



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM  
UPAYA MENINGKATKAN KREATIVITAS  
PENGURUS DI YAYASAN PONDOK AITAM  
DAN DHUAFA' NURUL KAROMAH  
SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Surabaya, Guna memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

**Oleh:**

**Siti Chabibah  
NIM. B74218069**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA 2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Chabibah

NIM : B74218069

PRODI : MANAJEMEN DAKWAH

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul *Peran Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus Di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya* adalah benar merupakan karya sendiri sepanjang pengetahuan saya. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 28 Desember 2022

Yang Membuat Pernyataan,

  
METERAN  
TEMPEL  
D7398AKX444446337  
Siti Chabibah

NIM.B74218069

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Siti Chabibah  
NIM : B74218069  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Judul : Peran Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya

Skripsi ini telah selesai disetujui dan siap untuk diujikan.

Surabaya, 27 September 2022

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



**Dr. Achmad Murtafi Harits, Lc., M.Fil.I**  
**NIP. 197003042007011056**

# LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM UPAYA MENINGKATKAN KREATIVITAS PENGURUS DI YAYASAN PONDOK AITAM DAN DHU'AFAN NURUL KAROMAH SURABAYA

Di susun oleh:

Siti Chubidah

NIM.1374218069

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu Pada Tanggal 2  
Januari 2023

Tim Penguji

Penguji I

Dr. H. Achmad Muftah Harits, M.Fil.I  
NIP.197003042007011056

Penguji II

Ahmad Khairul Haidir, S.Ag, M.Si  
NIP.197512302003121001

Penguji III

Airi Anggraeni Bramayudha, M.M  
NIP.197912142011011005

Penguji IV

H. Mufti Labib, Lc, MCI  
NIP.196401021999031001

Surabaya, 2 Januari 2023

dan,

Dr. Moch. Chusli Arif, S.Ag, M.Fil.I  
NIP.197110171998031001

# LEMBAR PUBLIKASI KARYA



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : SITI CHABIBAH  
NIM : B79218069  
Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI / MANAJEMEN DAKWAH  
E-mail address : schabibah1922@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :  
PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM UPAYA MENINGKATKAN  
KREATIVITAS PENGUKUS DI YAYASAN PONDOK AITAM DAN  
DHU'UFA' NURUL KARDMAH SURABAYA

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 28 Desember 2022

Penulis

( SITI CHABIBAH )  
*nama terang dan tanda tangan*

## ABSTRAK

Siti Chabibah, B74218069, 2022. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peran kepemimpinan visioner dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' (YPAD) Nurul Karomah dan menggambarkan kreativitas pengurus di YPAD Nurul Karomah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa peran kepemimpinan visioner Ketua YPAD Nurul Karomah sesuai dengan peran kepemimpinan visioner, yaitu penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Hal itu menunjukkan, bahwa ketua YPAD Nurul Karomah menjalankan peran kepemimpinan visioner dengan baik. Seperti, arahan yang diberikan ketua yayasan bersifat tradisional, membuat gebrakan-gebrakan baru yaitu dengan membuat usaha produktif, dan meningkatkan keterampilan santri.

Kreativitas pengurus YPAD Nurul Karomah dapat dikatakan sudah baik sesuai dengan indikator kreativitas pengurus, yaitu memiliki rencana dan aksi yang inovatif, percaya diri dan imajinatif, berperan aktif, dan mampu menganalisa dan mengevaluasi masalah. Pengurus yayasan membenahi cara mencari donatur. Pengurus yayasan juga produktif yaitu memiliki beberapa produk dari yayasan itu sendiri. Contohnya, emping mlinjo, rengginang, legen.

Kata Kunci: Kepemimpinan Visioner, Peran Kepemimpinan Visioner, Kreativitas Pengurus

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
LEMBAR PUBLIKASI KARYA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
BAB I .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Definisi Konsep .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	11
BAB II .....	13
A. Kerangka Teoritik .....	13
1. Kepemimpinan Visioner .....	13
2. Kreativitas Pengurus .....	21
3. Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam .....	26
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	30
BAB III .....	36

A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	36
B.	Objek Penelitian .....	36
C.	Jenis dan Sumber Data .....	39
D.	Tahap-tahap Penelitian .....	43
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	45
F.	Teknik Validitas Data .....	47
G.	Teknik Analisis Data .....	48
BAB IV	.....	50
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	50
B.	Penyajian Data.....	69
C.	Analisis Data .....	120
BAB V	.....	146
A.	Kesimpulan.....	146
B.	Saran dan Rekomendasi .....	148
C.	Keterbatasan penelitian .....	148
DAFTAR PUSTAKA	.....	149
LAMPIRAN	.....	153

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Lokasi Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya dari Google Maps .....	38
Gambar 3. 2 Struktur Kepemimpinan YPAD Nurul Karomah Surabaya.....	57
Gambar 5.3 Foto Kantor YPAD Nurul Karomah .....	200
Gambar 5.4 Gambar Pembinaan Asatidz 1 .....	200
Gambar 5.5 Pembinaan Asatidz 2.....	201
Gambar 5.6 Rutinan Sawelasan 1 .....	201
Gambar 5.7 Rutinan Sawelasan 2 .....	202
Gambar 5.8 Ziaroh Maqbaroh Auliya.....	202
Gambar 5.9 Tim Dapur Manakib.....	203
Gambar 5.10 Website YPAD.....	204
Gambar 5.11 Produk dari YPAD .....	204
Gambar 5.12 Produk dari YPAD 2 .....	205
Gambar 5.13 Foto dengan Pembina Yayasan (Bapak Kiai Komari, S.Ag).....	205
Gambar 5.14 Foto dengan Ketua Yayasan (Bapak Harianto).....	206
Gambar 5.15 Foto dengan Sekretaris Yayasan (Bapak Hidayat, S.Fil.I) .....	206
Gambar 5.16 Foto dengan Pengurus Divisi Dakwah (Bapak A. Rofi'i).....	207

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 4 1</b> .....	71
------------------------	----



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan tugas atau aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemimpin.<sup>1</sup> Pemimpin dapat menjadi tiang keberhasilan organisasi. Organisasi dapat bersaing secara kualitas. Hal itu ditentukan oleh pemimpin yang menjalankan tugas, peran dan fungsinya.<sup>2</sup> Organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang hebat. Pemimpin yang hebat memiliki ciri khas tersendiri dalam memimpin organisasi.

Kepemimpinan memiliki banyak peran dan pengaruh bagi kehidupan masyarakat sekitar. Peran seorang pemimpin dapat menentukan perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan. Peran seorang pemimpin juga dapat membawa organisasi untuk mencapai keberhasilan ataupun mengalami kegagalan. Oleh karena itu, peran pemimpin selalu menjadi subjek yang menarik untuk diperhatikan dalam mengelola dan memimpin suatu organisasi atau negara.<sup>3</sup> Pemimpin menjalankan suatu peran dalam menyukseskan organisasi. Pemimpin bertanggung jawab dalam mewujudkan keinginan anggotanya. Sehingga, peran kepemimpinan sangat diperlukan bagi organisasi.

Perkembangan organisasi di setiap era menuntut karakteristik kepemimpinan tertentu. Karakteristik

---

<sup>1</sup> Bonares Siallagan, *Panduan Pemimpin Untuk Memiliki Kepemimpinan* (Surabaya: CV. Garuda Mas Sejahtera, 2015), hal 10.

<sup>2</sup> Matondang, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik Edisi 2* (Yogyakarta: Expert, 2018), hal 17.

<sup>3</sup> Tan Gusli dkk, "Kepemimpinan Visioner Ketua Madrasah" *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 3, No. 5 (2021), hal 1.

kepemimpinan memiliki ciri khas masing-masing sesuai dengan gaya kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif adalah gaya kepemimpinan visioner, karena gaya kepemimpinan ini dapat menjawab tantangan perubahan zaman.<sup>4</sup>

Kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang berpandangan ke depan. Artinya, pemimpin dapat menciptakan perubahan-perubahan baru bagi organisasinya. Kepemimpinan visioner dapat dilakukan dengan cara memberi arahan pada anggota organisasi. Hal itu dilakukan sesuai visi yang jelas.<sup>5</sup> Kepemimpinan visioner ialah kemampuan seseorang dalam memimpin, untuk menciptakan visi yang realistis atau nyata.

Peranan pemimpin yang visioner sangat dibutuhkan dalam organisasi, karena pemimpin yang visioner dapat memandang suatu permasalahan menjadi sebuah peluang. Sehingga, kepemimpinan visioner dapat menciptakan perubahan-perubahan baru yang ada dalam organisasi. Hal itu sesuai dengan teori Riva'i, bahwa kepemimpinan visioner merupakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pikir yang lebih atau *imagination*. Pemimpin visioner juga memiliki pengetahuan yang cukup. Selain itu, pemimpin itu memiliki pandangan kedepan dan mampu menjadi penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan visioner juga dapat

---

<sup>4</sup> Ari Yunus Hendrawan, Mambang, Riag Hati Waruwu, dan Eva Wulani Pebrianti, *Peran Kepemimpinan Visioner yang Melayani dalam Mendidik dan Menghasilkan Calon Pemimpin yang Memiliki Karakter Kuat Pada Masa Pandemi Covid-19*, Jurnal Pendidikan Indonesia vol 2 no. 4 (April 2021), hal 578.

<sup>5</sup> Tan Gusli dkk, "Kepemimpinan Visioner Ketua Madrasah" *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 3, No. 5, (2021), hal 3.

mengembangkan potensi organisasi menuju arah yang pasti.<sup>6</sup>

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang selalu memiliki solusi, ketika terjadi masalah. Selain itu, pemimpin yang memiliki sifat visioner adalah pemimpin yang selalu memiliki ide-ide baru dalam mencapai tujuan organisasi. Ide-ide baru itu dapat dikatakan sebagai inovasi. Pemimpin yang memiliki inovasi adalah pemimpin yang selalu memiliki ide-ide kreatif atau memiliki kreativitas. Pemimpin seharusnya memiliki kemampuan kreativitas, sehingga pemimpin dapat menciptakan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki kreativitas dapat menciptakan perubahan yang lebih sejahtera, makmur, dan adil.<sup>7</sup> Hal itu sesuai yang tercantum dalam kitab suci umat Islam, yaitu Al-Quran, bahwa Allah SWT memilih pemimpin atau khalifah adalah untuk bersikap adil dan selalu di jalan kebenaran. Allah SWT bersabda dalam Al-Quran Surah Sad Ayat 26:<sup>8</sup>

يٰۤاٰدٰوٓدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَا حْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِاِحْقٰقٍ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: “(Allah berfirman), “Wahai Daud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan

---

<sup>6</sup> Viethzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hal 480.

<sup>7</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hal 37.

<sup>8</sup> Kemenag, *Al-Qur'an, Sad: 26*, diakses pada tanggal 10 Agustus 2022 dari <https://quran.kemenag.go.id/>

janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”(QS. Sad: 26)

Pemimpin dalam lembaga memiliki peran yang penting dalam melakukan perubahan atau inovasi, namun kreativitas pengurus juga menjalankan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kreativitas pengurus sangat diperlukan, karena dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan partisipasi dari seluruh sumber daya manusia atau SDM. Oleh karena itu, organisasi seharusnya dapat meningkatkan kreativitas SDM.

Menurut Wirawan, kreativitas adalah kemampuan yang menghasilkan inspirasi-inspirasi untuk menciptakan ide baru.<sup>9</sup> Seseorang yang memiliki kreativitas dapat menemukan cara baru untuk memahami masalah. Selain itu, seseorang yang memiliki kreativitas dapat memahami adanya peluang untuk menyelesaikan masalah. Untuk memperoleh kreativitas pengurus, seorang pemimpin perlu melakukan pemberdayaan dan pengembangan pengurus. Pemberdayaan pengurus dilakukan, agar menghasilkan pengurus yang memiliki semangat atau termotivasi menjadi lebih baik. Pengembangan dilakukan, agar menciptakan pengurus yang berkualitas. Pemberdayaan dan pengembangan dapat dilakukan dengan cara ikut serta dalam pelatihan atau *training*.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hal 37

<sup>10</sup> Daswati “Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi” *Jurnal Academica* (Vol. 4, Nomor 1 Tahun 2012), hal 5.

Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya merupakan lembaga yang bergerak di bidang sosial, keagamaan dan pendidikan, yang terletak di Surabaya. Yayasan itu juga dapat disebut dengan nama YPAD Nurul Karomah. Kepemimpinan yang diterapkan di yayasan ini memiliki karakteristik yang inovatif atau biasa disebut dengan kepemimpinan visioner. Hal itu dapat dilihat dari kepemimpinan dari ketua yayasan yang selalu memberikan arahan yang baik sesuai karakter pengurus. Selain itu, ketua yayasan membuat gebrakan-gebrakan baru atau inovasi baru yaitu dengan membuat usaha yang menjadikan yayasan semakin produktif.

Yayasan ini sebagian besar menaungi anak-anak yatim, piatu, dan dhuafa. Sehingga, yayasan ini tidak memungut biaya bagi santri-santrinya. Selain itu, program yang ada di yayasan ini tidak hanya terfokus pada santri atau anak didiknya. Yayasan ini juga memiliki program-program untuk jamaah dan umum. Hal itu terbukti dalam kegiatan Manakib Syekh Abdul Qadir al-Jailani RA. Masyarakat sekitar, jamaah, umum, dan santri-santri ikut serta dalam kegiatan tersebut. Kegiatan manakib tersebut dilaksanakan hanya sekali dalam sebulan yaitu dilaksanakan setiap tanggal 11 kalender Hijriyah atau biasa disebut malam sewelasan.

Peran ketua yayasan dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus dapat dilihat dari yayasan yang memiliki usaha produktif. Usaha produktif itu dikembangkan oleh pengurus-pengurus yayasan. Pengurus yayasan dapat dikatakan memiliki kreativitas, karena usaha produktif yang dikembangkan merupakan produk tersendiri dari yayasan. Berawal dari yayasan yang memiliki toserba kecil-kecilan yang menjual bahan-bahan pokok kemudian menjual air legen yang

didatangkan dari Tuban. Yayasan ini juga memiliki produk tersendiri, contohnya produk emping mlinjo.

Berdasarkan paparan yang sudah peneliti sebutkan di atas, peneliti tertarik untuk mencari tahu lebih lanjut mengenai peran kepemimpinan visioner Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya dan bagaimana kreativitas pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya. Sehingga, peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Peran Kepemimpinan Visioner dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana peran kepemimpinan visioner dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya?
2. Bagaimana kreativitas pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui peran kepemimpinan visioner dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.
2. Untuk mengetahui kreativitas pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritik**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara langsung atau tidak langsung pada pengembangan ilmu yang serupa dengan penelitian ini.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi dan penemuan ide-ide baru bagi calon-calon peneliti yang bermaksud untuk melakukan penelitian yang serupa

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi peneliti, sebagai sarana bagi peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya dan meningkatkan kemampuannya dalam menerapkan ilmu yang diperoleh pada masa perkuliahan.
- b. Bagi yayasan, sebagai bahan rujukan dan gambaran untuk Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya, agar bisa menerapkan kepemimpinan visioner yang tepat dalam rangka meningkatkan kreativitas pengurus.
- c. Bagi masyarakat, sebagai referensi untuk menambah wawasan bagi pihak terkait, penelitian lebih lanjut dan semua pihak yang membacanya terkait peran kepemimpinan visioner.

## **E. Definisi Konsep**

### **1. Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan berasal dari terjemahan Bahasa Inggris, yaitu berasal dari kata *leader*. *Leader* memiliki arti pemimpin. Sedangkan *leadership* memiliki makna kepemimpinan. *Leadership* merupakan tugas atau aktivitas yang

dilakukan sebagai seorang pemimpin.<sup>11</sup> Visioner berasal dari kata visi. Visi merupakan cita-cita. Visi dapat diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai dari seluruh aktivitas yang dilaksanakannya. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan.<sup>12</sup>

Menurut Rivai, kepemimpinan visioner merupakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pikir yang lebih atau *imagination*.<sup>13</sup> Kepemimpinan visioner merupakan kecakapan seorang pemimpin dalam menerapkan ide-ide yang kreatif. Pemimpin itu diharapkan memiliki pandangan ke depan atau berwawasan luas. Ide-ide kreatif itu didapatkan dari pengalaman dan pengetahuan pemimpin yang visioner. Sehingga, pemimpin yang visioner dapat melakukan perubahan-perubahan baru yang berwawasan ke depan.<sup>14</sup>

## 2. Peran Kepemimpinan Visioner

Peran memiliki arti sesuatu yang dimainkan atau dijalankan. Peran merupakan tugas atau kewajiban seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya. Peran adalah tindakan yang diambil oleh para pemimpin sesuai dengan posisi atau kedudukannya. Peran juga

---

<sup>11</sup> Bonares Siallagan, *Panduan Pemimpin Untuk Memiliki Kepemimpinan* (Surabaya: CV. Garuda Mas Sejahtera, 2015), hal 10.

<sup>12</sup> Sapto Nugroho, "Pemimpin Visioner Pada Intitusi Pendidikan", *Jurnal Ilmiah Guru "COPE"* No. 01/Tahun XVIII/Mei 2014.

<sup>13</sup> Viethzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hal 480.

<sup>14</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 82.

dapat diartikan sebagai harapan atau keinginan orang-orang sekitarnya. Peran kepemimpinan visioner merupakan tindakan yang dilakukan seseorang yang berpandangan ke depan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Peran pemimpin yang visioner merupakan sebuah bentuk tugas seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin yang menciptakan perubahan atau hal-hal baru yang berwawasan ke depan. Menurut Hidayah, pemimpin yang visioner memiliki empat peran, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.<sup>15</sup> Keempat peran tersebut dapat menciptakan perubahan-perubahan sesuai dengan visi yang *realistik*.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>15</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 80.

### 3. Kreativitas Pengurus

Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru. Seseorang yang memiliki kreativitas dapat menemukan cara baru untuk memahami masalah.<sup>16</sup>

Pengurus merupakan seseorang yang melaksanakan suatu pekerjaan pada lembaga atau organisasi. Pengurus memiliki berbagai kemampuan atau *skill* di bidangnya masing-masing. Sumber daya manusia berperan penting dalam terlaksananya visi misi organisasi. sehingga, organisasi berharap agar memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan kreatif.<sup>17</sup>

Melalui kreativitas, setiap orang bahkan suatu negara dapat menghasilkan karya yang tidak ternilai. Kreativitas yang dimiliki oleh para pengurus disebut kreativitas pengurus. Kreativitas pengurus merupakan kreativitas yang dimiliki oleh seorang bekerja di sebuah organisasi non-profit atau lembaga.<sup>18</sup>

Peran kepemimpinan visioner dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus adalah peran seorang pemimpin yang berwawasan ke depan dalam upaya menciptakan perubahan-peubahan baru. Peran kepemimpinan visioner

---

<sup>16</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hal 37.

<sup>17</sup> Sadono Sukarno, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hal 172-173

<sup>18</sup> Dewi Septiya Ningrum, "Hubungan Manajemen Inovasi dengan Kreativitas Pengurus di Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur", *Skripsi* (Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), hal 23.

dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus yang dimaksud peneliti adalah bagaimana peran pemimpin dalam membuat para pengurus menjadi kreatif. Selain itu, pengurus dapat menciptakan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut Hidayah, pemimpin yang visioner memiliki empat peran, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.<sup>19</sup> Keempat peran tersebut dapat menciptakan perubahan-perubahan sesuai dengan visi yang nyata. Peran kepemimpinan visioner yang dimaksud penelitian ini adalah kepemimpinan ketua yayasan dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus. Peningkatan kreativitas pengurus yang dimaksud peneliti adalah pengurus yang menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengurus di masing-masing bidang mengalami peningkatan.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pembaca mempelajari apa yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti perlu menyusun sistematika sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan yang akan terjadi penelitian yang baik dan mudah dipahami. Lebih jelasnya, bisa di deskripsikan menggunakan susunan, yaitu :

### **BAB I : Pendahuluan**

Pada bab ini menjelaskan tentang isi latar belakang, tujuan dari penelitian, rumusan masalah, manfaat penelitian, definisi operasional serta sistematika penulisan.

