabu, 17 September 2014 Pkl. 09.00 Wib s/d Selesai
Tempat : Gedung Administrasi Masjidil 'Ilm Bani Hasyim
Kode : 04/BA/KKV.
Tema Wawancara : Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim
Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim

Catatan Deskriptif

Pada pagi hari sekitar pukul 09.00 Wib, setelah berdiskusi dengan satpam dan observasi pemotretan, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, dan kemudian peneliti bertemu dengan Bagian Administrasi Bani Hasyim. Pada saat itu kegiatan belajar masih sedang berlangsung, kemudian peneliti menemui informan dan al-hamdulillah Ibu Bismie bersedia untuk peneliti wawancarai, kemudian peneliti mewawancarai terkait dengan KKV., beliau mengatakan :

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mempunyai visi kedepan, jadi bukan hanya rencana jangka pendek aja tapi jangka panjang yang mempeunyai pandangan ingin memajukan baik itu dibidang SDMnya maupun materialnya yang mempunyai tujuan kedepan yang lebih baik. Kemudian komunikasi kami dengan Pimpinan baik menggunakan alat elektronik maupun tulisan nanti ada disposisinya (internal) sedangkan eksternal biasanya orang datang ke administrasi sesuai dengan tujuannya yang ditujukan melalui tulisan tadi kemudian admint menyampaikan langsung dengan pimpinan melalui telepon kantor, terkadang mellalui intruksi langsung dari yayasan dengan sms ataupun bertatap muka langsung tapi untuk prosentasenya lebih banyak tulisan karena pimpinan yayasan jarang ditempat, rapat rutin itu seminggu sekali tapi kalau ada kegiatan dan mempersiapkan hal-hal yang lainnya biasanya rapat sebulan sekali, rapat rutinnya biasanya ditentukan setiap hari jum'at atau sabtu jadi rapat itu juga sekaligus mengevaluasi terkait kelembagakan biasanya ada rapat mingguan maupun bulanan.

Kemudian sistem anggaran disini dengan menyerahkan kepada pihak Yayasan yang bersumber dari 1. yayasan, 2. Biaya pendidikan dari ortu murid/ SPP, 3. Dari pemerintah BOS dimulai dari 2012 tapi hanya SD dan SMP baru kemarin 2014, kalau TK belum, kalau TK hanya tunjangan fungsional untuk guru saja itupun rutin, ada yang triwulanan dan ada 6 bulanan, itu untuk guru atau tenaga pendidik, kalau BOS kan untuk sekolah, kalau donatur nggak ada, itu mungkin yayasan untuk bidang usaha yayasan yang lain, kalau untuk sekolah sendiri tidak, karena kita kan sudah punya biaya sendiri kalau donaturnya mungkin dari yayasan, pakai subsidi silang, di SMP kan ada anak yatim

sehingga subsidi silang dengan yang mampu. Tapi ada event-event tertentu misalnya milad bani hasyim atau maulid kita mendapatkan bantuan dana sosial.

Awalnya sekolah model, tapi berhubung dari pemerintah ada seperti sekolah percontohan kita diberi kewenangan menyandang predikat bertaraf internasional, adapun tolak ukur bertaraf internasional adalah pertama luas area sekolah paling tidak minim 5 hektar dan memiliki tempat belajar yang luas, tidak hanya monoton di dalam kelas dan juga didukung fasilitas-fasilitas yang lengkap, disitu ada ketentuannya jadi harus mempunyai seperti lab. Bahasa, IPS, MTK, lab Komputer, yang kedua menggunakan minimal 1 bahasa asing, sedangkan kita disini menggunakan 2 bahasa asing yakni bahasa arab dan bahasa inggris kemudian tolak ukurnya lagi menggunakan multimedia untuk pembelajaran sekitar 50%, kebetulan disini untuk kelas 6 sudah menggunakan media komputer dalam pembelajarannya, jadi satu anak sudah menghadapi satu komputer, terus ada lab. multimedia sendiri, perpustakaanya kemudian jumlah murid dalam 1 kelas maksimal 25 dipimpin 2 orang guru, satu guru itu paling tidak memegang dibidang keislamannya satu guru memegang bahasa, kalau sekolah sini nggak Cuma kita mendatangkan native speaker, jadi selain mengetahui bahasanya juga budayanya, jadi budaya negara tersebut seperti apa sih, agar anak-anak tidak hanya melihat ditelevisi aja, oo ternyata amerika negara banyak penjahatnya tidak aman diluar, maka setelah kita datangkan native speker dari sana, dari jepang juga, ternyata disana budaya dan kesopanan tetap dipegang teguh kalau orang-orang disana, sama saja kayak di Indonesia mungkin ada yang memegang teguh ada yang tidak, karena ada daerah perkotaan dan pinggiran mungkin kalau didaerah pedesaan itu masih sangat memegang teguh kesopanan, untuk mendatangkan native speker paling tidak membutuhkan satu tahun sekali kadang inggris ada, kalau dari Arab kita sudah kerjasama dengan UIN seperti pemanggilan dari Sudan, Inggris juga ada biasanya kita kerjasama dengan UNMU, UNMU kerjasama dengan kedutadaan Amerika.