---

<sup>19</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 80.

## **BAB II : Kajian Teoritik**

Pada ini menyebutkan tentang isi teori teori pembahasan secara lengkap yang digunakan dalam penelitian. serta mengungkapkan penelitian terdahulu yang relevan.

## **BAB III: Metode Penelitian**

Pada bab ini menjelaskan masalah terkait dengan gambaran Peran Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya. Penelitian ini juga harus mampu menjawab rumusan masalah yang telah disusun.

## **BAB IV: Hasil Dan Pembahasan**

Pada bab ini membahas hasil penelitian dengan analisis data tentang tentang Peran Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya.

## **BAB V: Penutup**

Bab ini merupakan bab terakhir dari pembahasan. Bab ini memuat kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Kerangka Teoritik

##### 1. Kepemimpinan Visioner

###### a. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan atau *leadership* memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang pemimpin atau *leader* tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya. Sehingga, anggota organisasi dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkannya, dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penggerak suatu kelompok dalam organisasi. Sebagai penggerak suatu tim atau kelompok, pemimpin seharusnya melaksanakan tugas atau perannya sesuai kesepakatan yang sudah disepakati bersama.<sup>20</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Zia Wilda dalam penelitiannya, visioner memiliki arti seseorang yang memiliki pandangan kedepan untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam mewujudkan organisasi yang lebih baik dari sebelumnya.

---

<sup>20</sup> Asep Suryana, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar* (Tangerang: Universitas Terbuka, 2016), hal 5.

Inovasi-inovasi tersebut selaras dengan perkembangan zaman.<sup>21</sup>

Menurut Rivai, kepemimpinan visioner merupakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan pikir yang lebih atau *imagination*. Pemimpin visioner juga memiliki pengetahuan yang cukup. Selain itu, pemimpin itu memiliki pandangan kedepan dan mampu menjadi penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan visioner juga dapat mengembangkan potensi organisasi menuju arah yang pasti.<sup>22</sup>

Menurut Aan dan Cepi, kepemimpinan visioner merupakan kecakapan seorang pemimpin dalam menerapkan ide-ide yang kreatif. Pemimpin yang visioner diharapkan memiliki pandangan ke depan dan berwawasan luas. Ide-ide kreatif itu didapatkan dari pengalaman dan pengetahuan pemimpin yang visioner. Sehingga, pemimpin yang visioner dapat melakukan perubahan-perubahan baru yang berwawasan ke depan.<sup>23</sup>

Kepemimpinan visioner merupakan gaya seorang pemimpin dalam memberikan arahan kepada anggotanya berdasarkan visi yang jelas. Pemimpin yang visioner akan membimbing anggotanya dengan cara pandang yang

---

<sup>21</sup> Zia Wilda Istiqlaliah, “Kepemimpinan Visioner Ketua SDIT Al Ambray Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes”, *Skripsi* (Purwokerto: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Purwokerto, 2018), hal 8.

<sup>22</sup> Viethzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hal 480.

<sup>23</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 82.

berbeda. Artinya, pemimpin akan mengarahkan anggotanya dengan berpikiran ke depan dan luas. Pemimpin yang visioner akan menganggap anggotanya sebagai *partner* kerja, bukan bersikap sebagai atasan dan bawahan.<sup>24</sup>

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan seseorang dalam memimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis atau nyata. Jika visi diartikulasikan secara tepat, maka visi dapat menciptakan semangat dan tanggung jawab atas pekerjaannya.<sup>25</sup> Pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi. Pemimpin yang visioner juga mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul. Sehingga, pemimpin yang visioner dapat mengelola masa depan dan mendorong anggotanya untuk berpikiran maju.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang mampu mengembangkan intuisi, imajinasi dan kretavitasi dalam mengembangkan organisasi. Selain itu, kepemimpinan visioner dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasi dan imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup. Kepemimpinan visioner juga dapat menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuan.

---

<sup>24</sup> Suprayitno, "Pemimpin Visioner Dalam Perubahan Organisasional", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* (Vol. 7, No. 2, Oktober 2007), hal 119.

<sup>25</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Ketua Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal 24.

b. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Hidayah berpendapat dalam bukunya, bahwa pemimpin visioner memiliki tujuh karakteristik, antara lain:<sup>26</sup>

- 1) Berwawasan visioner dan mampu meniyasati masa depan. Berwawasan visioner dapat disebut dengan *future oriented*. Wawasan yang *future oriented* adalah pemimpin yang mampu memimpin siklus kehidupan organisasi sesuai visi organisasi. Visi dijadikan petunjuk dalam membantu membentuk masa depan. Pemimpin yang berwawasan visioner juga dapat memberikan arahan konkrit dan sistematis dalam menyelesaikan sebuah *problem*.
- 2) Pemikir dan perencana yang strategis. Pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah. Pemimpin visioner juga mampu mengelola mimpi menjadi kenyataan. Selain itu, pemimpin visioner akan mengubah visi ke dalam aksi. Sebagai perencana strategis, pemimpin

---

<sup>26</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 74.

- visioner akan merencanakan organisasi ke depannya dengan langkah terbaik.
- 3) Inovatif dan berani mengambil resiko. Pemimpin visioner secara khusus memiliki kemampuan berpikir *out of the box* atau berpikir di luar kotak. Pemimpin visioner mampu berpikir secara cepat dalam memecahkan masalah. Pemimpin visioner dapat membuat strategi inovatif dengan cepat, karena pemikirannya luas dan sistemik.
  - 4) Imajinatif. Pemimpin visioner mampu berpikiran kreatif atau menghasilkan pemikiran-pemikiran baru.
  - 5) Optimis dan antusias. Pemimpin visioner menganggap bahwa semuanya akan berjalan lancar dan masalah dapat dilalui dengan baik. pemimpin visioner memiliki sikap percaya diri dan selalu siap menghadapi resiko.
  - 6) Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner menganggap sumber daya manusia adalah aset yang berharga. Oleh karena itu, pemimpin visioner selalu memperhatikan dan mengembangkan profesionalisme setiap anggotanya.
  - 7) Komunikator yang baik atau *good communicator*. Pemimpin visioner memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi tersebut dapat menciptakan hubungan baik antara semua pihak, baik itu anggota maupun *stakeholders*.

Menurut Aan dan Cepi, pemimpin visioner mempunyai karakteristik:<sup>27</sup>

- 1) Fokus ke masa depan yang penuh tantangan dan mampu menyiasatinya
- 2) Menjadi agen perubahan yang unggul
- 3) Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas
- 4) Menjadi pelatih profesional
- 5) Membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

c. Peran Kepemimpinan Visioner

Peran pemimpin yang visioner merupakan sebuah bentuk tugas seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin yang menciptakan perubahan atau hal-hal baru yang berwawasan ke depan. Peran pemimpin yang visioner adalah pemimpin mampu melihat tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi. Selain itu, pemimpin juga mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul. Sehingga, pemimpin dapat mendorong anggotanya untuk berpikiran maju.<sup>28</sup>

Menurut Hidayah, pemimpin yang visioner memiliki empat peran, yaitu:<sup>29</sup>

1) Penentu Arah (*Direction Setter*)

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah

---

<sup>27</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 81.

<sup>28</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Ketua Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal 24.

<sup>29</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 80.

organisasi. jika organisasi mengalami kebingungan terhadap perubahan-perubahan dan struktur baru, maka *visionary leadership* berperan sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju. *Visionary leadership* akan memberikan pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju. Selain itu, *visionary leadership* akan mengarahkan perilaku-perilaku anggotanya untuk bergerak maju atau memandang kedepan.<sup>30</sup>

2) Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Pemimpin visioner bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan memimpin organisasi dengan gebrakan-gebrakan baru yang dapat memicu kinerja. Selain itu, pemimpin visioner akan menerima tantangan-tantangan baru yang diterjemahkan dalam bentuk agenda kerja yang jelas dan rasional. Pemimpin visioner mampu menghasilkan inovasi-inovasi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin visioner dapat memperkirakan perkembangan dunia luar dan mengantisipasi berbagai hal yang akan terjadi. Oleh karena itu, pemimpin visioner biasa disebut

---

<sup>30</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 81.

dengan agen perubahan atau *agent of change*.<sup>31</sup>

3) Juru bicara (*Spokesperson*)

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik. Kemampuan berbicaranya dapat menarik *stakeholders*, karena pemimpin tidak saja mempunyai kemampuan meyakinkan seseorang dalam kelompok internal, akan tetapi juga harus memiliki kemampuan mempunyai akses dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan lembaga atau organisasinya. Pemimpin visioner adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain.<sup>32</sup>

4) Pelatih (*Coach*)

Pemimpin visioner yang efektif seharusnya dapat menjadi pelatih yang baik. Pemimpin seharusnya dapat menggunakan hasil kerja sama kelompok dalam mencapai tujuan. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam melatih berorganisasi yang baik kepada anggotanya. Seorang pemimpin dapat mengoptimalkan kemampuan seluruh pemain untuk bekerja sama.

---

<sup>31</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 81.

<sup>32</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 80.

Selain itu, pemimpin dapat mengoordinasi aktivitas pemain ke arah pencapaian kemenangan. Pemimpin visioner dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinya. Hal itu dapat dilakukan dengan berbagai program dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja anggotanya.<sup>33</sup>

## 2. Kreativitas Pengurus

### a. Pengertian Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru. Seseorang yang memiliki kreativitas dapat menemukan cara baru untuk memahami masalah. Selain itu, seseorang yang memiliki kreativitas dapat memahami adanya peluang dan menghasilkan barang dan jasa untuk menyelesaikan masalah. Seseorang yang memiliki kreativitas dapat menciptakan perubahan yang lebih sejahtera, makmur, dan adil.<sup>34</sup>

Kreativitas diperlukan dalam sebuah organisasi. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kreatif dalam menciptakan inovasi-inovasi baru. Sumber daya manusia itu beragam dalam sebuah organisasi, baik itu ketua instansi, pengurus, maupun seseorang

---

<sup>33</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 81.

<sup>34</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hal 37.

yang bekerja dalam lingkup organisasi tersebut. Setiap manusia memiliki kekreatifan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan pemimpin yang kreatif, sehingga kreativitas sumber daya manusia dalam lingkup organisasi dapat dikelola dan dikembangkan secara tepat. Hal itu akan menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi dan lingkungan.<sup>35</sup> Kreativitas merupakan bentuk penerapan dari kecerdasan analitis, kreatif dan praktis.

b. Kreativitas Pengurus

Melalui kreativitas, setiap orang bahkan suatu negara dapat menghasilkan karya yang tidak ternilai. Kreativitas yang dimiliki oleh para pengurus disebut kreativitas pengurus. Kreativitas pengurus merupakan kreativitas yang dimiliki oleh seorang bekerja di sebuah organisasi non-profit atau lembaga.<sup>36</sup>

Cara lembaga untuk mengembangkan kreativitas pengurusnya adalah dengan mengembangkan pemikiran kreatif. pemikiran kreatif didapatkan dari lingkungan kerja yang dapat menunjang para pengurusnya.

---

<sup>35</sup> Dewi Septiya Ningrum, "Hubungan Manajemen Inovasi dengan Kreativitas Pengurus di Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur", *Skripsi* (Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), hal 22.

<sup>36</sup> Dewi Septiya Ningrum, "Hubungan Manajemen Inovasi dengan Kreativitas Pengurus di Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur", *Skripsi* (Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), hal 23.

Lingkungan kerja itu dapat mendukung pengurus untuk saling berkomunikasi dan dan bertukar informasi. Hal itu bertujuan untuk mendapatkan ide-ide kreatif. ide kreatif dalam sebuah lembaga cukup beragam, keanekaragaman pemikiran dari pengurus dapat dikombinasikan untuk saling melengkapi kemampuan ide yang dikembangkan oleh masing-masing pengurus.<sup>37</sup>

c. Indikator Kreativitas Pengurus

Kreativitas merupakan suatu sifat yang asli dan inovatif, meskipun tidak selalu diartikan dalam pengertian menghasilkan sesuatu karya seni. Kreativitas lebih merupakan suatu sikap. Jika individu memiliki kreativitas, maka individu itu akan memiliki sebuah cara untuk mengamati dan bereaksi terhadap dunia.<sup>38</sup>

Menurut Agus dalam jurnalnya, menyatakan bahwa individu dengan potensi kreatif yaitu:<sup>39</sup>

- 1) Memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif
- 2) Percaya diri dan imajinatif
- 3) Memiliki peran yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

---

<sup>37</sup> *Ibid*

<sup>38</sup> Jamil Abdul Aziz, “Potensi Manusia Perspektif Al-Qur’an dan Psikologi Behaviorisme dan Pendidikan”, *Jurnal Qiro’ah Vol. 10 No.1* (2020), hal 8.

<sup>39</sup> Agus Makmur, “Efektifitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi belajar Matematika”, *Jurnal EduTech Vol .1 No 1* (Maret 2015), hal 4.

4) Memiliki kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kreativitas

Ada beberapa faktor yang dapat membantu menginspirasi ide kreativitas dan dapat dirangkum dalam poin-poin di bawah ini:

- 1) Menentukan keinginan atau tujuan secara seksama
- 2) Mengukur ketercapaian tujuan dengan jelas
- 3) Membuat persepsi internal terhadap tujuan
- 4) Merealistiskan impian
- 5) Percaya diri
- 6) Fokus pada keinginan atau impian, bukan pada pekerjaan yang diinginkan
- 7) Menyeimbangkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai
- 8) Menspesifikasi dan mengklasifikasikan tujuan tersebut dalam beberapa bagian agar dapat lebih memudahkan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang penting

Menurut Isaksen dan Lauer yang dikutip Dewi mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap kreativitas, antara lain:<sup>40</sup>

- 1) Kepercayaan

---

<sup>40</sup> Dewi Septiya Ningrum, “Hubungan Manajemen Inovasi Dengan Kreativitas Pegawai Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur”, *Skripsi* (Surabaya: Manajemen Pendidikan Islam, UINSA Surabaya, 2018), hal 30.

- 2) Semangat tim
  - 3) Kepemimpinan
  - 4) Kegiatan yang mengangkat tujuan
  - 5) Struktur berorientasi hasil
  - 6) Standar keunggulan
  - 7) Partisipasi dalam pengambilan keputusan
  - 8) Pengakuan dan dukungan pihak eksternal
  - 9) Bakat
  - 10) Akomodasi nilai-nilai baru yang muncul.
- e. Karakteristik Kognitif untuk Berpikir Kreatif
- Menurut Ancok dalam bukunya menjelaskan ciri-ciri aspek kognitif yang diperlukan untuk menghasilkan pemikiran kreatif yang meliputi :<sup>41</sup>
- 1) *Fluency*, adalah kelancaran menjawab pertanyaan.
  - 2) *Flexibility*, adalah mampu menghasilkan gagasan yang tidak biasa.
  - 3) *Originality*, adalah mampu melihat dari sudut pandang yang berbeda dan mampu menghasilkan gagasan yang original.
  - 4) *Elaboration*, adalah mampu mengelaborasi konsep dan mengimplementasikan.
  - 5) *Visualization*, adalah mampu berimajinasi dan memvisualisasikan konsep.
  - 6) *Transformation*, adalah mampu mengubah suatu benda/gagasan pada benda/obyek lain dan melihat makna & manfaat dengan cara baru.

---

<sup>41</sup> Ancok, D., *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi* (Jakarta : Erlangga, 2012), 68.

- 7) *Intuition*, adalah kemampuan melihat hubungan/kaitan suatu hal dengan hal lain dalam kondisi informasi terbatas.
- 8) *Synthesis*, adalah kemampuan mengkombinasikan bagian-bagian ke dalam keseluruhan yang kompak dan logis.

### 3. Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan visioner merupakan kecakapan seorang pemimpin yang memiliki pandangan ke depan atau berorientasi ke depan. Pemimpin yang visioner dapat melakukan perubahan-perubahan baru.<sup>42</sup> Hal itu sesuai dengan Tafsir Al-Mishbah dalam Surah Al-Hasyr Ayat 18:<sup>43</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ  
لِغَدٍ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dikedepankannya untuk hari esok dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyangkut apa yang kamu kerjakan Maha Mengetahui.”

Kalimat yang berorientasi ke depan adalah *وَلْتَنْتَظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ* yang memiliki arti “hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dikedepankannya yakni amal saleh yang telah

<sup>42</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 82.

<sup>43</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Volume !4* (Bandung: Lentera Hati, 2012), hal 129.

diperbuatnya untuk hari esok yang dekat yakni akhirat.”

Kata (تَقَدَّمُوا) *tuqaddimu* memiliki arti “dikedepankan”. Hal itu digunakan dalam arti amal-amal yang dilakukan untuk meraih manfaat di masa datang. Ini seperti hal-hal yang dilakukan terlebih dahulu guna menyambut tamu sebelum kedatangannya. Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba’i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna. Setiap mukmin dituntut melakukan hal itu. Kalau baik dia dapat mengharap ganjaran, dan kalau amalnya buruk dia hendaknya segera bertaubat.<sup>44</sup>

Islam merupakan agama yang sempurna, karena agama Islam sudah mencakup agama-agama sebelumnya. Agama Islam adalah ajaran yang mencakup akidah dan syariat. Islam merupakan agama yang disebarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Nabi Muhammad SAW merupakan pemimpin umat Islam.<sup>45</sup> Nabi Muhammad SAW

---

<sup>44</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Volume !4* (Bandung: Lentera Hati, 2012), hal 130.

<sup>45</sup> Ahmad Yasser Mansyur, "Personal Prophetic Leadership Sebagai Model Pendidikan Karakter Intrinsik Atasi Korupsi" *Jurnal Pendidikan Karakter Vol. 3, No. 1.*, (2013), hal 18.

merupakan pemimpin visioner, karena Nabi Muhammad SAW telah menyampaikan risalah Islam.<sup>46</sup>

Kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam adalah kepemimpinan yang telah dipraktikkan oleh Nabi Muhammad SAW. Ismail Noor berpendapat dalam bukunya Nurul Hidayah, bahwa ada tiga prinsip kepemimpinan Islam yang sudah dilakukan Nabi Muhammad SAW, yaitu *syura* (musyawarah), *adl bi al-qisth* (keadilan dengan kesetaraan), dan *hurriyah al-kalam* (kebebasan berekspresi dengan adab *al-ikhtilaf*).<sup>47</sup>

Prinsip pertama adalah *syura* atau musyawarah. Prinsip musyawarah adalah prinsip pemimpin dalam memecahkan masalah dan menciptakan solusi. *Syura* merupakan proses yang melibatkan permusyawaratan dalam pengambilan keputusan. Tujuan dari musyawarah adalah sebuah solusi yang dapat diterima semua orang.<sup>48</sup> Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran Surah Ali 'Imran Ayat 159:<sup>49</sup>

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا  
الْقَلْبَ لَا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ  
لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى  
اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap

---

<sup>46</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 95.

<sup>47</sup> *Ibid*, hal 96

<sup>48</sup> *Ibid*, hal 97.

<sup>49</sup> Kemenag, *Al-Qur'an, Ali Imran: 159*, diakses pada tanggal 10 Agustus 2022 dari <https://quran.kemenag.go.id/>

mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawaralah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.” (QS. Ali Imran: 159)

Prinsip kedua adalah *adl bi al-qisth* atau keadilan dengan kesetaraan. Prinsip ini adalah prinsip seorang pemimpin yang berakhlak baik dan adil. Keadilan dengan kesetaraan adalah keadilan yang bersifat keterbukaan, ketidakberpihakkan dan penilaian yang adil.<sup>50</sup> Hal itu sesuai firman Allah SWT dalam Al-Quran Surah Al-Ma'idah Ayat 8:<sup>51</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ  
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اِعْدِلُوا ۗ  
هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا  
تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah,

<sup>50</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 98.