Catatan Reflektif :

Dari hasil wawancara dengan Ibu Bismie sebagai pegawai Bagian Administrasi Yayasan Bani Hasyim, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan merupakan sesosok pemimpin yang mempunyai sikap dan sifat visioner dan mereka orang yang selalu memberikan arahan-arahan tentang pentingnya visi misi Bani Hasyim, kemudian komunikasi beliau dengan pimpinan itu fleksibel karena sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pihak Yayasan dan untuk meningkatkan kualitas keilmuan mereka mengundang beberapa tokoh dari luar untuk menjadi tutor dalam pembiasaan berbahasa.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Qurrotu A'yun, S.Pd.I.
Jabatan : Kepala SD Model Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Senin, 29 September 2014 / Pkl. 11.30 Wib. s/d selesai
Tempat : Kantor Kepala SD Model Bani Hasyim
Kode : 05/KS/KKV. UPY.
Tema Wawancara : Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim
Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim serta Upaya aplikasi Visi
kedalam Aksi (Program-program di SD Model Bani Hasyim)

Catatan Deskriptif

Pada siang hari sekitar pukul 11.30 Wib, setelah wawancara dengan pak Baridjan, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, dan kemudian peneliti bertemu dengan Kepala SD Model Bani Hasyim. Pada saat itu kegiatan belajar masih sedang berlangsung, kemudian peneliti menemui informan dan al-hamdulillah dipersilahkan untuk masuk ke ruang kepala sekolah, kemudian peneliti mewawancarai terkait dengan KKV. dan UPY., beliau mengatakan :

Visi dan misi sebuah lembaga itu adalah seperti sebuah payung filosofi yang menjadi ruh lembaga itu sendiri yang mana visi misi itu merupakan untuk tujuan bersama yang harus dicapai dan diperjuangkan bersama oleh civitas akademika yang ada dilembaga itu sendiri, yang mana tujuan itu menjadi sebuah keyakinan bersama bahwa itu harus kita capai dengan strategi program-program yang implementasi pembelajaran yang mendukung.

Kepemimpinan visioner adalah diawali dari kata visioner yang berarti maju, berfikir maju kedepan, dinamis, progresif. Jadi sosok pemimpin visioner itu adalah punya kreativitas inovasi yang baru kemudian dan dikembangkan serta dikembangkan lagi kearah yang lebih baik lagi untuk kemaslahatan bersama apa yang ia pimpin. Jadi ia harus mempunyai beberapa pemikiran alternatif yang terus dinamis.

Adapun peran pimpinan adalah, yalah jelas, terkait pengembangan lembaga ini apakah perawatan memberikan kebijakan-kebijakan, terkait dengan apa yang sudah dicetuskan oleh bapak direktur maka yayasan juga ikut andil, ikut mempertimbangkan kemudian pada akhirnya mereka memberikan seluruh jajarannya sebuah kebijakan khususnya dalam pengembangan Bani Hasyim.

Adapun beberapa rincian programnya adalah IMTAQ: kita ada pembiasaan pagi, kita sholat dhuha, sholat dhuhur berjama'ah sebelum pulang untuk meningkatkan

keimanannya, dalam pelajaran kita itu ada BTQ (Baca Tulis Al-Qur'an), ada akidah akhlaq, fiqih dan alquran hadits, makanya dikelas 6 itu kita sudah harus hafal juz amma. Kemudian program AKMAL : kalau teknik pembelajarannya ketiga hal pencapaiannya seperti apa itu menjadi satu kesatuan (integritas) dalam pembelajarannya itu sendiri bagaimana ketiga-tiganya itu selalu sinergi tetapi kita ada memang program-program tambahan yang sifatnya diluar dari pembelajaran misalnya pembiasaan siang, pembiasaan malam, pembiasaan pasca pulang sekolah. Sedangkan program IPTEK: komputer, anak bani hasyim ketika kelas enam harus mempunyai beberapa karya, karena nanti ketika dia lulus itu selalu launching maha karyanya kelas enam, nah makanya dari kelas 1 itu dia sudah baik dikenalnya segala macam keterampilan dia dimulai dari kelas 1 itu diajarkan bagaimana dia berani maju kedepan, bercerita kemudian dia buat tulisan-tulisan, mulai kelas 3 kemudian dia buat karya ilmiah, mulai 5 sudah membuat karya ilmiah kemudian ada yang produknya juga sifatnya dari sisi ilmiah, ada yang produk, ada yang karya tulis, nanti kelas 6 juga bisa buat buku bagaimana ia mengembangkan keterampilan tulis bacanya, dia ikut lomba-lomba, kita juga ada kelas olimpiade untuk mendukung anak-anak berprestasi dibidang sains, kemudian kita juga punya lab, lab2 sains agar anak2 bisa praktikum kemudian kita punya lab. multi media agar anak2 bisa, lab IT, lab. Matematika, lab dongeng ketrampilan anak-anak dan kemudian sawah melatih untuk aplikasikan pelajaran biologi, peternak ikan, ayam, indor. Mendongeng, pro-lingkungan, dhuha dan tadarus, hari sabtu.