<sup>51</sup> Kemenag, *Al-Qur'an, Al-Ma'idah: 8.*, diakses pada tanggal 10 Agustus 2022 dari <https://quran.kemenag.go.id/>

“sungguh, Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Ma'idah: 8)

Prinsip ketiga adalah *hurriyah al-kalam* atau kebebasan berekspresi dengan *adab al-ikhtilaf*. Prinsip *hurriyah al-kalam* adalah prinsip yang memberikan kebebasan berekspresi dan mendorong seseorang dalam membentuk opini. Kebebasan berekspresi dilakukan dengan menggunakan *adab al-ikhtilaf* atau kesopanan. Sehingga, niat baik untuk berpendapat tersampaikan, tanpa menyinggung perbedaan yang ada.<sup>52</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Pada penelitian ini, peneliti mengambil beberapa referensi berupa jurnal dan skripsi yang akan dijadikan sebagai referensi penelitian terdahulu yang relevan. Peneliti akan mendapatkan hasil penelitian yang memiliki sudut pandang berbeda dari penelitian terdahulu. Hasil dari penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. Penelitian Zia Wilda Istiqlaliah dengan judul *Kepemimpinan Visioner Ketua SDIT Al Ambray Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Ketua SDIT Al Ambray Bumiayu mampu merealisasikan visi dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan visi dan misi sekolah. Proses pembelajaran juga sangat ditekankan, sehingga guru-guru menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran tentang pengintegrasian nilai-nilai karakter. Selain itu, Ketua SDIT memberikan

---

<sup>52</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 101.

pengarahan kepada peserta didik, agar mampu mengasah *soft skill* dan *hard skill*. Kedua *skill* di atas dilakukan, tanpa melupakan aspek karakter dan spiritualitas. Sehingga, peserta didik mampu bertahan atau *survive* di era digital.<sup>53</sup> Kepemimpinan visioner yang diterapkan pada lembaga pendidikan ini dapat dikatakan berhasil, karena dapat merealisasikan visi dan pemimpin memiliki wawasan ke depan dalam perkembangan zaman.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada pendekatan penelitian yang dipilih, yaitu pendekatan kualitatif. Selain itu, persamaannya terletak pada jenis fokus penelitian yang diambil yaitu tentang kepemimpinan visioner. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian yang diambil. Penelitian sebelumnya dilakukan di SDIT Al Ambray Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Sedangkan peneliti akan melaksanakan penelitian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

2. Penelitian Leli Ainun Jannah dengan judul *Ketua Sekolah Sebagai Pemimpin Visioner Pada Manajemen Mutu Pembelajaran Di SDN Kemantren 1 Gedeg Mojokerto*.<sup>54</sup> Penelitian ini

---

<sup>53</sup> Zia Wilda Istiqlaliah, "Kepemimpinan Visioner Ketua SDIT Al Ambray Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes", *Skripsi* (Purwokerto: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Purwokerto, 2018), hal 133.

<sup>54</sup> Leli Ainun Jannah, "Ketua Sekolah Sebagai Pemimpin Visioner Pada Manajemen Mutu Pembelajaran Di SDN Kemantren 1 Gedeg Mojokerto", *Skripsi* (Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019), hal 86.

menjelaskan tentang pemimpin visioner pada manajemen mutu pembelajaran. Penelitian ini dilakukan di SDN Kemantren 1 Gedeg Mojokerto. Hasil penelitian ini adalah terbentuknya visi dan misi baru. Hal itu berpengaruh positif bagi sekolah. Ketua sekolah juga memiliki visi misi tersendiri dalam mendorong dan meningkatkan mutu sekolah. Kepemimpinan visioner yang diterapkan pada lembaga pendidikan ini dapat dikatakan belum efektif dalam meningkatkan manajemen mutu pembelajaran. Oleh karena itu, peran pemimpin yang visioner perlu ditingkatkan lagi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus penelitian yang diambil yaitu tentang kepemimpinan visioner. Selain itu, persamaan juga terletak pada pendekatan penelitian yang diambil oleh peneliti. Peneliti memilih pendekatan kualitatif sebagai pendekatan dalam penelitiannya. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian yang diambil. Penelitian sebelumnya dilakukan di SDN Kemantren 1 Gedeg Mojokerto. Sedangkan peneliti akan melaksanakan penelitian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

3. Penelitian Etih Henriyani dengan judul *Peran Pemimpin Visioner Dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik (Studi Pada Desa Majasari Kecamatan Sliyeg Kabupaten Indramayu)*.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Etih Henriyani, "Peran Pemimpin Visioner Dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik (Studi Pada Desa Majasari Kecamatan Sliyeg Kabupaten Indramayu)" *Jurnal MODERAT* Vol. 7, Nomor 2., (Mei 2020), hal 441.

Penelitian ini menjabarkan tentang peran pemimpin visioner dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik. Hasil penelitian ini adalah Ketua Desa Majasari mampu mewujudkan visi yang sudah tertulis, dalam misi Panca Karya Hita Karana. Misi itu memiliki arti lima kerja yang menjadikan sejahtera. Misi-misi itu dilaksanakan dalam program-program yang inovatif. Salah satu contohnya adalah perekonomian masyarakat semakin meningkat. Hal itu dilaksanakan dengan program yang inovatif, yaitu dengan cara memanfaatkan lahan yang ada untuk beternak sapi bagi para suami TKI.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus penelitian yang diambil, yaitu tentang peran pemimpin visioner. Selain itu, persamaan juga terletak pada pendekatan penelitian yang diambil oleh peneliti. Peneliti memilih pendekatan kualitatif sebagai pendekatan dalam penelitiannya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada objek penelitian. Penelitian sebelumnya dilakukan pada Desa Majasari Kecamatan Sliyeg Kabupaten Indramayu. Sedangkan peneliti akan melaksanakan penelitian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

4. Penelitian Ari Yunus Hendrawan, dkk dengan judul *“Peran Kepemimpinan Visioner yang Melayani dalam Mendidik dan Menghasilkan Calon Pemimpin yang Memiliki Karakter Kuat Pada Masa Pandemi Covid-19”*. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dekan organisasi mampu berperan menjadi pemimpin

yang visioner dalam menghasilkan calon pemimpin yang berkarakter kuat dan cerdas.

Peneliti melihat kesamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu terletak pada fokus penelitian. Fokus penelitian yang diambil sama yaitu tentang kepemimpinan visioner. Selain itu, persamaan juga terletak pada pendekatan penelitian yang diambil oleh peneliti. Peneliti memilih pendekatan kualitatif sebagai pendekatan dalam penelitiannya. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian yang diambil. Penelitian sebelumnya dilakukan pada masa pandemic Covid 19. Sedangkan peneliti akan melaksanakan penelitian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

5. Penelitian Tri Sofiyani dengan judul *Kepemimpinan Visioner Ketua Madrasah Dalam Penyelenggaraan Program Tahfidz Al-Qur'an Di MTS Raudlatul Huda Ya Bakii Adipala Cilacap*.<sup>56</sup> Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah ketua madrasah mampu merubah sistem pendidikan yang tradisional menjadi modern. Selain itu, madrasah memiliki kemajuan yang cukup signifikan. Hal itu terbukti dari program-program yang sudah dilaksanakan dengan baik.

Peneliti melihat kesamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu terletak

---

<sup>56</sup> Tri Sofiyani, "Peran Kepemimpinan Visioner yang Melayani dalam Mendidik dan Menghasilkan Calon Pemimpin yang Memiliki Karakter Kuat Pada Masa Pandemi Covid-19", *Skripsi* (Purwokerto: Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto, 2020), hal 16.

pada fokus penelitian. Fokus penelitian yang diambil sama yaitu tentang kepemimpinan visioner. Selain itu, persamaan juga terletak pada pendekatan penelitian yang diambil oleh peneliti. Peneliti memilih pendekatan kualitatif sebagai pendekatan dalam penelitiannya. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian yang diambil. Penelitian sebelumnya dilakukan di MTS Raudlatul Huda Ya Bakii Adipala Cilacap. Sedangkan peneliti akan melaksanakan penelitian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian kali ini, peneliti akan memakai jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu cara melakukan penelitian dengan menitikberatkan di suatu gagasan konsep, penelusuran makna, pengertian, konteks, gejala, simbol maupun penerangan kenyataan yang sedang dikaji secara deskriptif dan mengutamakan kualitas.<sup>57</sup>

Pada penelitian ini, peneliti memakai pendekatan kualitatif jenis deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk membuat deskripsi, pemikiran secara nyata serta benar tentang fakta-fakta yang diselidiki. Berdasarkan fokus dan tujuannya, penelitian ini sangat sempurna karena penulis akan mendefinisikan data. Peneliti menggali informasi dengan cara mengumpulkan data, wawancara serta dokumentasi. Sehingga, penelitian ini memperoleh ilustrasi penelitian secara jelas.<sup>58</sup> Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Peran Kepemimpinan Visioner dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

#### B. Objek Penelitian

Tempat yang dijadikan objek penelitian berada di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa'(YPAD) Nurul Karomah Surabaya. YPAD Nurul Karomah Surabaya beralamat di Jl. Kendangsari Gg. III/ No.71, Tenggilis

---

<sup>57</sup> Umar, Siddiq dan Choiri, Moh. Miftachur, "*Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*". 2019. (Ponorogo: CV. Nata Karya) hal.5.

<sup>58</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosakarya, 2005), hal 9.

Mejoyo, Surabaya. Peneliti memilih Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya untuk memperoleh informasi tentang peran kepemimpinan visioner dalam upaya meningkatkan kreativitas pengurus.

Keunikan Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya, antara lain:

- 1) Yayasan memiliki usaha rintisan, yaitu dengan adanya toserba, usaha percetakan dan usaha yang melayani pemesanan tumpeng atau nasi kotak.
- 2) Yayasan ini juga memiliki produk tersendiri, contohnya produk emping mlinjo, air legen karomah.
- 3) Yayasan ini sebagian besar menaungi anak-anak yatim, piatu, dan dhuafa. Ada sebagian yang umum atau masih memiliki keluarga lengkap. Sehingga, yayasan ini tidak memungut biaya bagi santri-santrinya, tetapi bagi santri yang masih mampu dipungut biaya untuk makan sehari-harinya.
- 4) Yayasan ini memiliki program-program untuk jamaah dan umum. Contohnya kegiatan Manakib Syekh Abdul Qadir al-Jailani RA. Kegiatan manakib tersebut dilaksanakan hanya sekali dalam sebulan yaitu dilaksanakan setiap tanggal 11 kalender Hijriyah atau biasa disebut malam sewelasan.

Berikut lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti:



*Gambar 3.1 Lokasi Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya dari Google Maps*

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## C. Jenis dan Sumber Data

Untuk meyakinkan keakuratan data dalam penelitian ini dilihat dari berbagai jenis dan sumber data.

### 1. Jenis Data

Jenis data merupakan sumber data yang didapatkan oleh peneliti. Terdapat dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

#### a) Data Primer

Data primer merupakan sumber informasi yang memiliki kewenangan serta tanggung jawab terhadap informasi yang diberikannya. Data primer adalah data yang diperoleh asal informan tangan pertama.<sup>59</sup> Peneliti mendapatkan informasi secara langsung dari responden. Responden artinya pihak yang berkaitan eksklusif dengan lokasi yang diteliti. Sumber data utama yang digunakan oleh peneliti adalah Ketua Yayasan dan pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

#### b) Data Sekunder

Berdasarkan Sugiyono, data sekunder ialah jenis data yang diperoleh peneliti secara tidak eksklusif. Data sekunder dapat diperoleh melalui media mediator atau bisa diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data sekunder biasanya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang sudah tersusun pada arsip. Sekunder merupakan sumber data yang diperoleh dengan membaca, meneliti serta

---

<sup>59</sup> Muhammad Ali, *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi*, (Bandung: Angkasa, 1987), hal 225.

tahu melalui sarana lain berasal dari literatur, buku dan dokumen.<sup>60</sup> Data ini akan digunakan untuk memecahkan suatu problem. Sumber data sekunder yang digunakan peneliti berupa dokumen, majalah Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah dan *page internet* Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

## 2. Sumber Data

Sumber data menjadi alat informasi terkait data. Sumber data dalam penelitian ialah faktor krusial, sebab sumber data dapat memilih kualitas hasil penelitian. Sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini, meliputi:

### a) Wawancara

Wawancara bisa dilakukan menggunakan seseorang informan. Informan bisa membantu untuk memberikan informasi yang berhubungan langsung dengan penelitian.<sup>61</sup> Informan yang dipakai peneliti dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang, antara lain:

- 1) Pengasuh : Kiai Komari, S. Ag
- 2) Ketua Yayasan: Harianto
- 3) Sekretaris : Hidayat, S. Fil. I
- 4) Bendahara: M. Budi Setyawan

---

<sup>60</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), hal 224.

<sup>61</sup> Khosiah, Hajrah, Syafril, "Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima", *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* (Vol. 1, No. 2, 2017), hal 143.

- 5) Pengurus Divisi Dakwah dan Sosial: A. Rofi'i
- 6) Pengurus Divisi Wirausaha: Agusetiawan
- 7) Pengurus Divisi Pendidikan: Mochamad Rois

b) Observasi

Observasi merupakan proses pengumpulan informasi menggunakan cara memperhatikan dengan akurat, melakukan pengamatan secara mendalam dengan menitikberatkan pada sebagian atau seluruh pokok bahasan yang diteliti.<sup>62</sup> Observasi dilakukan terhadap sesuatu yang memiliki ciri individual tertentu, objek, organisasi, serta komponen lain yang menarik untuk dilakukan penelitian. Observasi yang dilakukan peneliti, yaitu kondisi ketika ketua ketua yayasan dan pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah mengadakan rapat, ketika pengurus Ketua Yayasan dan pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah menghasilkan program-program yang kreatif. Selanjutnya, keseharian Ketua Yayasan dan Pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah dalam melaksanakan pekerjaan dan aktivitasnya.

c) Dokumentasi

Berdasarkan Sugiyono, dokumentasi adalah metode pencarian data berupa catatan,

---

<sup>62</sup> Ria Novianti, "Teknik Observasi Bagi Pendidikan Anak Usia Dini", *Educhild* (Vol. 01, No. 1, 2012), hal 23

buku, ataupun dokumen pendukung lainnya.<sup>63</sup> Dokumentasi bisa berupa dokumen audio, tertulis, maupun foto dokumentasi. Data yang berupa dokumen, yaitu:

- 1) Majalah Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah
- 2) File profil Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah
- 3) File strukrur Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah
- 4) Page Internet Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah:  
[https://linktr.ee/YPADnurulkaromah?utm\\_source=linktree\\_profile\\_share&lt;sid=f23068d5-43b8-48c8-bdd8-0fa1d64552f2](https://linktr.ee/YPADnurulkaromah?utm_source=linktree_profile_share&lt;sid=f23068d5-43b8-48c8-bdd8-0fa1d64552f2)
- 5) Dokumentasi yang berhubungan dengan kreativitas Pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>63</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), hal 225.

## **D. Tahap-tahap Penelitian**

Adapun tahapan yang harus dilakukan dalam melakukan penelitian kualitatif. Tahapan tersebut ada 3, yaitu :

### **a. Tahap Pra Lapangan**

Proses pertama yang akan dilakukan oleh peneliti untuk penelitian di lapangan yaitu tahap pra lapangan. Pada tahapan pra lapangan, peneliti melakukan beberapa penelitian, yaitu :

#### **1) Membuat susunan rancangan penelitian.**

Dalam membuat sebuah susunan rancangan penelitian, yang pertama peneliti harus menentukan permasalahan yang akan diambil dalam sebuah penelitian, rancangan tersebut dimulai dengan membuat matriks penelitian dan proposal penelitian.

#### **2) Memilih objek penelitian**

Sebelum peneliti menentukan objek penelitian, peneliti harus melihat bukti atau fakta yang ada dilapangan. Peneliti menyesuaikan apakah objek sesuai dengan permasalahan yang ditentukan oleh peneliti. Peneliti akan melakukan penelitian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

#### **3) Membuat proposal penelitian.**

Dengan membuat proposal penelitian ini digunakan untuk diberikan kepada objek penelitian. Proposal penelitian digunakan sebagai syarat untuk melakukan pengajuan penelitian.

4) Memilih informan

Peneliti akan menentukan siapa saja yang akan dijadikan sebagai informan. Informan akan diambil dari seseorang yang sangat paham tentang yayasan tersebut dan terkait dengan permasalahan penelitian. Penentuan informan ini akan digunakan untuk menentukan narasumber yang akan diwawancara untuk proses pengambilan data yang valid.

5) Membuat surat izin penelitian

Membuat surat penelitian digunakan sebagai peneliti agar dapat melakukan penelitian. Pembuat surat penelitian bisa diakses dari website [siakad.uinsby.ac.id](http://siakad.uinsby.ac.id)

6) Kelengkapan perlengkapan untuk penelitian.

Peralatan yang harus disiapkan saat melakukan penelitian ialah alat tulis dan alat dokumentasi. Peralatan ini digunakan agar mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian dan digunakan untuk menyimpan data yang diperoleh saat melakukan wawancara, observasi, dokumen penelitian.

b. Tahap Lapangan

Tahap lapangan merupakan tahapan pada saat peneliti mengumpulkan data yang akan dibutuhkan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan metode yang sebelumnya. Lapangan yang dimaksud adalah Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa'

Nurul Karomah Surabaya. Dalam tahap lapangan peneliti akan melakukan beberapa aktivitas, yaitu memahami latar belakang dan melakukan persiapan. Peneliti harus bersikap baik dengan cara menggunakan bahasa yang sopan dan mudah dimengerti. Kemudian peneliti berinteraksi dengan informan yang ada dilapangan serta mencatat dan mendokumentasikan hasil wawancara. Tahap ini adalah tahapan untuk memperoleh data dari informan maupun memperoleh data langsung dari lapangan.

c. Tahap Pengolahan Data

Tahap pengolahan data merupakan proses yang akan dijalankan peneliti untuk menguraikan data kedalam bentuk kalimat logis, teratur, runtut dan efektif. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menyusun data yang ada di laporan. Setelah mendapatkan data, maka peneliti akan mengolah serta menganalisis. Setelah dianalisis maka peneliti akan melakukan proses pengolahan data.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data kualitatif bersifat tentatif. Hal ini dikarenakan penggunaannya ditentukan oleh konteks permasalahan dan data yang telah didapatkan. Pengumpulan data merupakan proses yang dilaksanakan peneliti dalam mengumpulkan data di lapangan. Pengumpulan data akan dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Racmawati berpendapat bahwa wawancara merupakan suatu perbincangan yang dilakukan satu dengan yang lainnya dengan tujuan tertentu. Peneliti ketika wawancara menggunakan perasaan, tanggapan, spekulasi partisipan.<sup>64</sup> Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang fakta yang digunakan untuk tujuan penelitian. Dibandingkan dengan teknik yang lainnya, wawancara merupakan teknik yang sangat efektif, karena dilakukan secara langsung.

Metode yang digunakan untuk mengambil data secara lisan disebut sebagai wawancara. Wawancara ditujukan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Ketika melakukan wawancara peneliti berkomunikasi secara langsung dan menanyakan beberapa pihak yang bersangkutan seperti ketua yayasan dan pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

#### b. Observasi

Observasi adalah tindakan mencatat suatu fenomena dengan menggunakan bantuan instrumen. Observasi biasa digunakan untuk menunjukkan suatu adanya peristiwa.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Imami Nur Rachmawati, “ Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif : Wawancara”, *Jurnal Keperawatan Indonesia* (Vol.11, No 01, 2007) hal 35

<sup>65</sup> Hasyim hasanah, “teknik teknik Obseravasi”, *Jurnal At Taqoddum* ( Vol.08, No.01, 2016) hal 28.