Catatan Reflektif :

Dari hasil wawancara dengan Ibu Qurrotu A'yun sebagai Kepala SD Model Bani Hasyim, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan merupakan sosok pemimpin yang giat, progresif, inovatif dan komunikatif dan mereka orang yang selalu memberikan arahan-arahan tentang pentingnya visi misi Bani Hasyim, kemudian program-program SD hampir dengan KB-TK dan SMP hanya saja disesuaikan dengan jenjangnya.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Ari Dwi Haryono, S.Pd., M.Pd
Jabatan : Waka Kurikulum SMP Islam Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Rabu, 17 September 2014/ Pkl. 11.30 Wib.
Tempat : Kantor SMP Islam Bani Hasyim
Kode : 06/WKS/KKV.
Tema Wawancara : Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim
Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim

Catatan Deskriptif

Pada siang hari sekitar pukul 11.30 Wib, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim dan bersalaman dengan satpam, dan kemudian peneliti bertemu pihak administrasi seperti harus ada pendampingan setelah itu peneliti bertemu dengan Kepala Waka Kurikulum SMP Islam Bani Hasyim. Pada saat itu kegiatan belajar masih sedang berlangsung, kemudian peneliti menemui informan dan al-hamdulillah dipersilahkan untuk masuk ke ruang kepala SMP di lantai II, kemudian peneliti mewawancarai terkait dengan KKV., beliau mengatakan :

Kepemimpinan Visioner : berdasarkan data seorang pemimpin punya ruh dalam tiap lembaga yang dipimpinnya, ketika ruh itu ada maka muncullah visi dan misi dan tujuan dalam suatu lembaga, pemimpin yang baik itu adalah memahami visi, misi dan tujuan pada lembaga tersebut sehingga visi dan misi lembaga itu mengimplementasikan kedepan serta mengkoordinasikan kegiatan dilembaga suatu pendidikan, itu akan lebih mudah mencapaikan visi misi, nah pengarahannya visi misi itu tidak boleh stagnan, stagnan itu maksudnya seorang pemimpin punya ide A dari tahun pertama sampai tahun ke sepuluh A terus itu yang salah, makanya visi itu dibangun dengan model kegiatan yang mengikuti pola perkembangan zaman, apalagi ditambah plus kedepan itu seperti apa, jadi seorang pemimpin itu tahu sebelum diketahui atau adanya prediksi jadi akan ada siklus dalam manajemen itu kan ada prediksi, seorang pemimpin itu harus mempunyai prediksi ke depan itu seperti apa gambarnya, sehingga kita tidak menunggu apa yang akan terjadi tetapi kita melakukan suatu yang belum terjadi nah itu pemimpin yang visioner menurut saya, dalam arti kita sudah punya intuisi, intuisi ini seperti bani hasyim sudah menerapkan kurikulum tematik yang komprehensif, kita sudah mulai tahun 2012, kita sudah memprediksi itu kita akan sesuaikan dengan visi misi dan tujuan kita, ternyata kurikulum 2013 yang pemerintah datang itu menyamai kurikulum bani hasyim sehingga kurikulum bani hasyim itu mendahului kurikulum 2013 contoh simple pemimpin harus punya seperti itu.

Adapun komunikasi antara pimpinan yayasan dan Bawahan : pertama, kekeluargaan, bahwanya kita menganggap yang ada di bani hasyim ini adalah keluarga

kita, jadi manajemen kita bukan manajemen yang stagnan harus ada juknas atau juknis itu tidak, jadi lebih bagaimana kita mengedepankan sikap kekeluargaan kita terhadap rekan kerja kita jadi apa yang mereka lakukan, apa yang mereka kembangkan di Bani Hasyim ini bagaimana merangkul mengajak kebersamaan itu, sehingga tidak doktrin-doktrin khusus yang kita berikan dengan mereka yang kedua, punya empati dan kepedulian terhadap warga sekolah, peduli terhadap mereka dan empati kepada mereka, yang ketiga adalah bagaimana merangkul sumber daya manusia dengan pemberian contoh kegiatan-kegiatan yang produktif untuk pengembangan diri dan yayasan itu merupakan prinsip sehingga paling utama mengedepankan kekeluargaan. Sewaktu-waktu, jadi tidak ada waktu terjadwal khusus jadi kalau ingin ketemu ya bisa 1 minggu sekali atau berkali-kali jadi tidak ada jarak antara ketua yayasan dengan guru, guru dan kepala sekolah tidak ada jarak, kalau pak danang / ketua yayasan ya biasa-biasa saja, tapi visioner dilembaga ini adalah pak dedi sebagai direktur lembaga pendidikan jadi berpikir pengembangan lembaga pendidikan itu justru ke pak dedinya yang lebih mengetahui, kalau pak danang tu kan sudah memberikan wewenang penuh kepada direktur paling ketua yayasan hanya meminta laporan terkait mutu dan kondisi konkret lembaga. Begitupun kreativitas dalam sekolah lebih ke pak dedi. Kan sudah dibagi-bagi tugasnya masing-masing kemudian difloorkan ke rapat yayasan. Orang membuat visi misi dilaksanakan didalam pembelajaran, bukan menurut saya tapi menurut bagaimana visi dan misi itu bisa dicapai, program itu dibuat dan dirancang, disusun untuk dilaksanakan dimasing-masing jenjang jadi kalau dijabarkan, visi itu kan awang-awang. Jadi program itu diimplementasikan melalui kurikulum, jadi landasannya adalah kurikulum. Sesuai dengan jenjang masing-masing sesuai kurikulum yang diimplementasikan progra masing-masing. 8 standar pendidikan, mengembangkan kurikulumnya di Bani Hasyim kurikulum tidak terfokus pada pemerintah namun membuat dan merancang sendiri sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai, pengembangan sarana prasarana, pengembangan manajemen keuangannya adanya pelatihan, dari 8 standar itu sudah dikembangkan di Bani Hasyim.