Teknik pengumpulan data yang lebih lengkap daripada teknik lain yaitu observasi. Observasi memiliki bertujuan untuk mendapatkan data secara lengkap dan kualitas kebenaran data dari suatu masalah. Peneliti melakukan observasi dengan cara mengamati keadaan di lingkungan Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya yang berkaitan dengan peran kepemimpinan Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya, dan kreativitas pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

c. Dokumentasi

Metode pengumpulan data sebagai pendukung masalah yang diteliti bisa diartikan sebagai dokumentasi. Dokumentasi bertujuan untuk memberikan penyajian data fisik untuk memperkuat informasi dan data yang diperoleh oleh peneliti. Dokumentasi berisi tentang bukti yang relevan. Peneliti mengambil dokumen yang terkait penelitian, arsip, foto atau gambar yang nyata di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

## **F. Teknik Validitas Data**

Teknik validitas data ialah metode yang digunakan buat memverifikasi keabsahan yang akan terjadi penelitian. Teknik validitas digunakan untuk mengecek keabsahan data yang peneliti peroleh selama pengumpulan data di lapangan. Sehingga, keabsahan

data yang tersaji bisa dipertanggungjawabkan.<sup>66</sup> Teknik validitas data pada penelitian ini memakai uji kredibilitas dengan triangulasi.

Sugiyono berpendapat bahwa triangulasi merupakan salah satu cara buat menerima data dengan menggabungkan aneka macam-macam data dari banyak sekali metode pengumpulan data yang ditentukan.<sup>67</sup> Dalam penelitian ini, peneliti memakai triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data merupakan pengecekan validitas data dari berbagai sumber, terkait keabsahan data yang diterima dari aktivitas wawancara lalu digabungkan menggunakan data yang diterima dari hasil dokumentasi dan observasi.<sup>68</sup>

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, serta satuan uraian dasar.<sup>69</sup> Proses analisis data pada penelitian kualitatif meliputi tiga tahapan. *Pertama*, tahap reduksi data. Rohidi memaparkan reduksi data ialah struktur alat-alat yang memungkinkan kita buat memilah, memilih, memusatkan perhatian, mengatur, serta menyederhanakan data. Melalui proses reduksi data ini peneliti bertugas untuk mengetahui dengan data apa saja yang memang diharapkan, sebagai akibatnya mampu dibuang andai saja terdapat data yang tidak diperlukan atau tidak relevan.

---

<sup>66</sup> John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013), hal 285.

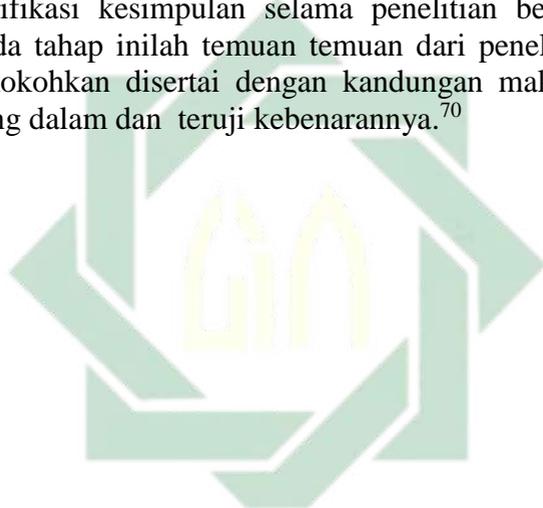
<sup>67</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal 241..

<sup>68</sup> *Ibid.*, hal 242.

<sup>69</sup> M. Iqbal Hasan. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2012), hal 97.

*Kedua*, tahap penyajian data. Pengertian ini merujuk di suatu penyajian informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Pada tahap ini peneliti menyajikan data yang diperoleh dari lapangan selesainya melalui tahap reduksi data.

*Ketiga*, tahap penarikan kesimpulan atau pembuktian. Tahapan terakhir berasal rangkaian analisis data ialah menarik kesimpulan serta melakukan verifikasi kesimpulan selama penelitian berlangsung. Pada tahap inilah temuan temuan dari penelitian yang dikokohkan disertai dengan kandungan makna-makna yang dalam dan teruji kebenarannya.<sup>70</sup>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>70</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1991) hal 50.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Latar Belakang Berdirinya Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah**

Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah adalah salah satu panti asuhan anak yatim, piatu, yatim-piatu, dan dhuafa' (kalangan yang kurang mampu). Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah terletak di Jl. Kendangsari Gg. III/ No.71, Tenggilis Mejoyo, Surabaya. Yayasan ini berdiri sejak tahun 2007. Berdirinya yayasan ini berawal dari kegiatan pengajian rutin yang dilaksanakan dari satu rumah warga ke rumah warga lainnya sekitar Kendangsari sejak tahun 2007. Pada tahun 2008 ketika rumah kiai sudah berdiri sedikit demi sedikit embrio kian mengalami perubahan dan kegiatan mengaji mulai terfokus di rumah kiai. Sebagai identitas sementara jamaah menamai kegiatan mereka tersebut dengan "Ngaji Opo Jare". Artinya kepasrahan yang mengalir, diterima apa adanya yang penting tetap berusaha, agar mendapatkan hasil atau ilmu yang bermanfaat dan barakah. Kegiatan ini berkembang dengan pengumpulan beras yang dibagikan kepada kaum dhuafa' sekitar Kendangsari.

Pada tahun 2008, ada pula kegiatan tambahan berupa pembacaan Manakib al karomat sulthan al auliya Syekh Abdul Qadir al-Jailani RA. Pembacaan manakib digelar setiap bulan tepatnya setiap malam 11 dalam kalender Hijriyah. Jama'ah kian bertambah dari berbagai kalangan dan daerah. Seiring berjalannya waktu dan semakin bertambahnya jamaah, maka kiai berinisiatif untuk lebih memberdayakannya dengan

mendirikan panti asuhan yatim piatu dan dhuafa'. Akhirnya, pada November 2011 kiai mendapatkan pinjaman tanah dan dengan mengucapkan *bismillah*. Kiai dan jamaah beserta masyarakat sekitar mulai membangun infrastruktur di lahan tersebut. Pada tahun 2012 dengan pembangunan yang masih berlanjut dibentuklah Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah sebagai realisasi dari cita-cita bersama.<sup>71</sup>

Ada hal unik dalam penamaan dengan panti asuhan yang lain. Panti yang lain menamakan dirinya dengan yayasan atau panti asuhan, namun pada panti ini tidak disematkan nama pantinya melainkan disematkan dengan kata "pondok" dan dibelakangnya diberi nama Nurul Karomah. Tujuannya adalah agar penghuni atau anak-anak didalamnya tidak merasa terkucilkan yang membuat mereka minder ketika bersentuhan dengan anak-anak lain dan masyarakat secara umum. *Aitam* merupakan Bahasa Arab dari yatim. Sedangkan, "Dhuafa" merupakan orang yang kurang mampu yang akan diberikan bantuan. Selain itu, konsep pendidikan yang diterapkan adalah mengacu pada konsep pendidikan pondok pesantren salaf. Fiqih, akidah, akhlaq, nahwu, shorof, jurumiyah adalah beberapa materi khas pesantren salaf dan tidak ketinggalan materi-materi kitab kuning lainnya. Masyarakat sekitar pun tidak luput dari dakwah YPAD Nurul Karomah. Ngaji rutin dan manakiban adalah rutinitas bersama masyarakat sekitar pondok.

---

<sup>71</sup> Profil Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah

## 2. **Visi dan Misi, Tujuan, dan Motto Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah**

### a) Visi

Menjadikan Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah sebagai wadah menuntut ilmu, beramal dan berdakwah yang berkualitas dunia-akhirat serta mampu mencetak generasi yang berilmu, beriman dan berakhlakul karimah.

### b) Misi

- 1) Menyediakan sarana dan prasarana serta fasilitas yang memadai bagi keberlangsungan seluruh kegiatan jama'ah dan santri
- 2) Memberikan pendidikan yang layak kepada santri baik formal maupun non-formal (agama)
- 3) Menyediakan fasilitas tertentu yang diperlukan masyarakat sekitar
- 4) Memberikan bantuan sosial kepada kaum yang membutuhkan (dhuafa')
- 5) Menyediakan layanan konsultasi syari'ah maupun problematika lainnya bagi masyarakat, jama'ah dan santri.

### c) Tujuan

Memfasilitasi anak-anak yatim dan dhuafa' agar mempunyai kesempatan yang sama dengan anak-anak lainnya untuk mengembangkan diri secara personal, akademis, dan ketrampilan umum.

### d) Motto

*Bekerja dengan profesional dan melayani sepenuh hati untuk menggapai ridho Ilahi*

### **3. Sejarah Nama Yayasan Nurul Karomah dan Kaitannya dengan Syekh Abdul Qadir al-Jailani**

Sejarah perkembangan manakib di Indonesia sudah ada sejak para ulama Islam yang dipimpin oleh para sufi yang mengajarkan Islam. Dimulai dari ajaran yang berupa amalan-amalan tarekat, hingga yang berbentuk amalan-amalan dzikir lainnya. Selain itu, sarana dakwah Islamiyah ini didasarkan pada wujud karakteristik masyarakat Indonesia yang masih dianggap mempercayai hal mistik, seperti meyakini kekeramatan sang wali, karomah sang wali, dan keistimewaan-keistimewaan para tokoh yang mereka anggap sebagai waliyullah seperti Syekh Abdul Qadir al-Jailani, sehingga dijadikan sebagai panutan dengan cara melakukan kegiatan dzikir manakib secara rutin. Dibanding ajaran-ajarannya, justru pengenalan masyarakat terhadap Syekh Abdul Qadir al-Jailani lebih dominan pada keajaiban-keajaiban, keluarbiasaan, dan kesaktian atau keampuhannya yang bersumber pada kitab manakib al karomat sulthan al auliya Syekh Abdul Qadir al-Jailani.

Syekh Abdul Qadir al-Jailani memiliki keistimewahan (karomah) yang lebih mumpuni. Keistimewaan tersebut terletak pada kekeramatan, ilmu yang tinggi, dan juga kekuatan batin yang lebih, serta selalu menggabungkan kehidupan kerohanian didalam ajaran Islam yang disampaikannya. Sehingga masyarakat ingin juga mendapatkan karamah dari Syekh Abdul Qadir al-Jailani.

#### **a) Nama Yayasan “Nurul Karomah”**

Perjalanan dulu awalnya itu dari jamaah. Jamaah merupakan kumpulan beberapa orang. Kemudian, dari adanya jamaah itu salah satu amaliahnya, yaitu mengamalkan bacaan Manakib

Syekh Abdul Qadir al-Jailani. Di samping amaliah juga ada keilmuan-keilmuan, kajian-kajian berupa kitab, dan kajian yang bersifat keilmuan agama islam. Kemudian dari jamaah terkait dengan amaliahnya tadi yaitu manakib. Pengamal manakib membuat sebuah komitmen untuk bisa istiqomah. Oleh karena itu, dibuatlah kegiatan manakib setiap malam 11. Disamping itu, memang ada moment di tanggal sebelas. Kemudian, ketika bicara manakib apalagi manakibnya Syekh Abdul Qadir al-Jailani yang masuk di kalangan orang biasa itu kan bagaimana umat nabi muhammad, seperti orang-orang biasa seperti kami-kami yang di sini, itu berharap barokah dan karomah beliau. Kemudian, setelah berjam-jam jamaah itu membuatlah sebuah lembaga. Akhirnya, lembaga itu dimasukkanlah kata “karomah” sebagai bagian dari sesuatu yang diinginkan atau di cita-citakan dari jamaah itu.

Tujuan pembacaan manakib yaitu agar ramai yang kumpul membaca manakib beliau, mahabbah pada beliau lewat manakib beliau. Dengan tujuan untuk mendapatkan berkah dan karomahnya beliau. Oleh karena itu, yayasan ini akhirnya di beri nama “nurul karomah” yang berarti pancaran karomahnya Syekh Abdul Qadir. Harapannya, agar mendapatkan nurnya, karomahnya Syekh Abdul Qadir.

Jadi, korelasinya antara nama yayasan dengan tokoh Syekh Abdul Qadir yaitu sejarahnya dari jamaah. Jamaah itu amaliyahnya sholawat, sholawat yang dibaca manakib Syekh Abdul Qadir. Kemudian, lahirlah namanya lembaga yang dibuat, dengan nama Yayasan Nurul Karomah. Nurul karomah artinya cahaya kemuliaan, yang dimaksud

karomah di sini adalah karomahnya Syekh Abdul Qadir.<sup>72</sup>

b) Visi Yayasan Nurul Karomah

Visi yayasan, yaitu “menjadikan Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa’ Nurul Karomah sebagai wadah menuntut ilmu, beramal dan berdakwah yang berkualitas dunia-akhirat serta mampu mencetak generasi yang berilmu, beriman dan berakhlak karimah.”

*Pertama*, “menjadikan Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa’ Nurul Karomah sebagai wadah menuntut ilmu” seperti kitab-kitab yang di kaji. Syekh Abdul Qadir itu adalah termasuk *fuqoha* juga *mufassir* pecinta ilmu. Jadi, tidak bisa kita mengenal Syekh Abdul Qadir al-Jailani karena barokah dan karomahnya saja. Syekh Abdul Qadir itu *minal fuqoha wal mufassir wal muhaddits* sangat mencintai ilmu. Beliau sangat mencintai ilmu, bahkan beliau pernah menyampaikan “aku bisa mendapatkan derajat paling utuh, karena aku pecinta ilmu, ilmu syariat.” Oleh karena itu, dijelaskan di manakib beliau, guru-gurunya jelas, guru hadits dan guru tarekatnya.

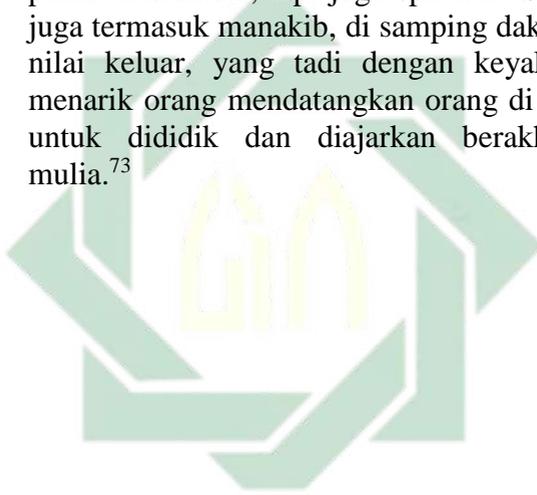
*Kedua*, “beramal dan berdakwah yang berkualitas dunia-akhirat”. Manakib itu secara etimologinya yaitu sejarah. Tetapi didalam pengamal manakib pun dimaknai *ad-dakwah* walaupun kelihatannya hanya dibaca tapi ada karomah, yang bisa menarik orang untuk diajak untuk beragama yang baik. Seperti kutipan hadis qudsi, yaitu “Barang siapa yang memusuhi/membenci para kekasihku, maka aku

---

<sup>72</sup> Wawancara dengan Kiai Komari pada tanggal 4 Januari 2023

kata Allah akan mengadu gendeng memerangi mereka.”

*Ketiga*, “mencetak generasi yang berilmu, beriman, berakhlakul karimah”. Ilmu itu ada tataran intelektual. Jadi, iman, akhlakul karimah merupakan sumber dari keilmuan. Jadi, manakib yang dimaksudkan itu bisa dimaksudkan mengisi spiritual kita agar ada keseimbangan. Tidak hanya pintar intelektual, tapi juga spiritual. Spiritual itu juga termasuk manakib, di samping dakwah untuk nilai keluar, yang tadi dengan keyakinan bisa menarik orang mendatangkan orang di dalamnya, untuk dididik dan diajarkan berakhlak yang mulia.<sup>73</sup>



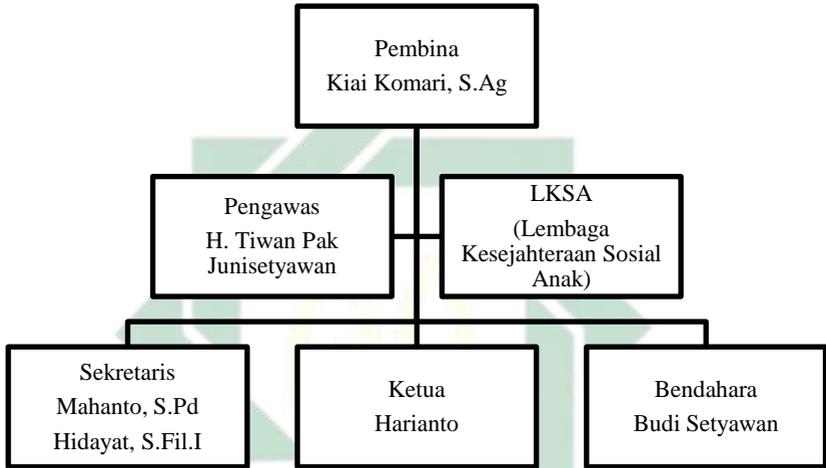
UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Kiai Komari pada tanggal 4 Januari 2023

#### 4. Struktur Yayasan

Berdasarkan dokumentasi, peneliti mendapatkan informasi tentang struktur yayasan. Berikut adalah struktur Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya:



Gambar 3. 2 Struktur Kepemimpinan YPAD Nurul Karomah Surabaya

Secara rinci, berikut adalah struktur organisasi di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

- Pembina** : Kiai Komari, S.Ag  
**Pengawas** : H. Tiwan Pak Junisetyawan  
H. Abdul Maghrib al Maghrobi  
H. Sigit Purnomo, S.Sos.I  
H. Ichsan
- Pengurus**  
**Ketua** : Harianto  
**Sekretaris** : Mahanto, S.Pd

Hidayat, S.Fil.I

**Bendahara** : M. Budi Setyawan

**Pelaksana Harian**

**Divisi Pendidikan**

Koordinator : M. Budi Setyawan

Anggota : Pardianto, M.Si

Mochamad Rois

Dewan Asatidz

**Divisi Penggalan Dana**

Koordinator : Drs. H. Ali Makshum

Anggota : Asmu'in

Sumadi

A. Rofi'I

**Divisi Dakwah dan Sosial**

Koordinator : M. Wahyudi

Anggota : M. Darsin

Iman Mukhlisin

Sukaemi

Hasyim Asy'ari

Ishak Santoso

Suwarno

Tim Dapur Manakib

**Divisi Humas dan Publikasi**

Koordinator : Hidayat, S.Fil.I

Anggota : M. Wahyudi Sahlan

Ahmad Muntah

Budi Irawan

Tim Majalah

**Divisi Pembangunan dan Pemeliharaan**

Koordinator : Mat Soleh

Anggota : Suwarto

Supardi

### **Divisi Sarana dan Prasarana**

Koordinator : M. Amin  
Anggota : Mudhofar  
Suyono  
Makshum  
Ledjar Purnomo  
Arisma Prasetyo  
A. Rofi'I

### **Divisi Pengembangan atau Wirausaha**

Koordinator : Bambang Jatmiko  
Anggota : H. Tiwan Pak Junisetyawan  
Sri Jayati, S.Sos

### **Divisi Keamanan**

Koordinator : Letkol Laut (P) Habib Mahmud  
Augustal  
Anggota : Asmuin  
Purnawirawan Sumali  
Tim Keamanan RT 09

## **5. Tugas dan Fungsi**

Melalui hasil dokumentasi, peneliti mendapatkan informasi tentang tugas yang harus dilaksanakan dan menjadi tanggungjawab oleh masing-masing bagian di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya, antara lain:

### a) Pembina :

- 1) Menjaga dan memastikan pelaksanaan kerja dan kegiatan yayasan sesuai dengan visi, misi dan tujuan.
- 2) Memberikan masukan kepada ketua yayasan dalam menetapkan program yayasan.

- 3) Memberikan masukan kepada ketua yayasan dalam pelaksanaan program yayasan.
  - 4) Melakukan pengawasan dan memberikan rekomendasi kepada seluruh pengurus dalam hal penjagaan kondisi persatuan dan kesatuan serta motivasi berorganisasi para pengurus.
- b) Pengurus harian :
- 1) Membuat program kerja yayasan.
  - 2) Membuat keputusan yang mengatur secara operasional penyelenggaraan yayasan.
  - 3) Membuat kebijakan yayasan terhadap permasalahan-permasalahan yang timbul baik yang bersifat intern maupun ekstern yayasan.
- c) Ketua yayasan :
- 1) Menjalankan visi dan misi yayasan sesuai dengan anggaran dasar.
  - 2) Memberikan wewenang kepada para ketua divisi sehubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan ruang lingkup masing-masing divisi
  - 3) Berhak mendelegasikan kepada salah satu pengurus harian dalam melakukan hubungan dengan pihak-pihak di luar yayasan.
  - 4) Memimpin dan mengkoordinasikan seluruh anggota dan pengurus yayasan.
  - 5) Mengkoordinasikan program kerja yayasan baik perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, maupun pertanggungjawaban.

d) Sekertaris :

- 1) Mengatur dan menertibkan pengorganisasian administrasi yayasan.
- 2) Mengatur pengelolaan, pemeliharaan dan inventarisasi barang-barang milik yayasan.
- 3) Bertanggung jawab atas terselenggaranya kegiatan operasional harian yayasan.
- 4) Berhak dan mempunyai wewenang mendokumentasikan serta mengarsipkan semua surat-surat masuk maupun keluar.
- 5) Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

e) Bendahara :

- 1) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan yayasan.
- 2) Membuat laporan keuangan secara periodik dan secara tertulis yang disampaikan secara berkala.
- 3) Menyusun dan mengatur anggaran dengan mengkoordinasikan kepada ketua yayasan.
- 4) Mengatur pencatatan, penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran keuangan, surat-surat berharga, bukti kas yang berhubungan dengan kegiatan yayasan dan dilaporkan secara transparan.
- 5) Mempunyai hak bertanya dan menyelenggarakan audit keuangan pada setiap kepanitiaan.
- 6) Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.

f) Divisi pendidikan :

- 1) Mendampingi dan membantu ketua yayasan dalam melaksanakan tugas-tugas yayasan sesuai dengan bidang kerjanya.
- 2) Memimpin dan mengatur divisi yang dipimpinnya, meliputi pelaksanaan

- program kerja, penggunaan budget dan mengatur/membina anggotanya.
- 3) Bertanggung jawab dalam menyusun dan mengkoordinir program-program yayasan yang berkaitan dengan masalah pendidikan.
  - 4) Menggantikan/mewakili ketua yayasan jika berhalangan sesuai dengan bidang tugasnya.
  - 5) Bertanggung jawab kepada ketua yayasan
- g) Divisi dakwah dan sosial
- 1) Mendampingi dan membantu ketua yayasan dalam melaksanakan tugas-tugas yayasan sesuai dengan bidang kerjanya.
  - 2) Memimpin dan mengatur divisi yang dipimpinnya, meliputi pelaksanaan program kerja, penggunaan budget dan mengatur/membina anggotanya.
  - 3) Bertanggung jawab dalam menyusun dan mengkoordinir program-program yayasan yang berkaitan dengan masalah sosial kemanusiaan.
  - 4) Menciptakan dan mengusulkan berbagai program yang bermanfaat, kreatif dan berdaya guna dalam rangka meringankan beban sesama.
  - 5) Menggantikan/mewakili ketua yayasan jika berhalangan sesuai dengan bidang tugasnya.
  - 6) Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.
- h) Divisi penggalan dana
- 1) Mendampingi dan membantu ketua yayasan dalam melaksanakan tugas-tugas yayasan sesuai dengan bidang kerjanya

- 2) Memimpin dan mengatur divisi yang dipimpinnya, meliputi pelaksanaan program kerja, penggunaan budget dan mengatur/membina anggotanya.
  - 3) Bertanggung jawab dalam menyusun dan mengkoordinir program-program yayasan yang berkaitan dengan pendanaan dan pemberdayaan ekonomi.
  - 4) Membuat program penggalangan dana yang berkesinambungan untuk menopang kebutuhan yayasan.
  - 5) Menggantikan/mewakili ketua yayasan jika berhalangan sesuai dengan bidang tugasnya.
  - 6) Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.
- i) Divisi humas & publikasi :
- 1) Mendampingi dan membantu ketua yayasan dalam melaksanakan tugas-tugas yayasan sesuai dengan bidang kerjanya.
  - 2) Memimpin dan mengatur divisi yang dipimpinnya, meliputi pelaksanaan program kerja, penggunaan budget dan mengatur/membina anggotanya.
  - 3) Bertanggung jawab dalam mengkoordinir program-program yayasan yang berkaitan dengan hubungan komunikasi, baik internal maupun eksternal.
  - 4) Melakukan sosialisai yayasan dengan publikasi media apapun yang sifatnya tidak dilarang dan tidak melanggar aturan.
  - 5) Membangun jaringan kerja sama antar lembaga baik dengan pemerintah maupun non pemerintah.

- 6) Menggantikan/mewakili ketua yayasan jika berhalangan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 7) Bertanggung jawab kepada ketua yayasan.
- j) Divisi pembangunan & pemeliharaan
  - 1) Membuat rencana anggaran rehabilitasi dan pembangunan
  - 2) Membuat program kerja berhubungan dengan kegiatan pembangunan
  - 3) Melaksanakan program pembangunan sesuai dengan jadwal pelaksanaan
- k) Divisi sarana & prasarana
  - 1) Mendata segala kerusakan sarana dan prasarana yang ada di yayasan
  - 2) Mengatur keindahan, kenyamanan dan kebersihan
  - 3) Melakukan perbaikan sarana dan prasarana
- l) Divisi pengembangan & wirausaha
  - 1) Merumuskan dan mengusulkan segala peraturan organisasi tentang sistem dan mekanisme pelaksanaan program kerja bidang kelompok usaha bersama sesuai dengan visi dan misi organisasi untuk menjadi kebijakan organisasi)
  - 2) Merumuskan dan mengusulkan program berikut anggaran kegiatan setiap tahunnya untuk disetujui oleh RPP
  - 3) Mendata dan menginventarisir aktivitas kelompok usaha bersama yang sudah ada untuk diteliti dan dikaji menjadi bahan pengembangan lebih lanjut)
  - 4) Membuat kelompok usaha bersama dan koperasi untuk dikembangkan sebagai

wirausaha dan kemandirian (warga karang taruna)

- 5) Membangun hubungan kerjasama kemitraan dengan pihak lain untuk mengembangkan aktivitas kelompok usaha bersama dan koperasi)

m) Divisi keamanan

- 1) Bertugas menertibkan serta menjaga keamanan lingkungan dan anak panti asuhan.
- 2) Memelihara dan menjaga seluruh hak milik panti.
- 3) Menjaga keselamatan, ketertiban dan keamanan semua pengurus panti asuhan.
- 4) Membantu kelancaran program yang telah ditetapkan.
- 5) Membantu seksi yang lain dan melaksanakan tugas ketua pengasuh
- 6) Bertanggung jawab kepada ketua dan pengasuh.

## 6. Program Yayasan

Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah memiliki program kegiatan yaitu terdiri dari:

a) Program untuk santri

- 1) Pendidikan formal yaitu dengan melakukan Kegiatan Belajar Mengajar (KMB) yang dimasukkan pada sekolah formal.
- 2) Pendidikan non-formal yaitu pendidikan yang dilakukan diluar waktu KMB sekolah. dimulai sehabis ashar sampai pukul 22.00 WIB. Dikesempatan ini, seorang anak akan dibekali dengan kegiatan ekstrakurikuler yang menitikberatkan pada amalan guna

menjadi anak yang berakhlakul karimah serta ilmu islam meliputi Bahasa Arab, fiqih, aqidah dan akhlak.

3) Program *lifeskil* (kemandirian), yaitu: *skill* berwirausaha yang akan dilakukan setiap hari ahad atau hari libur. Dengan harapan seorang anak akan lebih mampu untuk hidup cerdas, mandiri dan *survive* untuk menjalani kehidupan ini.

b) Program untuk jama'ah dan umum

1) Pengajian rutin 2 kali dalam seminggu. Sebagai implementasi dari misi yayasan. Sehingga, bukan hanya para santri yang mendapatkan porsi ilmu agama tetapi Nurul Karomah membuka kelas jamaah dan masyarakat umum. Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Selasa dan Jumat setiap minggunya. Hari Selasa menggunakan kitab Risalatul Muawanah. Sedangkan, hari Jumat menggunakan kitab Nashoihul Ibad.

2) Ziarah. kegiatan ini dilakukan sebagai pengalaman ajaran agama agar kita mengingatkan kematian dan salah satu bentuk *Riyadhoh* (latihan) dan *Tabarrukan* (mencari keberkahan) seperti yang telah dicontohkan oleh Salafussholih (ulama terdahulu).

3) Pengajian tahunan (*haflah miladiyah*). Event setiap tahun ini merupakan kegiatan paling besar yang membutuhkan daya dan dana yang jumlah tidak sedikit. hal ini akan sangat bermanfaat untuk melatih kebersamaan, gotong royong dan dakwah.

- 4) Bakti sosial berupa pembagian sembako ditunjukkan kepada para dhuafa' setiap bulannya. saat ini terdapat 130 (seratus tiga puluh) dhuafa' yang menerima sembako. kegiatan ini dilaksanakan setiap tanggal 11 kalender hijriah bersama kegiatan amaliyah dzikir dan doa bersama malam suwelasan.
- 5) Konsultasi syariah dan problematika lainnya. Keberadaan pondok harus memiliki manfaat kepada masyarakat luas siapapun. Dengan dibukanya ruang konsultasi harapannya adalah agar kemashalatan bisa dirasakan oleh semua kalangan.

## **7. Keadaan Yayasan**

Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah memiliki santri 76 anak, dengan status anak yatim-piatu, yatim, piatu, dhuafa', dan umum. Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah memberikan layanan untuk mengasuh anak yatim, piatu, yatim-piatu dan kaum dhuafa'. Yayasan ini juga mengasuh putra maupun putri yang ingin bermukim di pondok. Selain memberikan pelayanan pengasuhan, Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' juga memberikan program-program untuk santri dan jama'ah umum. Yayasan ini juga memberikan bantuan kepada kaum dhuafa' yang kurang mampu. Untuk menambah sumber dana, Yayasan Pondok Aitam dan kaum Dhuafa' Nurul Karomah ini juga memiliki unit usaha. Usaha tersebut, yaitu:

- a) Toserba Nurul Karomah. Toko kecil yang menjual snack, ice cream, aneka minuman, dan beberapa kebutuhan pokok.

- b) Nurul Karomah Advertising salah satu usaha yang melayani cetak majalah, undangan, buku yasin , kalender, dan lain-lain. Produk ini dikerjakan oleh pengurus dan santri.
- c) Dapur Manakib Nurul Karomah merupakan salah satu bentuk usaha yang melayani pemesanan tumpeng atau nasi kotak. ada banyak pilihan menu mulai dari nasi, sayur dan lauk.
- d) Produksi Air Mineral TDS Rendah “Nurul Karomah” kemasan galon untuk kalangan terbatas. Air mineral yang berkualitas dan berbeda dari yang beredar di pasaran. Usaha ini bukanlah produksi mandiri melainkan bekerjasama dengan salah satu jamaah yang memiliki mesin produksi. Pemasarannya masih terbatas jamaah mengingat belum memiliki izin edar.
- e) Lele Frozen, salah satu inovasi produk kuliner yang dikemas dan dapat disajikan secara praktis. Satu-satunya produk yang ada di Indonesia bahkan dunia. Produk ini di produksi di pondok oleh pengurus dan santri.
- f) Legen Tren Karomah. Minuman herbal khas nusantara dengan komposisi alami disertai resep warisan leluhur. Minuman ini diberdayakan karena sifatnya yang alami, kaya manfaat dan bermodal ringan. Produk herbal ini didatangkan dari Tuban sementara di pondok sebatas doa, packing atau finishing.
- g) Emping Mlinjo. Emping mlinjo merupakan makanan ringan atau camilan berupa kerupuk yang berasal dari biji melinjo. Makanan ringan ini didatangkan dari Pacitan sementara di

pondok sebatas packing atau finishing. Selain itu, pondok menjual emping mlinjo dalam bentuk matang dan mentah.

- h) Rengginang. Rengginang merupakan makanan ringan atau camilan berupa kerupuk tebal yang terbuat dari beras ketan. Makanan ringan ini didatangkan dari Pacitan sementara di pondok sebatas packing atau finishing. Selain itu, pondok menjual rengginang dalam bentuk matang dan mentah.
- i) Nurul Karomah Advertising. Nurul Karomah Advertising merupakan salah satu usaha yang melayani cetak majalah, undangan, buku yasin, kalender, dll. Produk ini dikerjakan oleh pengurus dan santri.

## **B. Penyajian Data**

Penyajian data dalam penelitian ini merupakan upaya peneliti untuk mengungkapkan semua data dan fakta yang diperoleh selama berlangsungnya penelitian. Data dan fakta tersebut diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya. Data dan fakta tersebut berkaitan dengan rumusan masalah yang diajukan.

Untuk memudahkan penulisan nama-nama informan dalam penelitian ini, maka peneliti akan memberikan kode kepada masing-masing informan yang terlibat dalam penelitian ini. Adapun keterangan kode adalah sebagai berikut:

In 1: Ketua Yayasan

In 2: Pembina dan pengasuh

In 3: Sekretaris

In 4: Bendahara

In 5: Divisi Dakwah dan Sosial

In 6: Divisi Pengembangan dan Wirausaha

In 7: Divisi Pendidikan

Seperti halnya data yang diperoleh dari penelitian, peneliti menyajikan data untuk menjawab permasalahan yang diangkat. Berdasarkan hasil observasi lapangan, wawancara informan, serta alat penunjang lainnya seperti dokumen, foto, dan rekaman audio atau video. Adapun data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut, sebagai berikut:

#### **1. Kepemimpinan Visioner Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah**

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Pemimpin visioner memiliki tujuh karakteristik, antara lain: berwawasan visioner dan mampu menyiasati masa depan, pemikir dan perencana yang strategis, inovatif dan berani mengambil resiko, imajinatif, optimis dan antusias, pemberdayaan karyawan, dan komunikator yang baik atau *good communicator*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga pengurus yayasan, peneliti memaparkan karakter ketua yayasan sebagai pemimpin yang visioner, sebagai berikut:

Tabel 4 1

Rincian Karakteristik Kepemimpinan Visioner

No.	Kepemimpinan Visioner	Keterangan	
		Iya	Tidak
1.	Berwawasan visioner dan mampu menyiasati masa depan	✓✓✓	
2.	Pemikir dan perencana yang strategis	✓✓✓	
3.	Inovatif dan berani mengambil resiko	✓✓✓	
4.	Imajinatif	✓✓✓	
5.	Optimis dan antusias	✓✓✓	
6.	Pemberdayaan karyawan	✓✓✓	
7.	Komunikator yang baik	✓✓✓	

Peneliti juga memaparkan hasil wawancara dari beberapa informan tentang karakteristik pemimpin visioner yang dipegang oleh ketua yayasan, antara lain:

- a) Berwawasan visioner dan mampu menyiasati masa depan.

Berikut peneliti memaparkan hasil wawancara pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah tentang sikap visioner pemimpin yayasan, antara lain:

“...Insya Allah sudah. seperti itu cuman tentu seperti mungkin pernah saya sampaikan di kesempatan sebelumnya bahwa kita berada di

lembaga yang tidak pada umumnya berbeda, karena memang kita di sini juga ada pondok pesantren dan kyai dan sebagainya tentu etika itu sangat berperan, ada unggah-ungguhnya. Walaupun secara struktural itu dia pimpinannya yayasan, tapi kalau di bawahnya itu ada kyai yang mungkin agak merunduk, enggak bisa terlalu vulgar dalam melaksanakan kebijakan, lebih tertata lebih kalem tapi sudah visioner...” (In3: 29/08/2022)<sup>74</sup>

“...Menurut saya untuk ketua yayasan ini sudah cukup baik untuk pemikirannya. Pemikiran gimana kedepannya, kalau di bidang saya ya memang gimana caranya berkomunikasi terhadap orang lain terus memberi masukan dalam mencari dana dengan baik...” (In5: 30/08/2022)<sup>75</sup>

“...Iya sudah, contohnya terkait ajaran baru, akhir bulan ini akan ada diadakan rapat besar mengenai apa saja kegiatan yang akan dilakukan kegiatan di tahun yang akan datang, diantaranya bidang pendidikan dan bidang-bidang yang lain, dan juga evaluasi tahun ini terkait apa saja yang kurang dan masalah-masalah apa saja yang mungkin akan datang di tahun yang akan datang...” (In7: 30/08/2022)<sup>76</sup>

Dalam pemaparan tersebut, informan 3 menjelaskan bahwa ketua yayasan sudah visioner, namun dalam pelaksanaan kebijakan masih tetap mendiskusikannya kepada kyai sebagai pengasuh

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>75</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>76</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

yayasan. Hal yang sama juga disampaikan oleh informan 5 sebagai pengurus bidang dakwah dan sosial menjelaskan, bahwa ketua yayasan sudah cukup baik dalam pemikirannya dan selalu mengingatkan bagaimana menggalang dana yang baik. Kemudian informan 7 sebagai pengurus bidang pendidikan menjelaskan, bahwa ketua yayasan sudah berwawasan visioner contohnya setiap akhir tahun diadakan rapat besar terkait evaluasi kegiatan di tahun ini dan kegiatan apa saja yang akan dilakukan di tahun yang akan datang.

Ketua yayasan juga memberikan arahan konkrit dan sistematis dalam menyelesaikan sebuah *problem*.

“...Kalau arahan-arahan dalam permasalahan penyelesaian masalah itu sudah jelas, karena setiap masalah itu beliau sebenarnya tidak sendiri ya jadi dalam proses perumusan masalah itu kita itu senantiasa bersama kalau mungkin beliau lupa dalam hal-hal tertentu nanti temannya saling mengingatkan...” (In3: 29/08/2022)<sup>77</sup>

“...Sekitar mungkin 80% dilakukan dengan baik. Contohnya di bidang saya yang selalu mencari donatur. Ketua yayasan tuh selalu mengarahkan, tolong masuk ke instansi, perusahaan dengan cara membawa proposal. Jangan hanya menitipkan di satpam, tapi harus izin atau surat pengantar. Terus, apakah proposal ini sudah memenuhi syaratnya apa belum, jadi beliau hati-hati...” (In5: 30/08/2022)<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>78</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

“...Arahannya jelas, arahan disini itu bersifat general atau umum, tapi untuk pelaksanaannya secara spesifik itu nanti bisa bertanya *face to face* atau secara pribadi. Ketika di dalam rapat atau forum hanya memberikan arahan bersifat general..untuk berbagai detail mengenai pelaksanaan-pelaksanaannya itu biasanya ditanyakan kepada beliau...” (In7: 30/08/2022)<sup>79</sup>

Ketiga informan tersebut, menjelaskan bahwa pimpinan memberikan arahan yang jelas dan konkrit. Arahan ketua yayasan kepada bidang penggalangan dana atau pencarian donasi itu ketua yayasan menjelaskannya dengan detail dan sistematis. Contohnya, ke instansi atau lembaga dengan membawa proposal dan surat izin. Ketua yayasan dalam menghadapi atau menyelesaikan masalah juga tidak sendiri. Melainkan, semua pengurus ikut berperan aktif dalam penyelesaian masalah.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah berwawasan ke depan atau visioner. Dalam hal pengambilan keputusan untuk pelaksanaan sebuah kebijakan, ketua yayasan akan mendiskusikannya kepada pengasuh yayasan atau kyai. Selain itu, ketua yayasan juga memberikan arahan konkrit dan sistematis dalam menyelesaikan sebuah problem. Contohnya dalam permasalahan keuangan, ketua yayasan selalu detail dalam memberikan arahan untuk pengurus yang menggalang dana.