Catatan Reflektif :

Dari hasil wawancara dengan Bapak Ary sebagai Waka SMP Islam Bani Hasyim, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan merupakan sosok pemimpin yang visioner dan pembaharu, mereka orang yang selalu mempunyai berinovasi dalam pengembangan pendidikan Islam, dan fokus dalam mengaplikasikan misi dan tujuan Bani Hasyim tanpa kenal lelah walaupun banyak hambatan dan tantangannya khususnya dalam merumuskan kurikulum dan pemenuhan fasilitas atau sarana prasarana lembaga.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Samsul A., M.Pd.I
Jabatan : Waka Kurikulum SD Model Bani Hasyim
Hari, Tanggal, Jam : Rabu, 16 Januari 2015/ Pkl. 10.00 Wib.
Tempat : Ruang Guru SD Model Bani Hasyim
Kode : 07/WKS/IPV.
Tema Wawancara : Implikasi Kepemimpinan Visioner pada Yayasan Bani Hasyim terhadap Kemajuan Lembaga Pendidikan Islam

Catatan Deskriptif

Pada pagi menjelang siang hari sekitar pukul 10.00 Wib, peneliti masuk di area Masjidil 'Ilm Bani Hasyim dan bersalaman dengan satpam, dan kemudian peneliti menunggu di ruang guru, karena informan masih mengajar dalam kelas dan tidak lama kemudian peneliti bertemu dengan beliau. Dan pada saat itu kegiatan belajar masih sedang berlangsung, setelah bertemu informan dan al-hamdulillah dipersilahkan untuk masuk ke ruang guru SD kemudian peneliti mewawancarai terkait dengan implikasi kepemimpinan visioner., beliau mengatakan :

Kepemimpinan beliau bagi kami pendidikan bani hasyim merupakan pelopor, penggerak, penggagas, sekaligus pembaharu kurikulum yang ada di Bani Hasyim sebab apa beliau termasuk orang yang memiliki pemikiran masa depan untuk melahirkan sebuah generasi-generasi yang memiliki keseimbangan antara afektif, kognitif dan spritualnya, artinya apa dengan kurikulum yang digagas oleh beliau kemudian diturunkan dalam bentuk bahan ajar, dan proses belajar beliau menghendaki ada kesatuan atau kesamaan persepsi antara para guru, siswa, dan wali murid. Beliau itu merupakan pembaharu kurikulum yang mana beliau tidak menghendaki adanya kurikulum yang parsial, dengan mata pelajaran atau ilmu yang diajarkan. Beliau termasuk seorang pembaharu, penggagas sekaligus memberikan ketelatenannya dalam membahas kurikulum. 2. Implikasi dalam Metode Pembelajaran : Beliau memberikan sebuah gambaran bahwa pembelajaran yang paling baik bagi usia anak adalah dunia anak sehingga beliau menyarankan dan menggagas kurikulum sampai keranah teknis pembelajaran, beliau berpendapat bagaimana anak-anak itu belajar sesuai dengan, materinya juga sesuai dengan dunianya, sekaligus dia mendapatkan pengalamannya sesuai dengan usia pengalamannya sehingga implikasi dalam pembelajaran beliau memberikan dan menekankan bagaimana pembelajaran kontekstual, realistis sekaligus menyenangkan dunia anak-anak. Oleh karena itu, didalam pembelajaran guru dilarang menjadi pusat satu-satunya ilmu pengetahuan, bisa jadi ilmu pengetahuan itu muncul dari anak-anak, mereka bisa mengamati, bisa bermain, bisa melihat sekaligus juga bisa mempraktekkan kemudian baru membuat kesimpulan bagi anak-anak, lalu mereka melaporkan atau mempresentasikan dari hasil yang mereka temukan. Oleh karena itu, metode-metode yang digunakan seperti CTL, door