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

b) Pemikir dan perencana yang strategis.

Pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah. Ketua yayasan selalu memikirkan yayasan untuk ke depannya dan akan merencanakan hal-hal apa saja yang akan membuat yayasan mengalami peningkatan. Hal itu sesuai dengan pernyataan pengurus, berikut kutipan wawancaranya:

“... Iya, selama beliau masih hidup dan normalnya Saya kira beliau masih tetap memikirkan hal-hal yang berkaitan dengan organisasi kedepan. Tapi tadi tetap walaupun pemikirannya itu kan tidak setiap pemikiran bisa dikerjakan bersama sama atau diterapkan langsung, biasanya setiap pemikiran beliau harus melalui filter apa, ya kyai. filternya biasanya bukan kok ditiadakan ide gagasannya tapi biasanya ditunda, karena masih sifatnya belum saatnya...” (In3: 29/08/2022)<sup>80</sup>

“...Sudah cukup memikirkan untuk kedepannya...”(In5: 30/08/2022)<sup>81</sup>

“...Iya. Biasanya dalam akhir tahun seperti ini akan diadakan rapat besar, rapat pra rapat evaluasi di tahun yang akan datang dan evaluasi di tahun ini...”(In7: 30/08/2022)<sup>82</sup>

Dalam pemaparan tersebut ketiga informan menjelaskan, bahwa ketua yayasan memikirkan dan merencanakan yayasan untuk ke depannya. Namun,

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>81</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>82</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

setiap pemikirannya itu harus melalui filter kyai. Informan 7 juga menjelaskan, bahwa setiap akhir tahun akan diadakan rapat besar untuk mengevaluasi berbagai hal di tahun ini dan merencanakan hal-hal yang akan dilakukan di tahun yang akan datang.

Selain itu, pemimpin visioner akan mengubah visi ke dalam aksi. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dari informan terkait ketua yayasan mengubah visi ke dalam aksi yang nyata, berikut kutipan wawancaranya:

“..Iya tentu itu, karena ide saja kan ya enggak ada realitanya ya omdo. Ya melalui misi itu visi bisa terealisasi. Diantaranya apa, mungkin ada perubahan mekanisme dalam pengambilan atau pencarian donasi itu. Bagaimana kita membuat skema baru misalnya contoh kotak amal atau infak nya berapa bulan sekali kok sekiranya kok terlalu lambat kemudian warung-warung yang enggak produktif seperti penghasilan kotak itu porsinya sedikit, akhirnya dipindah ke warung-warung yang apa namanya sekiranya berpotensi menghasilkan. Supaya apa, supaya kita tidak banjir tenaga dan konsumsi yang lain-lain...” (In3: 29/08/2022)<sup>83</sup>

“..Ini di bidang saya saja ya di bidang sosial dan penggalangan dana contoh kecil menurut saya menaruh kotak amal di warung di tempat-tempat kantor yang istilahnya banyak penghuninya...” (In5: 30/08/2022)<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>84</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

“...Untuk itu, salah satunya pembangunan, penggalangan dana, maupun hal-hal lain terkait pembangunan atau untuk sekolah anak-anak itu semua bisa terlaksana. Sekarang masih proses...”(In7: 30/08/2022)<sup>85</sup>

Dalam pemaparan tersebut ketiga informan menjelaskan, bahwa ketua yayasan sudah merealisasikan visi menjadi aksi yang nyata. Contohnya dalam hal pengambilan atau pencarian donasi selalu diperhatikan. Contoh lain yang terlihat adalah pembangunan untuk sekolah anak-anak, namun masih tahap proses.

Dalam pemaparan tersebut dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan memikirkan dan merencanakan yayasan untuk ke depannya. Namun, setiap pemikirannya itu harus melalui filter kyai. Contoh ketua yayasan sebagai perencana strategis adalah setiap akhir tahun mengadakan rapat besar untuk evaluasi tahun sekarang dan tahun depan. Selain itu, ketua yayasan merealisasikan visi ke dalam aksi yang nyata. Contoh aksi yang nyata adalah dalam hal pencarian donasi dan dalam hal pembangunan. Kedua hal tersebut merupakan bentuk aksi nyata dari terealisasinya sebuah visi.

c) Inovatif dan berani mengambil resiko.

Berikut peneliti memaparkan hasil wawancara pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah tentang ketua yayasan yang inovatif dan berani mengambil resiko, diantaranya:

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

“...Iya sudah, sistem itu sudah berjalan dengan baik alhamdulillah. Pokoknya berjalan apa adanya...” (In3: 29/08/2022)<sup>86</sup>

“...Untuk sikap yang inovatif aksi tadi untuk dia nggak langsung seenaknya. Jadi harus dimusyawarahkan misalnya mau memberi informasi terkait bantuan itu gimana caranya untuk mendapatkan ini gini gini tapi dimusyawarahkan dulu...” (In5: 30/08/2022)<sup>87</sup>

“...Tentu, contohnya terkait pembangunan, ketika penggalangan dana pun bermodal keyakinan saja, tetapi alhamdulillah, dengan tekad yang kuat beliau bisa melaksanakannya...” (In7: 30/08/2022)<sup>88</sup>

Informan 3 menjelaskan, bahwa pimpinan dikatakan inovatif ketika sistem berjalan dengan baik. Informan 5 juga menjelaskan, bahwa dalam pelaksanaan pengambilan keputusan itu selalu menjunjung tinggi musyawarah bersama. Informan 7 juga menjelaskan, bahwa pimpinan inovatif dan berani mengambil resiko. Contoh nyata ialah pembangunan yang masih proses.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan mengedepankan musyawarah sehingga sistem yang ada di yayasan berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dikatakan inovatif, karena pemikirannya yang mengedepankan musyawarah. Ketua yayasan berani mengambil resiko, karena sebelumnya sudah dimusyawarakan bersama.

---

<sup>86</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>87</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>88</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

d) Imajinatif.

Pemimpin visioner mampu berpikiran kreatif atau menghasilkan pemikiran-pemikiran baru. Berikut kutipan wawancara dari pengurus:

“...Pemikiran baru itu berangkat dari persoalan ada pemicu. Kalau tidak ada pemicunya ya sudah berjalan, santai saja, kalau ada pemicunya ini kok pemasukan per bulan kok sedikit sekali ndak cukup untuk kebutuhan, nah itu baru akan ada *treatment-treatment...*” (In3: 29/08/2022)<sup>89</sup>

“...Ya, namun yang belum tersampaikan adalah bidang media. Belum ada yang bisa menghandel dengan baik...” (In5: 30/08/2022)<sup>90</sup>

“...Iya. Bidang pendidikan saya pegang sendiri, Itu yang dulunya ngaji sorokan sekarang sudah terstruktur...” (In7: 30/08/2022)<sup>91</sup>

Informan 3 menjelaskan, bahwa ketua yayasan akan menghasilkan pemikiran ketika ada pemicunya. Sedangkan, informan 7 menjelaskan, bahwa pemikiran baru itu sudah dapat dilihat dari bidang pendidikan yang dulunya ngaji sorokan sekarang sudah terstruktur. Informan 5 juga menjelaskan, bahwa ketua yayasan sudah memiliki karakter imajinatif, walaupun untuk bidang media belum ada yang bisa menghandel.

Dalam pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan sudah memiliki karakter imajinatif. Namun, terkadang karakter tersebut

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>90</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>91</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

muncul ketika ada sebuah persoalan. Contoh yang terlihat dari karakter imajinatif dari ketua yayasan adalah peningkatan yang ada dalam bidang pendidikan. Bidang pendidikan yang ada di yayasan sudah terstruktur atau tertata dengan baik.

e) Optimis dan antusias.

Pemimpin visioner menganggap bahwa semuanya akan berjalan lancar dan masalah dapat dilalui dengan baik. Ketua yayasan memiliki sikap percaya diri dan selalu siap menghadapi resiko. Hal itu dapat dilihat dari kutipan wawancara dari pengurus, antara lain:

“...Beliau optimis sekali, bahkan dari optimis itu beliau semangat untuk memotivasi dan menggembeleng untuk lebih giat lagi. Terlebih lagi mengurus masalah keuangan, karena bukan lembaga profit, bagaimana kalo ngga semangat anggotanya, ya pendapatannya akan sangat minim...” (In3: 29/08/2022)<sup>92</sup>

“...Iya, beliau optimis dan percaya diri. Contoh di sosial ya dia itu kalau mengkader anak-anak yang baru purna, untuk di kader untuk mengikuti jejak saya nantinya kalau saya misalnya sakit atau nggak bisa keluar nanti anak-anak yang di kader itu bisa membackup tugas saya gitu...” (In5: 30/08/2022)<sup>93</sup>

“...Tentu, cuman kembali ke sifat manusianya..Sikap optimis itu dalam kurun

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>93</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

waktu tertentu dengan berbagai *problem* yang ada itu muncul...<sup>94</sup>(In7: 30/08/2022)

Ketiga informan tersebut menjelaskan, bahwa ketua yayasan optimis dan percaya diri. Sehingga, ketua yayasan selalu memotivasi dan menggembelng pengurus-pengurus untuk lebih giat. Sikap optimis ketua yayasan juga akan muncul dengan adanya sebuah *problem*.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan memiliki sikap optimis dan antusias demi perkembangan yayasan. Ketua yayasan juga antusias terhadap berbagai masalah yang ada, namun problem yang ada di yayasan dijadikan sebuah peluang. Contohnya, ketika pengurus divisi dakwah dan sosial atau biasanya menggalang dana itu sakit, maka ketua yayasan akan menyuruh anak yang baru purna untuk menggantikannya. Namun, sebelum terjun anak-anak itu sudah di kader atau sudah dibekali. Hal itu dapat menguatkan mental dari anak-anak yang baru purna.

f) Pemberdayaan karyawan.

Pemimpin visioner menganggap sumber daya manusia adalah aset yang berharga. Oleh karena itu, ketua yayasan selalu memperhatikan dan mengembangkan profesionalisme setiap anggotanya. Hal itu sesuai dengan hasil wawancara pengurus, berikut kutipan wawancaranya:

“...Pemberdayaannya iya..sudah ada, sebatas jobdesk yang sudah tertuang dalam tulisan yang sudah dipegang pengurus-pengurus lainnya. Kalo pelatihan-pelatihan, dulu pernah ada. Bagaimana cara mengelola manajemen

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

untuk lembaga seperti ini, dilatih untuk membuat proposal. Kalo pelatihan-pelatihan lainnya, kita mengikut lembaga atasan kita, yaitu dinas sosial, biasanya mereka-mereka yang mengundang kita dalam rangka mengikuti pelatihan. Dan BKSPAIS (Badan Kerja Sama Panti Asuhan Islam Surabaya) itu yang menaungi panti Islam se-Surabaya, kami itu anggota mereka. Kalau ada event-event yang berkaitan dengan panti atau LKSA (Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak) itu dari mereka. Kita selalu ikut setiap ada event apapun itu kita selalu aktif, kita selalu mengikutinya...” (In3: 29/08/2022)<sup>95</sup>

“...Untuk pemberdayaan atau pengarah pengarahan itu sudah. contohnya dalam hal apa ini mungkin kedisiplinannya aja mulai masuk mau keluar harus izin...” (In5: 30/08/2022)<sup>96</sup>

“...Ketika ada masalah-masalah dilapangan, bagaimana cara menyelesaikannya. Kalau pelatihan-pelatihan di bidang pendidikan itu ada, contohnya di TPQ itu setiap bulan ada pelatihan untuk guru- guru TPQ, bagaimana cara mengajar santri-santri di yayasan ini...” (In7: 30/08/2022)<sup>97</sup>

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan dalam pemberdayaan pengurus adalah dengan cara pengarah-pengarahannya yang sudah tertuang dalam *jobdesk*. Contoh bentuk pengarahannya dari

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>96</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>97</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

ketua yayasan adalah terkait perihal kedisiplinan. Sedangkan, divisi pendidikan terdapat pelatihan-pelatihan untuk guru-guru TPQ. Namun, yayasan memiliki lembaga atasan, yaitu Dinas Sosial dan BKSP AIS (Badan Kerja Sama Panti Asuhan Islam Surabaya) sehingga pengurus yayasan sering mengikuti pelatihan yang diadakan lembaga tersebut.

g) Komunikator yang baik atau *good communicator*.

Pemimpin visioner memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi tersebut dapat menciptakan hubungan baik antara semua pihak, baik itu anggota maupun *stakeholders*.

Berikut peneliti memaparkan hasil wawancara terkait komunikasi ketua yayasan terhadap pengurus, antara lain:

“...Bagus. Komunikasi dengan masyarakat juga bagus. Beliau juga aktif dalam jamiyah masyarakat, beliau juga pengurus di musholla As-Salam gang 7...” (In3: 29/08/2022)<sup>98</sup>

“...Sudah, misalnya saya ke suatu instansi atau perusahaan ya terus saya berkendala hal di sana, harus pakai surat pengantar dan tak lupa pun saya info langsung kepada beliau, kemudian beliau menyuruh pengurus yang lain untuk mengantarkannya...” (In5: 30/08/2022)<sup>99</sup>

“...Iya tentu, itu sering beliau sampaikan bukan hanya ketika rapat ya, ketika ada masalah yang ada dan sampai ke beliau itu langsung dipanggil yang bersangkutan, ditanyai bagaimana masalahnya itu, kemudian

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>99</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

baru dicari problem solvingnya...”<sup>(In7: 30/08/2022)100</sup>

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan menggunakan komunikasi yang bagus terhadap pengurus. Komunikasi yang digunakan ketua yayasan bukan seperti atasan dan bawahan. Melainkan, seperti komunikasi kepada saudara atau teman dekat yang bertujuan untuk merangkul bersama-sama demi tercapainya tujuan yayasan.

## **2. Peran Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya**

Pemimpin yang visioner memiliki empat peran, yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Disini peneliti akan memaparkan hasil penelitian pada masing-masing peran kepemimpinan visioner di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah:

### **a) Penentu Arah**

Pemimpin akan memberikan arahan yang jelas terkait visi misi dari organisasi. Hal itu bertujuan sebagai keberlangsungan hidup dari sebuah lembaga. Dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan, dapat digambarkan bahwa Ketua Yayasan adalah pemimpin yang bersifat visioner atau berpandangan ke depan. Artinya, Ketua Yayasan selalu memberikan arahan terkait visi misi dari yayasan. Ketua yayasan selalu memberikan arahan untuk pengurusnya di masing-masing bidang. Arahan yang dilakukan Ketua Yayasan ialah dengan cara memberikan nasihat terkait tupoksi masing-masing divisi yang ada di yayasan. Hal tersebut

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

dapat dibuktikan dengan pernyataan dari informan 4 selaku bendahara

“...Arahan dari ketua yayasan berjalan seperti biasa. Segala pembiayaan, pemasukan atau pengeluaran. Pak ketua yayasan selalu mengcrosscheck dengan baik...”<sup>(In4: 29/08/2022)</sup><sup>101</sup>

Selain itu, ketua yayasan dalam memberikan arahan itu dilakukan dengan cara kekeluargaan, tidak semata-mata seperti bos dan karyawan. Melainkan, seperti seorang bapak dan anak. Beliau mengarahkannya itu dengan cara mengingatkan apa yang masih kurang dan apa yang perlu dibenahi.

“Ketua yayasan sini sangat terbuka, beliau selalu memotivasi saya agar gimana kita harus menghadapi bertemu orang bagaimana, terus langkah-langkah apa saja..Beliau selalu memberikan contoh, arahan kepada saya..jika tindakan saya kurang baik begitu...”<sup>(In5: 30/08/2022)</sup><sup>102</sup>

“...Biasanya kita itu diarahkan bagaimana caranya kita itu kreatif dan memberikan pelanggan itu agar puas gitu dengan pelayanan kita. komunikasi kita itu bagaimana terhadap pelanggan gitu, apakah kurang baiknya. Kalo kita kurang baik kita diarahkan kita harus gini terus gini. Kalau masih ada salah kita nanti dikumpulkan trus kita di kasih arahan mana yang kurang mana yang lebih...”<sup>(In6: 1/09/2022)</sup><sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>102</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>103</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

Untuk arahan terkait visi misi dari yayasan itu dilaksanakan setiap bulan sekali. Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, ketua yayasan selalu mengevaluasi hasil kerja dalam rapat bulanan. Semua pengurus yayasan dikumpulkan dalam satu forum untuk membicarakan hal-hal yang perlu pembenahan. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan 1, selaku ketua yayasan

“...Melalui rapat. Koordinasi dengan pengawas...”<sup>(In1: 29/08/2022)</sup><sup>104</sup>

Penjelasan dari informan 1 tersebut, memang sesuai dengan kenyataannya, dalam kesehariannya di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa’ Nurul Karomah. Hal itu didukung oleh pernyataan pengurus yayasan.

“...Untuk memberikan arahan terkait visi dan misi yayasan itu biasanya kalo tidak ada hal-hal yang urgent itu satu bulan sekali kita dikumpulkan dalam satu forum semua ya,...semua orang yang terlibat dalam yayasan tersebut dikumpulkan untuk membenahi hal-hal yang dikira kurang seperti itu...”<sup>(In2: 07/09/2022)</sup><sup>105</sup>

“...Sebagai ketua, Saya kira sudah cukup artinya ketika untuk implementasi dari visi-misi itu tetap ada pengawalan, ada controlling yang beliau lakukan baik itu secara pribadi maupun secara komunal artinya bersama-sama...”<sup>(In3: 29/08/2022)</sup><sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>105</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

<sup>106</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

“...Untuk memberikan arahan terkait visi dan misi yayasan itu biasanya kalo tidak ada hal-hal yang urgent itu satu bulan sekali kita dikumpulkan dalam satu forum semua ya. Semua orang yang terlibat dalam yayasan tersebut dikumpulkan untuk membenahi hal-hal yang dikira kurang seperti itu. Kalo memang untuk memang ada masalah masalah urgent itu biasanya saat itu juga dikumpulkan, jadi mendadak. Biasanya setelah sholat dzuhur itu kumpul itu kalo ada masalah-masalah urgent seperti itu...” (In7: 30/08/2022)<sup>107</sup>

Penjelasan dari ketiga informan tersebut menjelaskan, bahwa ketua yayasan dalam memberikan arahan terkait visi misi yayasan itu selalu dibahas bersama-sama atau melalui rapat bersama. Rapat bersama dilakukan dalam rangka melakukan pembenahan-pembenahan yang masih perlu diperbaiki. Hal itu dilakukan, agar tercapainya visi misi dari yayasan.

Apabila arahan yang dilakukan ketua yayasan tidak sesuai dengan tindakan pengurus, maka ketua yayasan melakukan pengarahan dengan cara pendekatan pribadi. Hal itu sesuai dengan pernyataan dari ketua yayasan dan pengurus, berikut kutipan wawancaranya:

“...Dengan cara pendekatan personal. Di nasehati...” (In1: 29/08/2022)<sup>108</sup>

“...Yang pertama yang pasti adalah melihat sikon, mbak. Kalau sikonnya dia bisa menegur, ya pasti langsung menegur di

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>108</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

tempat.. ya kalau sekiranya tidak apa istilahnya kehidupan bersosial ya atau hubungan dengan manusia adakalanya beliau menjaga perasaan ya supaya ndak tersinggung dan sebagainya, maka biasanya yang pertama dilakukan selain menegur langsung kalau emang si pengurus atau yang ditegur itu orangnya ndak mangkelan dan bisa menerima kritik dan sebagainya. Kalau yang tidak, maka biasanya melalui orang lain.. misalnya melalui Kyai atau orang lain dan yang ketiga adalah evaluasi secara berkala lewat musyawarah itu kan ada peringatan-peringatan, mengingatkan kembali bahwa kita punya visi misi seperti ini seperti ini saya ada tugas yang masih terbengkalai... » (In3: 29/08/2022)<sup>109</sup>

Dalam pemaparan tersebut, informan 1 selaku ketua yayasan menjelaskan bahwa pendekatan yang baik, ketika tindakan atau aktivitas pengurus yayasan tidak sesuai arahan adalah melalui pendekatan personal. Seperti sebuah nasihat, saran maupun kritik. Hal yang sama juga disampaikan oleh informan 3 yang menjelaskan, bahwa ketua yayasan akan melihat situasi dan kondisi masing-masing pengurus. Jika pengurus yang ditegur bisa menerima kritik ataupun saran, maka ketua yayasan akan menegur secara langsung. Sebaliknya, jika pengurus yang ditegur memiliki rasa kesal, maka ketua yayasan akan meminta tolong pihak ketiga sebagai mediator.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan dalam

---

<sup>109</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

memberikan arahan itu memiliki cara tersendiri, yaitu dengan menasihati atau pendekatan personal. Selain itu, ketua yayasan juga akan meminta pihak ketiga sebagai mediator dalam mengarahkan pengurus yang tidak mau menerima arahan dari ketua yayasan.

b) Agen Perubahan

Pemimpin visioner bertanggung jawab atas perubahan dari organisasi yang dipimpinnya. Perubahan-perubahan yang terjadi akan menciptakan pembaruan baru bagi organisasi. pembaruan-pembaruan itu diharapkan agar organisasi yang dijalankannya dapat eksis dari pergantian zaman. Untuk menjadi *agent of change*, seorang pemimpin terlebih dahulu harus mengetahui bentuk kerja yang ada di organisasinya.