playing, yang itu semuanya dekat dengan anak-anak, PAIKEM dan sebagainya, karena pembelajaran kontekstual maka beliau otomatis menyediakan sarana prasarana untuk mendukung terciptanya pembelajaran yang kondusif salah satunya misalkan ada pembelajaran terkait dengan lingkungan maka beliau menciptakan media lingkungan berkaitan dengan pembelajaran proses profesi tema kita profesi seperti ada petani maka disediakan sawah, disediakan lahan untuk bercocok tanam, ada pembelajaran kesehatan dan kebugaran maka beliau menyediakan sarana olahraga misalkan kolam renang, lapangan sepakbola, futsal dan lain sebagainya, ada lagi pembelajaran yang berkaitan dengan pembelajaran jual beli maka beliau memberikan media langsung seperti adanya kantin mereka yang melakukan termasuk media pembelajaran, mereka melakukan interaksi jual beli di sana dengan etika Islam bagaimana terus di sana tidak hanya melakukan jual beli tetapi mereka juga menyerap dan menggali ilmu yang ada di sana misalnya nilai kejujuran, nilai kesehatan, dan juga doa-doa sebelum makan, itu merupakan beberapa implikasi yang ada pada metode pembelajaran yang beliau gagas. 3. Keterampilan Pak dedi seperti apa? keterampilan atau potesi yang dimiliki pak dedi itu beliau itu orang pekerja keras, pemikir keras sekaligus pembaharu, kalau saya mengatakan saya tulis dalam buku saya itu, beliau merupakan seorang yang menjadi salah satu guru peradaban, mengapa saya katakan seperti itu, keahlian beliau S.1 itu pertanian, S.2 Akuntansi Syari'ah kemudian S.3 nya Akuntansi Syari'ah tetapi tidak menutup kemungkinan beliau selalu mengkaji terkait dengan pendidikan, psikologi, ekonomi, sosial, politik, budaya itu dikemas dalam sebuah yang setiap keilmuan, sampai beliau banyak melahirkan buku dan demikian juga bagaimana peran aktifnya dalam membangun pendidikan gagasan-gagasan baru dalam mewujudkan visi misi yang ada di Bani Hasyim ini, saya katakan beliau itu multi talent atau multi kompeten walaupun dengan pembelajaran otodidak tetapi memiliki dasar-dasar yang kuat jadi ketika beliau diundang terkait bagaimana etika guru, profesi guru beliau menyampaikan materi dengan runtut/sistematis kemudian juga bagaimana membahas permasalahan saat ini, bagaimana solusinya terkait kurikulum yang ada beliau menawarkan gagasan-gagasan itu, gagasan baru untuk mencari solusi-solusi dari permasalahan yang ada.

Catatan Reflektif :

Dari hasil wawancara dengan Bapak Samsul sebagai Waka SD Model Bani Hasyim, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pimpinan Yayasan merupakan sosok pemimpin yang visioner dan pembaharu dalam mengintegrasikan antara ilmu pengetahuan dan agama, mereka juga berpendapat bahwa metode yang baik dalam dunia anak adalah pembelajaran bermain dan materinya juga sesuai dengan dunia anak serta mempunyai ketrampilan yang multi talent khususnya dalam dunia tulis menulis karya ilmiah.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Daftar Informan

No	Nama Informan	Jabatan	Tanda Tangan
1	Aji Purnawarman, SH., M.Hum.	Ketua Yayasan	1.
2	Dr. Aji Dedi Mulawarman, SE., SP., M.SA.	Direktur Masjidil Ilm'	2.
3	Ary Dwi Haryono, S.Pd., M.Pd.	Waka. Bid. Kurikulum	3.
4	Qurroti A'yun, S.Pd.I	Kepala SD Model	4.
5	Drs. H. Achmad Bardjan, M.M	Kepala SMP Islam	5.
6	Emy Widiarti, A.Ma.	Kepala KB-TK	6.
7	Bismie Arieska, S.Pd.	Bag. Administrasi	7.
8	Samsul A. M.Pd.I	Waka Bid. Kurikulum	8.

CATATAN OBSERVASI

Tempat : Yayasan Bani Hasyim/ Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim

Waktu : 30 November 2013

Fokus Pengamatan	Kategori	Keterangan
Kondisi Yayasan Bani Hasyim	Bentuk Visi dan Misi	
	Fasilitas	
	Tugas dan wewenang Ketua dan Direktur	
	Sejarah Berdirinya	
	Ide dan gagasan pimpinan Yayasan Bani Hasyim	
Program Kegiatan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim	KIR	
	Pidato Bahasa Arab dan Inggris	
	Tartil Al-Quran dan Qira’ah	
	Jurnalistik	
	Banjari (Annukhbah)	
	Menggambar	