Peneliti melakukan pengamatan, bahwa bentuk kerja yang ada di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah ini lebih bersifat fleksibel. Artinya, bentuk kerja atau keseharian kerja yang dilakukan pengurus YPAD Nurul Karomah ini tidak formal. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan 1 selaku ketua yayasan.

“...Fleksibel. Secara biasa atau secara kekeluargaan...” (In1: 29/08/2022) 110

Pernyataan informan 1 sama dengan pernyataan dari informan-informan yang ada di YPAD Nurul Karomah, antara lain:

“...Semi-semi pesantren. Kerjanya itu bukan tumpang tindih. Tetapi disetiap post postnya

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

masing-masing itu juga dibantu personal-personal yang lainnya. Ya dalam rangka untuk melaksanakan sesuai tupoksi masing masing. Ya saya jujur fleksibel...” (In2: 07/09/2022)<sup>111</sup>

“...Diawal juga sudah saya sampaikan, bahwa lembaga kita ini bukan lembaga formal, tapi non formal. Jadi ya kita kultural saja. *By order*, jadi, kita diperintahkan apa ya kita jalan. Disamping itu kan kita juga sudah punya *job desk* masing-masing, ya kita tinggal jalan saja. Kalau dibuat seperti lembaga yang formal maka yang terjadi adalah apa itu namanya kres atau istilahnya ada hak kewajiban yang harus dipenuhi. misalnya hubungannya dengan *salary* atau gaji. Kalau lembaga punya atau mampu punya kemampuan untuk membayar karyawan sesuai dengan aturan undang-undang, maka ada tuntutan. Berhubung tidak, maka kembali kepada kesadaran masing-masing, bahwa yang kita tempati ini, tugas yang kita kerjakan ini adalah sosial. Maka harus memunculkan kesadaran individual, maksudnya individu harus menyadari itu...” (In3: 29/08/2022)<sup>112</sup>

“...Bisa formal dan juga fleksibel. Lebih banyak fleksibelnya.. Menjunjung tinggi rasa kekeluargaan...” (In4: 29/08/2022)<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

<sup>112</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>113</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

“...Kita itu ada formal dan juga fleksibel. Contoh fleksibel itu, misalnya itu disini ada agenda dadakan, jadi yang formal itu bisa menyesuaikan. Jadi kami tidak terikat apapun. Kalau ada acara yang harus dilakukan ya kita harus mengikuti. sesuai dengan kebutuhan yayasan tersebut...” (In5: 30/08/2022)<sup>114</sup>

“...Kadang kala itu formal tapi kadang kala juga fleksibel ya, formal itu ketika kita akan mungkin ada tamu dari pihak-pihak. Tertentu ya, yang berhubungan dengan yayasan itu hal-hal yang bersifat formal itu pasti. Cuman dalam keseharian flexible jam kerja itu flexible, jam sebagai di tentukan memulai pukul sembilan kalo gak salah ,pukul sembilan sampai empat sore...” (In7: 30/08/2022)<sup>115</sup>

Dalam pemaparan tersebut kelima informan menjelaskan, bahwa bentuk kerja yang ada di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah itu bisa formal dan fleksibel. Bentuk kerja di yayasan ini menjunjung tinggi rasa kekeluargaan yang kuat, karena yayasan merupakan lembaga yang berorientasi sosial. Namun, yayasan juga bisa formal yaitu dengan mengikuti jam kerja yang sudah ditetapkan.

Selain itu, untuk menjadi *agent of change*, seorang pemimpin harus terbuka dalam menerima ide-ide baru. Sehingga, seluruh sumber daya manusia akan aktif bergerak dalam menyampaikan

---

<sup>114</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>115</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

ide-ide kreatif, yang dimiliki oleh masing-masing pengurus. Hal itu sudah terbukti dalam pernyataan dari hasil wawancara peneliti, yaitu:

“...Ya baik. Jadi apa yang menjadi usulan-usulan itu bisa diterima dengan baik. Artinya itu ya dilaksanakan dengan maksimal...” (In2: 07/09/2022)<sup>116</sup>

“...Sangat terbuka namun tetap dalam keterbukaan itu kita kan dalam bertindak itu kan harus terarah dan terukur. Jadi, setiap masukan-masukan pasti kami rembug dan nanti konsultasi terakhir ada di kyai, baru nanti ketua akan mengetuk palu. Kalau kyai *acc* sesuai dengan berbagai pertimbangan., ketua akan mengetok ya kita akan melangkah...” (In3: 29/08/2022)<sup>117</sup>

“...Sangat terbuka. Dan selalu menerima saran dari semua pengurus. Selalu berkoordinasi satu sama lain. Selalu menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Ada ide-ide yang berbeda. Nah itu bagaimana ide-ide itu dapat menyatu...” (In4: 29/08/2022)<sup>118</sup>

“...Kalau pak ketua yayasan selalu menerima ide-ide baru.. Tapi dia ndak langsung mengiyakan. Jadi dilihat dulu efeknya apa, segi positifnya apa, kan pasti ada plus minusnya. Beliau cermat dan kreatif. Beliau selalu memikirkan efek dari luarnya itu apa. Kalau ini dilakukan efeknya apa, dapat *income* apa, dapat sesuatu apa, pasti dipilah-pilih dulu

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

<sup>117</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>118</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

dan selalu koordinasi dengan yang lainnya...”  
(In5: 30/08/2022)119

“...Responnya kadang juga baik gitu sama kita ,tapi ya itu kembali seperti lagi kita itu diskusi lagi bareng-bareng Dibicarakan lagi baiknya gimana, buruknya gimana gitu...” (In6: 1/09/2022)120

“...untuk ide-ide baru itu beliau terbuka, hanya saja disitu masih perlu pertimbangan-pertimbangan yang lain, memang terkadang ada saran-saran ataupun hal-hal yang baru yang ingin disampaikan terkait inovasi ya itu disampaikan. Tapi beliau tetap terbuka. Tetapi, itu tidak langsung di *acc* pada waktu itu juga perlu dikaji lagi. Apakah itu nanti bisa berjalan atau tidak, kalau berjalan apakah nanti akan bergesekan dengan hal-hal atau kegiatan yang lain...”(In7: 30/08/2022)121

Dalam pemaparan hasil wawancara keenam informan tersebut, menyatakan, bahwa ketua yayasan terbuka dalam menerima usulan atau ide-ide yang dikemukakan oleh pengurus. Namun, dalam pelaksanaannya ketua yayasan tidak langsung menjalankannya. Hal itu dilakukan, karena usulan-usulan tersebut masih perlu dikaji lagi atau dimusyawarakkan bersama.

Peran sebagai agen perubahan yang tampak pada ketua yayasan adalah gebrakan-gebrakan baru yang dilakukan sebagai upaya perbaikan aset atau

---

<sup>119</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>120</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

<sup>121</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

mendukung sistem pendidikan dalam menghadapi era saat ini. Berikut pemaparan wawancara dari informan 2 selaku pembina dan pengasuh terkait usaha dalam menghadapi era saat ini.

“...Misalnya di masa pandemi, kita kan sudah terikat dengan peraturan pemerintah, nah kita laksanakan. Seiring itu kita koordinasi dengan aparat setempat, di wilayah ini. Dengan polsek setempat, dengan dinas Kesehatan. Misalnya waktu pandemi, santri masuk ndak di pulangkan..itu atas seizin pihak terkait dengann memenuhi protokol, proses. Kemudian disisi lain, kami tertentu menyadari dengan kondisi selalu berkembang. Ya kita berinovasi, minimal kalau dunia pesantren itu kurikulumnya standart nya seperti itu kita punya dan kita perjuangkan. Di samping itu ada pengembangan yang lain, Misalnya terkait dengan keterampilan, dengan usaha. Keterampilan itu misalnya tentang jurnalistik. Usaha, kita sudah punya usaha walaupun baru rintisan, kecil-kecilan. Itu para santri yang sudah purna dari lembaga formal, dia dipersyaratkan harus mengabdikan dalam waktu satu tahun. Apa saja dalam waktu satu tahun, Satu diantaranya itu bagaimana melatih para santri yang purna itu terkait dengan keilmuan ketika terjun di masyarakat. Misalnya menjadi mc, pelatihan untuk menjadi penceramah, berlatih untuk memimpin doa, berlatih untuk mengimami sholat. Di samping itu, kita beri tugas dalam bentuk menekuni usaha. Di sini kita punya usaha legen, koperasi..itu

diperuntukkan untuk para santri yang sudah purnah. Purnah itu ukurannya ketika sudah lulus dari SMU sederajat. Wajib mengabdikan itu tujuan kami itu biar anak itu mempunyai bekal..bekalnya sudah walaupun seadanya. Perlu juga bagaimana bekal itu ditambah lagi dengan sebuah latihan-latihan, biar dia lebih siap misalnya terjun dimana paling tidak, ya jadi mc acara apa di masyarakat...”<sup>(In2: 07/09/2022)</sup><sup>122</sup>

Informan 2 menyatakan, bahwa ketua yayasan sudah menjadi agen perubahan bagi yayasan. Hal itu terlihat dari bagaimana cara menghadapi perubahan saat ini. Contohnya, seperti era pandemic covid-19 kemarin. Yayasan sudah menerapkan protokol kesehatan dengan baik. Selain itu, sebagai agen perubahan, ketua yayasan juga menyiapkan bekal bagi santrinya seperti meningkatkan keterampilan tentang jurnalistik, penceramah, MC, dan sebagainya. Yayasan juga memiliki usaha yang masih merintis dengan tujuan menjadikan yayasan yang dapat menghasilkan uang sendiri atau produktif.

Berikut peneliti juga memaparkan hasil wawancara terkait gebrakan-gebarakan baru yang dilakukan ketua yayasan yaitu dengan cara melakukan perbaikan aset. Perbaikan aset atau pembaruan aset dilaksanakan dengan tujuan mengikuti perkembangan zaman. Hal itu dilaksanakan, agar lembaga maupun sumber daya manusia dapat menggunakan teknologi yang sudah

---

<sup>122</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

mengikuti era saat ini. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan 3 selaku sekretaris yayasan

“...Kalau pembaruan aset iya, kemarin apalagi ini kan apa contoh-contoh langsung aja ya sekarang ini sama ke pondokan hari ini itu kan ada apa namanya renovasi pondok, kamar dengan gaya yang yang modern dan sebagainya Itu kan kemudian ada kemarin itu kita beli komputer beli laptop, beli proyektor dan sebagainya ya guna untuk apa istilahnya dilihat satu ya untuk beradaptasi dengan pola pembelajaran dan sebagainya. Jadi ya tetap, tapi kalau semuanya itu baik kemampuan jadi kita mengukur. Kita harus terarah dan terukur mengukur kemampuan diri apakah kita mampu untuk membeli ini itu kan begitu ya artinya ya yang kita beli harus sesuai dengan kebutuhan dan karena memang kita ini bukan lembaga yang menghasilkan uang Jadi, intinya kita ya tetap kita meleak teknologi dengan perkembangan zaman. Namun, pelaksanaannya ya kita mengukur kemampuan pelaksanaannya, kita ya menunggu momentum untuk mengukur kemampuan lembaga...” (In3: 29/08/2022)<sup>123</sup>

“...Perbaikan aset: selalu dipikirkan setiap hari.. Pengembangan pengurus: sementara belum...” (In4: 29/08/2022)<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>124</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

“...untuk mengikuti pertumbuhan yang saat ini ya, Dulu sebenarnya semua santri yang ada di pondok ini terkait pendidikan itu tidak diperkenankan membawa handphone, dikarenakan memang kondisi pandemi dan sekolah pun diliburkan dan dirubah menjadi online/daring ,itu akhirnya mau tidak mau kita membutuhkan handphone untuk media anak-anak belajar. Terkait perkembangan untuk saat ini ya ini masih dalam proses. Contohnya, pembuatan rapot online, cuman ini masih dalam proses termasuk pembuatan raport online. Itu masih saya proses itu enaknya bagaimana masih belum, caranya seperti itu nanti akan ada sistem raport online tinggal print saja kalo mau...” (In7: 30/08/2022)<sup>125</sup>

Dalam pemaparan ketiga informan tersebut menjelaskan, bahwa peran pemimpin sebagai agen perubahan sudah dilaksanakan oleh ketua yayasan. Hal itu sesuai dengan pernyataan ketiga informan di atas, yaitu selalu memikirkan perbaikan-perbaikan demi menunjang kegiatan dan aktivitas santri, jamaah, umum, dan pengurus yayasan. Perbaikan-perbaikan itu dilaksanakan, agar aktivitas santri, jamaah, umum, dan pengurus yayasan bisa memiliki rasa nyaman dan terus semangat dalam menambah ilmu.

Dari pemaparan-pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan sudah berperan sebagai *agent of change*. *Pertama*, ketua yayasan terbuka dalam menerima usulan atau ide-ide yang

---

<sup>125</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

dikemukakan oleh pengurus. Meskipun, dalam pelaksanaannya ketua yayasan tidak langsung menjalankannya. Hal itu dilakukan, karena usulan-usulan tersebut masih perlu dikaji lagi atau dimusyawarakkan bersama. *Kedua*, ketua yayasan melakukan gebrakan-gebrakan baru dalam upaya mendukung sistem pendidikan saat ini. Sebagai agen perubahan, ketua yayasan juga menyiapkan bekal bagi santrinya seperti meningkatkan keterampilan tentang jurnalistik, penceramah, MC, dan sebagainya. Yayasan juga memiliki usaha yang masih merintis dengan tujuan menjadikan yayasan yang dapat menghasilkan uang sendiri atau produktif. *Ketiga*, ketua yayasan melakukan perbaikan aset atau pembaruan aset yang dilaksanakan dengan tujuan mengikuti perkembangan zaman. Sehingga, aktivitas santri, jamaah, umum, dan pengurus yayasan bisa memiliki rasa nyaman dan terus semangat dalam menimba ilmu.

c) Juru Bicara

Kemampuan Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah dalam berperan sebagai juru bicara ini tampak pada kemampuan berinteraksi, berkomunikasi dan berkoordinasi secara aktif dengan komponen internal dan eksternal di yayasan. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara terkait interaksi atau komunikasi yang terjalin antara ketua yayasan dengan pengurus:

“...Berkomunikasi baik: sudah saya lakukan setiap hari...saya rasa sudah cukup baik...”<sup>(In1: 29/08/2022)</sup> 126

Kutipan wawancara dari informan 1 selaku ketua yayasan sesuai dengan pernyataan Informan 6 dan Informan 7 terkait komunikasi yang terjalin

“..Ya sudah baik...” <sup>(In6: 1/09/2022)</sup>127

“..Ya, cara berkomunikasi apabila memang itu diperlukan koordinasi dan itu sifatnya umum ya itu biasanya kadang langsung lewat telephone. Kalau itu dirasa memang penting dan perlu diskusi itu akan dipanggil ustad-ustadnya..” <sup>(In7: 30/08/2022)</sup>128

Dalam pemaparan ketiga informan tersebut dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan sudah menjalin komunikasi yang baik terhadap pengurus yayasan. Cara berkomunikasi ketua yayasan ketika berdiskusi dengan banyak orang, maka ketua yayasan akan mengumpulkan pengurus yayasan dalam satu forum.

Dari hasil pengamatan peneliti, ketua yayasan menciptakan hubungan baik dengan pengurusnya juga dilakukan dengan cara selalu berkoordinasi dengan yang lainnya. Artinya, ketua yayasan selalu melibatkan pengurusnya untuk berperan aktif atau bersama-sama membangun yayasan ini menjadi

---

<sup>126</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>127</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

<sup>128</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

lebih baik. Berikut hasil wawancara dari penerapan komunikasi yang dilakukan ketua yayasan dalam menciptakan hubungan baik, yaitu

“...Selalu koordinasi. Contohnya punya ide, contoh mau milad, ini gimana, dibuat tema apa, apa menampilkan munaqosah apa ndak..menampilkan tampilan anak-anak apa ndak Itu selalu komunikasi dan ndak akan berani punya ide langsung kekeuh harus seperti ini. Itu ndak. Bahkan kayak sumbangan beras tuh, itu pun dia langsung koordinasi dulu..ini dari ini, alamatnya ini, ini dibagikan langsung atau dikemanakan...pasti sangat hati hati..karena kita kan berkesinambungan dengan orang banyak takutnya nanti ada yang ndak cocok..kalau masalah sosial kan harus begitu memikirkan semuanya. harus peka gitu.. saya juga masih belajar juga terhadap masalah sosial...” (In5: 30/08/2022)<sup>129</sup>

“...Kalo di ajak bergabung ya biasanya rapat gitu, setelah itu komunikasi sama orangnya, kita membicarakan masalah-masalahnya,k ita itu ambil positifnya apakah produk ini baik untuk pondok ini...” (In6: 1/09/2022)<sup>130</sup>

“...Kalo hubungan ya biasanya itu memang dari keseharian itu cara berkomunikasi dalam menyampaikan agenda-agenda ataupun visi misi Dari yayasan itu bagaimana dan beliau itu flexible orangnya jadi ya lewat komunikasi itu

---

<sup>129</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>130</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

ketika menyampaikan sesuatu itu beliau flexible. Terus kalo memang ada masalah-masalah dalam tertentu memang perlu ketegasan. Saya maklumi itu ketika mungkin kalau beliau marah, karena adanya sebuah kesalahan yang dirasakan. Tapi, untuk menjalin komunikasi ya itu cara berkomunikasi beliau itu gak terlalu formal jadi flexible. Untuk berkomunikasi dengan masyarakat sekitar memang apa ya. Beliau itu mungkin kalo ada tamu atau ada orang yang berkepentingan ke pondok. itu beliau sendiri yang menemui. Baru nanti ada kalau ada kepentingan dengan kyai baru disampaikan ke kyai...” (In7: 30/08/2022)<sup>131</sup>

Dalam pemaparan ketiga informan tersebut dapat disimpulkan, bahwa ketua yayasan menciptakan hubungan baik dengan pengurus. Dalam menciptakan hubungan baik tersebut, ketua yayasan selalu mengkoordinasikan kegiatan, aktivitas atau agenda-agenda yang berkesinambungan dengan orang banyak. Ketua yayasan selalu transparansi atau terbuka dengan pengurus yang lainnya. Selain itu, ketua yayasan menciptakan hubungan baik dengan *stakeholder* atau orang yang berkepentingan ke yayasan dalam rangka membeli produk di toserba yayasan, itu dengan cara selalu mengecek produk-produk yang dijual di yayasan. Selain itu, ketua yayasan selalu menerima atau mempersilahkan tamu dengan baik.