DOKUMENTASI

Jenis Dokumen/Kode	Bentuk Dokumen	Ket.
Verbal Dok./.... (sesuai dengan bentuk dokumen)	Profil Yayasan Bani Hasyim, Struktur Pengurus, Data Pengurus dan lain-lain.	
	Sarana dan prasarana 1. Denah lokasi dan bangunan sekolah (letak geografis) 2. Gedung dan ruangan yang ada 3. Fasilitas penunjang 4. Sarana pembelajaran lainnya (mushollah, laboratorium, klinik kesehatan, perpustakaan dan lain-lain)	
	Program-program kegiatan Direktur, KB-TK, SD Model, dan SMP Islam Bani Hasyim: 1. Kurikulum tematik KB-TK 2. Kegiatan membatik, bermain, pelatihan Drum Band dan lain-lain	
	Jadwal Kegiatan Harian	
	Jadwal Kegiatan Mingguan	
	Jadwal Kegiatan Bulanan	
	Jadwal Kegiatan Tahunan	
	Kegiatan-kegiatan	
	Hasil Wawancara	
Foto/Gambar/Denah Dok/...	Kegiatan-kegiatan	
	Kondisi Lingkungan Yayasan Bani Hasyim	
	Denah Lokasi Yayasan Bani Hasyim	
Video Klip/Rekaman	Hasil Wawancara	
	Profil Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim	



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

PEDOMAN OBSERVASI

1. Kondisi Yayasan Bani Hasyim Kec. Singosari – Kabupaten Malang, Ketua Yayasan, Direktur Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim, Kepala Sekolah, serta bagian Administrasi.
2. Kegiatan pimpinan Yayasan Bani Hasyim.
3. Bentuk Visi dan Misi serta Tujuan Yayasan Bani Hasyim
4. Bentuk program pendidikan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim mulai dari KB-TK, SD Model dan SMP Islam Bani Hasyim.
5. Keadaan Kepala Sekolah, guru, karyawan dan santri Yayasan Bani Hasyim Kec. Singosari – Kabupaten Malang.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

PEDOMAN WAWANCARA

Nama Informan :
Jabatan :
Hari/Tanggal :
Waktu Wawancara :
Tempat wawancara :
Kategori : Karakteristik dan Prinsip Kepemimpinan Visioner Pada Pimpinan Yayasan Bani Hasyim

A. Karakteristik Kepemimpinan Visioner pada Pimpinan Yayasan Bani Hasyim (Direktur Masjidil 'Ilm)

1. Apa definisi visi dan misi, menurut Bapak/Ibu?
2. Apa yang Bapak/Ibu ketahui tentang kepemimpinan visioner?
3. Apa yang Bapak/Ibu ketahui tentang kepemimpinan pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim dalam pengembangan lembaga?
4. Apa gagasan-gagasan pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm untuk memajukan pendidikan Islam yang Bapak/Ibu ketahui?
5. Pernahkah Pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim memberikan arahan-arahan kepada Bapak/Ibu?
6. Bagaimana Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil 'Ilm berkomunikasi dengan Bapak/Ibu?
7. Berapa kali Bapak/Ibu berkomunikasi dengan pimpinan Yayasan/ Masjidil 'Ilm?
8. Kapan dan dimana Bapak/Ibu berkomunikasi dengan pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm?
9. Dalam bentuk apa pimpinan Yayasan/ Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim mengontrol kinerja Bapak/Ibu?
10. Ketika terjadi krisis finansial, guru, atau karyawan tindakan apa yang pimpinan lakukan untuk menstabilkan lembaga ini?

B. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Visioner pada Pimpinan Bani Hasyim (Direktur Masjidil 'Ilm)

1. Apakah Ketua Yayasan ikut andil dalam pengembangan lembaga ini?
2. Dalam bentuk apa Ketua Yayasan menjalankan tugas dan wewenangnya?
3. Siapa yang berperan penting antara Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim untuk pengembangan lembaga ?
4. Pernahkah pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim menjabarkan visi dan misi, kepada Bapak/Ibu?
5. Apakah ada evaluasi yang dilakukan pimpinan Yayasan Bani Hasyim? dalam bentuk apa mereka mengevaluasi Bapak/Ibu?



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

PEDOMAN WAWANCARA

Nama Informan :
Jabatan :
Hari/Tanggal :
Waktu Wawancara :
Tempat wawancara :
Kategori : Upaya pemimpin Yayasan mewujudkan Visi kedalam Aksi dan
Implikasi pemimpin visioner pada Yayasan Bani Hasyim

A. Pemimpin Yayasan mewujudkan Visi kedalam Aksi di Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim

1. Apa visi dan misi serta tujuan Yayasan Bani Hasyim?
2. Sebutkan program – program dalam pencapaian tujuan Bani Hasyim? baik dari sisi IMTAQ, IPTEK dan AKMAL?

B. Implikasi pemimpin visioner pada Yayasan Bani Hasyim

1. Apa implikasi / dampak positif dari kepemimpinan pak Dedi, jika dilihat dari kurikulum yang digunakan pada Masjidil Ilm Bani Hasyim?
2. Apa implikasi / dampak positif dari kepemimpinan pak Dedi, jika dilihat dari metode pembelajaran yang di terapkan pada Masjidil Ilm Bani Hasyim?
3. Keterampilan apa yang dimiliki oleh pak Dedi sehingga beliau mampu mengembangkan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim?
4. Bagaimana cara pak Dedi mengembangkan Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim?

PEDOMAN WAWANCARA

Nama Informan : Drs. H. Achmad Bardjan, M.M.
Jabatan : Kepala SMP Islam Bani Hasyim
Kategori : Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim serta Upaya aplikasi Visi kedalam Aksi (Program-program di SMP Islam Model Bani Hasyim)
Waktu Wawancara : Pkl. 10.30 Wib. s/d selesai
Tempat wawancara : Kantor Kepala SMP Islam Bani Hasyim

No	Kategori	Pertanyaan	Jawaban
1	Karakteristik dan Prinsip pimpinan Yayasan Bani Hasyim Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim	Apa definisi visi dan misi, menurut Bapak?	Visi dan misi merupakan arah yang konkret untuk dianut bersama-sama.
		Apa yang Bapak ketahui tentang kepemimpinan visioner	Suatu cita-cita, berpikir jauh kedepan, dan dapat dijadikan tauladan bagi institusi.
		Apa yang Bapak ketahui tentang kepemimpinan pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim dalam pengembangan lembaga?	Mereka sesosok pembaharu, pemerhati pendidikan dengan konsisten, penggagas peradaban Islam di pendidikan Islam.
		Apa gagasan-gagasan pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm untuk memajukan pendidikan Islam yang Bapak ketahui?	Menggagas kurikulum sendiri sesuai dengan visi dan misi Bani Hasyim.
		Pernahkah Pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim memberikan arahan-arahan kepada Bapak?	Tentang pentingnya implementais visi dan misi, bagaimana pembelajaannya perkembangan anak-anak dan lain-lain.
		Bagaimana Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil 'Ilm berkomunikasi dengan Bapak?	Semuanya sudah diatur sesuai dengan administratif, khususnya dengan Masjidil 'Ilm kami berbicara tentang teknik pembelajaran, masalah kurikulum, guru, dan pembelajaran.
		Berapa kali Bapak berkomunikasi dengan pimpinan Yayasan/ Masjidil 'Ilm?	Sering.
		Kapan dan dimana Bapak	Terkadang ditelpon, terkadang melalui

		berkomunikasi dengan pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil Ilm?	surat.
		Dalam bentuk apa pimpinan Yayasan/ Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim mengontrol kinerja Bapak?	Melalui supervisor yang ditunjuk oleh yayasan.
		Ketika terjadi krisis finansial, guru, atau karyawan tindakan apa yang dilakukan pimpinan untuk menstabilkan lembaga ini?	Dengan musyawarah bersama-sama untuk menyelesaikannya.
		Apakah Ketua Yayasan ikut andil dalam pengembangan lembaga ini?	Tentu, semuanya ikut andil dan saling mendukung.
		Dalam bentuk apa Ketua Yayasan menjalankan tugas dan wewenangnya?	Secara teknis, bagaimana energi listrik, air, penataan halaman dan fasilitas-fasilitas yang ada, ini lebih teknis pada sarpras.
		Siapa yang berperan penting antara Ketua Yayasan dan Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim untuk pengembangan lembaga ?	Semuanya berperan, tidak ada yang saling mendominasi.
		Pernahkah pimpinan Yayasan / Direktur Masjidil 'Ilm Bani Hasyim menjabarkan visi dan misi, kepada Bapak?	Pernah.
		Apakah ada evaluasi yang dilakukan pimpinan Yayasan Bani Hasyim? dalam bentuk apa mereka mengevaluasi Bapak?	Ada, beliau meninjau langsung ke kelas-kelas dan berdiskusi dengan saya.
2	Upaya Pemimpin Yayasan mewujudkan Visi kedalam Aksi di Masjidil 'Ilm Bani Hasyim	Apa visi dan misi serta tujuan Yayasan Bani Hasyim?	Mewujudkan insan yang Ulil Al-Bab, sesuai dengan yang tertera di depan.
		Sebutkan program – program dalam pencapaian tujuan Bani Hasyim? baik dari sisi IMTAQ, IPTEK dan AKMAL?	Membaca, mengunjungi perpustakaan, bersih-bersih, pembiasaan sholat dhuha, dan dhuhur, menghafal ayat-ayat pendek, bersosial dengan berkunjung di panti asuhan dan lain-lain.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

AGENDA YAYASAN BANI HASYIM/ MASJIDIL 'ILM BANI HASYIM

KATEGORI	JENIS KEGIATAN	KETERANGAN
Promosi, Publikasi & Dokumentasi	1. Seminar Kesehatan	
	2. Seminar Pendidikan Nasional	
	3. Peringatan Maulid Nabi	
	4. Menyambut datangnya bulan Muharram	
	5. Milad Bani Hasyim	
	6. Pondok Romadhon	
	7. Pengajian Ibu-Ibu Wali Santri dengan Guru-Guru	
	8. Pers Day	
	9. Pengambilan Raport	
Sosial Kemasyarakatan	1. Berbagi ke Panti Asuhan	
	2. Bakti Sosial	
	3. Membagi hewan kurban kepada para fakir miskin	
	4. Peringatan Hari Besar Nasional	
	5. Peringatan Hari Besar Islam	
Jaringan dan Kemitraan	1. BMKG	
	2. Perpustakaan Kota	
	3. Situs Peninggalan Kebudayaan/ Candi	
	4. Perusahaan Coca Cola	
	5. Toko Buku dan Penerbit	
	6. Kunjungan ke tempat sejarah seperti Makam Bung Karno	
	7. Media Massa	

Daftar Gambar (Dokumentasi)

1. Gerbang Utama Masjidil ‘Ilm Bani Hasyim
2. Denah Yayasan Bani Hasyim
3. Gedung SD Model Bani Hasyim
4. Gedung KB-TK Bani Hasyim
5. Gedung SMP Islam Bani Hasyim
6. Halaman upacara
7. Wawancara peneliti dengan Kepala SMP Islam Bani Hasyim
8. Wawancara peneliti dengan Kepala SD Model Bani Hasyim
9. Pimpinan Yayasan Bani Hasyim
10. Fasilitas Out Door Bani Hasyim
11. Fasilitas In Door Bani Hasyim
12. Laboratorium Catur dan TIK/ Komputer Bani Hasyim
13. Fasilitas Olah raga Indoor Stadium Bani Hasyim
14. Fasilitas Kolam Renang
15. Kegiatan Pramuka dan Fasilitas Lahan Praktikum Pertanian
16. Fasilitas Klinik Bani Hasyim
17. Fasilitas Masjid Bani Hasyim
18. Fasilitas Kantin dan Koperasi Bani Hasyim
19. Fasilitas Stadion Bani Hasyim
20. Kegiatan Pembelajaran Komputer dan Bahasa (listening)
21. Kegiatan Pembiasaan sholat berjama’ah dan membaca
22. Kegiatan menggambar dan membatik
23. Kegiatan Senam dan kenduri Yayasan Bani Hasyim
24. Kegiatan Yayasan Bani Hasyim, Kunjungan Tamu Nasional
25. Kegiatan Bakti Sosial dan Pembiasaan doa harian
26. Kegiatan Kunjungan Ilmiah di museum Majapahit
27. Kegiatan Yayasan Bani Hasyim, Acara Maulid Nabi dan Seminar Nasional
28. Kegiatan sentra bermain dan panen ikan



Gambar. 1. Gerbang utama Masjidil 'Ilm Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 02 November 2013



Gambar. 2. Denah Yayasan Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 17 Januari 2015



Gambar. 3. Gedung SD Model Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 26 September 2014



Gambar. 4. Gedung KB-TK Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 26 September 2014



Gambar. 5. Gedung SMP Islam Bani Hasyim, dokumentasi tanggal



*Gambar. 6. Halaman Upacara, dokumentasi tanggal 18 September
2014*



Gambar. 7. Wawancara Peneliti dengan Kepala SMP Islam Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 8. Wawancara Peneliti dengan Kepala SD Model Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 9. Pimpinan Yayasan Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 10. Fasilitas Out Door Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 11. Fasilitas In Door Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 12. Laboratorium Catur dan TIK/ Komputer Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 13. Fasilitas Olah raga Indoor Stadium Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 18 September 2014



Gambar. 14. Fasilitas Kolam Renang, dokumentasi tanggal 11 September 2014



Gambar. 15. Kegiatan Pramuka dan Fasilitas Lahan Praktikum Pertanian , dokumentasi tanggal 17 September 2014



Gambar. 16. Fasilitas Klinik Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 17 September 2014



Gambar. 17. Fasilitas Masjid Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 27 September 2014



Gambar. 18. Fasilitas Kantin dan Koperasi Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 10 Januari 2015



Gambar. 19. Fasilitas Stadion Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 18 September 2014



Gambar. 20. Kegiatan Pembelajaran Komputer dan Bahasa (listening), dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 21. Kegiatan Pembiasaan sholat berjama'ah dan membaca, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 22. Kegiatan menggambar dan membatik, dokumentasi tanggal 27 September 2014



Gambar. 23. Kegiatan Senam dan kenduri Yayasan Bani Hasyim, dokumentasi tanggal 08 Februari 2014



Gambar. 24. Kegiatan Yayasan Bani Hasyim, Kunjungan Tamu Nasional dokumentasi tanggal 01 November 2013



Gambar. 25. Kegiatan Bakti Sosial dan Pembiasaan doa harian, dokumentasi tanggal 29 September 2014



Gambar. 26. Kegiatan Kunjungan Ilmiah di museum Majapahit, dokumentasi tanggal 16 Januari 2015



Gambar. 27. Kegiatan Yayasan Bani Hasyim, Acara Maulid Nabi dan Seminar Nasional, dokumentasi tanggal 09 Januari 2015



Gambar. 28. Kegiatan sentra bermain dan panen ikan, dokumentasi tanggal 18 September 2014