#### d) Pelatih

---

<sup>131</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

Peran sebagai pelatih dilakukan oleh Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah adalah dengan cara memotivasi pengurus agar pengurusnya selalu semangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga, organisasi sosial keagamaan ini masih tetap berjalan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara terkait cara-cara ketua yayasan dalam memotivasi pengurus, antara lain:

“...Kalau dulu sering memotivasi, kalau sekarang beliau sudah tau cara kerja saya. Mungkin hanya tanya yaapa kabarnya. Beliau selalu mengingatkan, memotivasi dalam hal ibadah karena dia dengan saya hubungannya sudah berhubungan lama dengan beliau. Mungkin hanya dalam hal ibadah, kadang ditanya sudah sholat belum, tadi kemana, targetnya yaapa hari ini sudah selesai apa belum, itu selalu. Mumpung jik enom, semangat, mumpung sik enak. Padahal saya ini orang lain, tapi beliau sudah memberi aja tuku sepeda motor disek, sing manfaat disek sampe detail begitu. Padahal dia bukan keluarga. Bahkan saya mau hutang pun. Dia bilang jangan. Detail, dia perhatian banget ke saya. InshaAllah ke semuanya juga begitu...”  
(In5: 30/08/2022)<sup>132</sup>

“...Kalo memotivasinya itu ,saya suka melihat perilaku orangnya gitu kayak orangnya itu rapi

---

<sup>132</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

disiplin, pagi-pagi Itu sudah disini kayak memberikan contoh lah...” (In6: 1/09/2022)<sup>133</sup>

“...Kalau memotivasi itu beliau sering menggunakan cerita-cerita orang terdahulu, bagaimana sifat kerja orang terdahulu, ulama ulama terdahulu mengenai bidang pendidikan pertama, bagaimana cara mendidik seorang santri untuk bisa mencari ilmu dengan baik, ataupun ketika untuk pengurus ya, itu biasanya beliau juga menggunakan siro-siro Nabawi ataupun cerita-cerita ulama-ulama dahulu, supaya apa ? kita bisa mengambil hikmah dari cerita tersebut...” (In7: 30/08/2022)<sup>134</sup>

Dalam pemaparan ketiga informan tersebut menjelaskan, bahwa ketua yayasan memiliki cara-cara tersendiri dalam memotivasi pengurus yayasan. Ketua yayasan memotivasi masing-masing pengurus dengan cara yang berbeda, karena ketua yayasan sudah mengetahui karakter masing-masing pengurus. Ketua yayasan dalam memotivasi pengurus adalah dengan cara mengingatkan dalam hal ibadah, dengan menjadi suri tauladan yang baik, dan dengan menggunakan cerita-cerita ulama terdahulu. Selain itu, ketua yayasan juga selalu menekankan kepada pengurus yayasan, bahwa kerja di yayasan itu dengan tujuan merawat anak yatim, piatu dan dhuafa’, tidak untuk memperoleh gaji yang besar. Berikut pernyataan dari informan 1 selaku ketua yayasan:

---

<sup>133</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

<sup>134</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

“...Motivasi yang saya tekankan disini ya. Itu kita kan kerja sosial, kita ngopeni anak yatim. Jangan sampai punya ambisi yang macam-macam. Misal pengen punya gaji yang besar. Jadi ya disini juga gaada gaji. Kita belum mampu untuk menggaji...” (In1: 29/08/2022) 135

Peran kepemimpinan sebagai pelatih atau *coach* adalah seorang pemimpin yang mampu mengembangkan profesionalisme dari pemainnya atau pengikutnya. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dari informan tentang upaya ketua yayasan dalam mengembangkan profesionalisme pengurusnya atau SDM, diantaranya:

“...Kalau beliau tuh, misalnya target tuh, biar semangat biar professional. Saya selalu dibelikan apa gitu. Entah dikasih es, jus, dikasih buat beli rokok, begitu itu apresiasi pribadi ya. Reward dalam bentuk pribadi. Tapi saya ndak tau ke yang lainnya, mungkin juga sama....” (In5: 30/08/2022)136

“...Divisi saya kan menjaga koperasi dan wirausaha gitu, kita itu diarahkan bagaimana cara dalam menanggapi konsumen, kayak konsumennya itu seperti kurang suka atau gimana, kita itu harus tetep ramah gak boleh menahan. Biar apa, biar orang itu beli disini itu enak, beli disini nggak ribet-ribet gitu...” (In6: 1/09/2022)137

---

<sup>135</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>136</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>137</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

“...kalau untuk pengembangan profesionalisme pengurus itu ada beberapa masa ya mbak. Dulu itu disini kantor pun belum punya karna memang masih dalam proses pengembangan. Alhamdulillah sekarang sudah punya kantor sendiri. Dan untuk pengurus-pengurus yang disini terutama yang kerja di lapangan ya, seperti tadi uztad rofi'i, itu biasanya ada kartu nama, kalau beliau itu resmi dari yayasan, bukan karna kan mungkin kebanyakan ya ada orang mencari sumbangan dan lain sebagainya itu hanya berdasarkan majalah ataupun surat-surat saja tapi tidak, ada surat tugasnya ada bukti fisiknya. dan untuk masalah administratif itu juga sudah mulai diperbaiki bagaimana untuk penyimpanan data-datanya dsb...” (In7: 30/08/2022)<sup>138</sup>

Dari pemaparan wawancara informan di atas menjelaskan, bahwa ketua yayasan sudah mengembangkan profesionalisme pengurusnya dengan caranya sendiri. Seperti pernyataan dari informan 5 selaku pengurus divisi dakwah dan sosial, bahwa ketua yayasan selalu memberi apresiasi atau *reward* pribadi ketika melaksanakan aktivitas penggalangan dana. Hal itu dilakukan, agar penggalang dana memiliki semangat yang tinggi. Selain itu, ketua yayasan juga mengingatkan untuk selalu ramah kepada konsumen. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan 6 selaku pengurus divisi wirausaha. Professionalisme pengurus juga

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

diterapkan sewaktu penggalangan dana ke instansi-instansi, yaitu dengan membawa surat tugas dan membawa kartu nama resmi dari yayasan. Ketua yayasan juga mulai memperbaiki masalah administratif yang ada di yayasan.

Dalam pemaparan informan-informan di atas, peneliti dapat menyimpulkan, bahwa ketua yayasan sudah berperan sebagai pelatih bagi yayasan. Sebagai pelatih, ketua yayasan memotivasi pengurusnya dengan cara-cara tersendiri. Ketua yayasan memotivasi masing-masing pengurus dengan cara yang berbeda, karena ketua yayasan sudah mengetahui karakter masing-masing pengurus. Ketua yayasan memotivasi pengurus dengan cara mengingatkan dalam hal ibadah, dengan menjadi suri tauladan yang baik, dan dengan menggunakan cerita-cerita ulama terdahulu. Selain itu, sebagai pelatih atau *coach*, ketua yayasan mengembangkan profesionalisme pengurusnya. Dalam mengembangkan profesionalisme pengurus, ketua yayasan memiliki cara tersendiri, yaitu dengan cara memberikan *reward*, mengingatkan atau memberikan arahan yang baik dan memperbaiki masalah administratif yayasan terkait penyimpanan data-data.

### **3. Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya**

Kreativitas pengurus memiliki empat indikator. *Pertama*, seorang pengurus dapat dikatakan memiliki kreativitas karena pengurus itu memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif. *Kedua*, seorang pengurus memiliki karakteristik yang percaya diri dan

imajinatif. *Ketiga*, seorang pengurus memiliki peran yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. *Keempat*, seorang pengurus memiliki kemampuan dalam menganalisis dan mengevaluasi suatu masalah.

- a) Memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif

Berikut peneliti paparkan hasil wawancara terkait pengurus yayasan yang melakukan rencana dan aksi yang inovatif. Menurut ketua yayasan, setiap pengurus sudah menjalankan tanggung jawabnya dari rencana sampai aksi dapat dikatakan sudah inovatif. Berikut kutipan wawancara dari ketua yayasan:

“...Seiring berjalannya waktu. Pembaruan itu istilahnya tiba-tiba. Seperti anak-anak diluar kan ya sudah tahu dan mengenal pesaingnya begitu ketat. Harus mikir gimana cara penempatan kotak dan mencari donatur baru...” (In1: 29/08/2022) 139

Hasil pernyataan wawancara dari ketua yayasan sesuai dengan pernyataan beberapa pengurus sesuai bidang atau divisi yang dijalankan. Berikut hasil kutipan wawancara dari beberapa informan atau pengurus yayasan, yaitu:

“...Iya itu tentu. Ada inovasi-inovasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya. Jadi untuk pengurus-pengurus mulai dari pengurus, tenaga pengajar itu berkembang sesuai dengan kemampuan. Misal, bagaimana kepengawasan 24 jam terhadap anak asuh?itu

---

<sup>139</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

kita bagi dengan istilah murobbi murobbiyah itu, satu ustad satu ustadzah nangani sekian puluh anak. Nah itu termasuk inovasi inovasi kita..yang kita terapkan beberapa bulan terakhir ini...” (In2: 07/09/2022)<sup>140</sup>

“Setiap pegawai memiliki ide ide yang berbeda. Dari ide-ide baru itu apakah bisa di aplikasikan untuk anak-anak...” (In4: 29/08/2022)<sup>141</sup>

“...Sangat inovatif mbak..karena disini itu pegawai memiliki ide sendiri jalan nanti disatukan..punya inovasi sendiri sendiri, cara-cara sendiri untuk simpati terhadap pondok ini itu gimana. Per orang itu memiliki ide ide sendiri. Nanti disatukan, kemudian di koordinasi...” (In5: 30/08/2022)<sup>142</sup>

Dari pemaparan ketiga informan tersebut menjelaskan, bahwa pengurus yayasan sudah menerapkan inovasi-inovasi dalam menjalankan rencana dan aksi di bidangnya masing-masing. Ide-ide atau inovasi itu dibahas secara bersama atau dimusyawarakan. Namun pernyataan ketiga informan di atas berbeda dengan pernyataan informan 7. Informan 7 menjelaskan, bahwa pengurus yayasan melaksanakan rencana dan aksinya dapat dikatakan belum maksimal, karena SDM masih terbatas.

“...Itu sudah ada pembaruan. meskipun tingkat pembaruan ini tidak maksimal 100% yang

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

<sup>141</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>142</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

diharapkan di awal, masih kurang lebih menurut saya 30% lah, tapi itu bertahap ya memang seperti yang disampaikan ustad rofi'i tadi SDM di sini masih belum cukup ,terutama kan untuk mengajar terus kan ya juga bagian penggalangan dana seperti itu..." (In7: 30/08/2022)143

Dari pemaparan informan-informan di atas menjelaskan, bahwa pengurus-pengurus yayasan sudah dikatakan inovatif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Ide- ide baru dari pengurus yayasan dimusyawarakan bersama. Hal itu diterapkan, karena pengurus masih mempertimbangkan apakah ide itu diterapkan baik untuk yayasan. Namun, pembaruan yang ada di yayasan dapat dikatakan belum maksimal, karena faktor SDM. SDM di yayasan masih terbatas. Peneliti menyimpulkan, bahwa pengurus yayasan memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif. Pengurus yayasan selalu menginginkan perubahan dalam memajukan yayasan.

Adapun inisiatif yang dilakukan pengurus yayasan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan 1 dan informan 2, selaku ketua yayasan dan pembina, yaitu

"...Sudah. Misi nya untuk anak-anak sudah dijalankan dengan baik. Kan bisa dilihat keadaanya memang seperti ini belum

---

<sup>143</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

berkembang, masih banyak yang perlu  
dibenhahi...”(In1: 29/08/2022)<sup>144</sup>

“...Inisiatif muncul itu dari bawah..biasanya inisiatif muncul dari atas itu instruksi. Biasanya, inisiatif muncul ketika aktivitas atau kegiatan tidak efektif. Nah, itu kemudian ada inisiatif ya mungkin dari atas dari pimpinan. Nah, itu tetap melalui forum musyawarah...”  
(In2: 07/09/2022)<sup>145</sup>

Hasil pernyataan dari informan 1 dan informan 2 sesuai dengan pemaparan tiap-tiap pengurus. Peneliti juga memaparkan hasil wawancara dari beberapa bidang atau divisi yang sesuai atau sama dengan apa yang diharapkan ketua yayasan dan pembina. Berikut kutipan wawancara dari beberapa bidang:

“...kalau saya tidak hanya sesuai dengan perintah ya, yang sekiranya bisa saya kembangkan secara pribadi saya kembangkan secara pribadi ataupun kebutuhan-kebutuhan yang namanya kita nggak harus bergantung kepada lembaga.. maka kita harus menyadari itu maka kita harus mengeluarkan uang sendiri untuk membeli kebutuhan-kebutuhan yang mendukung lembaga...” (In3: 29/08/2022)<sup>146</sup>

“...Kalau inisiatif, pertama saya lebih suka bertemu orang secara langsung *door to door face to face*, dengan orangnya. Yang kedua

---

<sup>144</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>145</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

<sup>146</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

jalin silaturahmi yang baik lewat via wa..pokoknya terus. Selalu mendoakan..terus gimana cara donatur dengan pondok ini mempunyai hubungan yang baik setiap tahun...” (In5: 30/08/2022)<sup>147</sup>

“...Memasarkan ke teman-teman sendiri di WA setelah itu ke masyarakat luas, ke tempat-tempat rame, kayak di pasar ke tempat orang-orang jualan itu kalo yang tertarik dengan makanan-makanan ...” (In6: 1/09/2022)<sup>148</sup>

Dari pemaparan informan-informan tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengurus-pengurus yayasan memiliki keinginan sendiri atau inisiatif sendiri dalam mengembangkan organisasi sesuai kemampuan dan bidangnya masing-masing. Selain itu, informan 5 selaku pengurus divisi penggalangan dana mengatakan, bahwa inisiatif yang perlu dilaksanakan dalam bidangnya adalah menjalin silaturahmi yang baik dengan para donatur. Informan 6 selaku pengurus divisi wirausaha juga mengatakan, inisiatif yang perlu dilaksanakan dalam mengembangkan usaha atau produk dari yayasan adalah dengan cara memasarkan produk-produknya secara bertahap mulai dari teman dekat hingga ke tempat yang ramai atau pasar.

b) Percaya diri dan imajinatif

Pengurus yayasan dapat dikatakan kreatif ketika pengurus yayasan memiliki karakter percaya diri dan imajinatif. Percaya diri merupakan kemampuan atau kelebihan yang ada pada diri

---

<sup>147</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>148</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

sendiri. Sedangkan imajinatif merupakan karakter seseorang yang memiliki daya pikir dalam mengasalkan atau menciptakan hal baru.

Peneliti memaparkan hasil wawancara terkait karakter pengurus yang ada di yayasan. Berikut pemaparan wawancara dari informan 1 selaku ketua yayasan terkait karakter pengurus yayasan:

“...Berbeda, setiap karakter pegawai itu berbeda. Jadi cara cara untuk mendapatkan sesuatu itu juga berbeda. Jadi, cara pendekatan kepada calon donatur itu berbeda beda, entah itu gayanya. Saya rasa cukup untuk pengurus. Kita sering kumpul, 2 minggu sekali kita kumpul kumpul..misal ada masalah di luar minta saran kepada kyai dan dimusyawarakan...” (In1: 29/08/2022) <sup>149</sup>

Informan 1 menjelaskan, bahwa setiap pengurus memiliki karakter yang berbeda-beda. Namun, ketika ada problem di luar pengurus selalu meminta saran kepada kyai atau pengasuh yayasan dan dimusyawarakan bersama. Pernyataan dari informan 1 diperkuat oleh pernyataan informan 2 selaku pembina dan pengasuh yayasan, yaitu

“...Alhamdulillah disini diperkuat oleh rasa solidaritas dan rasa persaudaraan yang kuat. Jadi ndak ada kita istilahnya menghakimi dan ndak ada saling menyalahkan. Nuansa itu yang memang kita harapkan. Berangkat dari

---

<sup>149</sup> Wawancara dengan informan 1 pada tanggal 29 Agustus 2022

pimpinan ke yang bawahnya ya saling mengingatkan...” (In2: 07/09/2022)<sup>150</sup>

Pernyataan informan 1 saling berhubungan dengan pernyataan informan 3 dan informan 7, yaitu pengurus menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai tupoksinya masing-masing. Dalam menjalankannya itu adakalanya teledor dan harus diingatkan. Namun, setiap pengurus juga belajar amanah terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

“...Ya mereka belajar untuk amanah sesuai dengan tupoksi masing-masing. Namanya manusia ya adakalanya harus diingatkan. Ya selama ini masih dalam tupoksi masing-masing..” (In3: 29/08/2022)<sup>151</sup>

“...untuk menjalankan tugas sesuai dg tupoksi ya ,itu bisa berjalan dengan baik. cuman itu pasti ada yang namanya teledor, ya memang manusia itu ya kadang merasakan capek dan lain sebagainya. Tapi tetep kalo ada perintah untuk mengerjakan suatu hal, dari kepala yayasan itu langsung gerak cepat...” (In7: 30/08/2022)<sup>152</sup>

Berikut peneliti juga memaparkan pernyataan dari informan 4 dan informan 6 terkait karakter pengurus yayasan.

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

<sup>151</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>152</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

“...semua menerima dengan senang hati dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara penuh. Misal, ada yang ndak masuk atau ndak bisa dan posisi itu harus segera diisi atau dituntaskan. ada salah satu pegawai yang bisa membackup atau menghandelnya. Kepekaan dari pegawai sudah terbangun. Saling melengkapi dan saling membantu...” (In4: 29/08/2022)<sup>153</sup>

“...Ya, kita itu harus ikhlas, disiplin menjalankannya. Terutama itu disiplin, terus bersikap ramah terhadap konsumen...” (In6: 1/09/2022)<sup>154</sup>

Informan 4 menyatakan, bahwa pengurus yayasan menerima dengan senang hati dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara penuh. Pengurus juga sudah membangun kepekaan atau rasa solidaritas yang tinggi, karena saling melengkapi dan membantu ketika ada permasalahan. Informan 6 selaku pengurus divisi wirausaha menyatakan, bahwa sebagai pengurus yayasan harus memiliki karakter disiplin, bersikap ramah terhadap konsumen.

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti mengambil kesimpulan, bahwa pengurus yayasan memiliki karakter yang berbeda-beda. Semua pengurus saling bekerja sama dan berkoordinasi satu sama lain demi tercapainya tujuan dari yayasan. Ketika pengurus teledor atau melupakan tugas dan tanggung jawabnya, maka pengurus lain akan

---

<sup>153</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>154</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

memberikan arahan atau mengingatkannya dengan baik. jika pengurus ada yang meminta izin atau cuti kerja, maka pengurus yang lain juga akan menghandel pekerjaannya. Artinya, karakter yang dimiliki pengurus yayasan sudah dapat dikatakan memiliki sikap percaya diri dan imajinatif dalam menghadapi problem-problem.

- c) Memiliki peran yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

Pengurus yayasan memiliki peran yang aktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, karena peran pengurus dalam organisasi atau lembaga sangat vital sebagai penggerak lembaga. Jika salah satu pengurus tidak masuk atau mengambil cuti, maka pengurus lainnya harus segera menghandel atau mengisi. Sehingga, permasalahan yang akan timbul dapat teratasi. Hal itu sesuai dengan pernyataan informan 3 selaku sekretaris yayasan.

“...Ya sangat vital karena yang namanya pegawai kan merupakan penggerak atau kaki tangannya lembaga, sangat diperlukan sekali mangkannya tadi SDM nya itu kurang. Kurang dalam arti kurang secara kuantitas. Jadi yang ada itu harus maksimal. Kalau satu atau dua saja yang absen misal seperti saya ini ya akan sedikit merepotkan dalam satu bidang tertentu. Apalagi jika bidang saya itu tidak segera diisi atau tidak mampu diambil alih dengan teman-teman yang lain. Maka itu akan menjadi masalah. Terus misalnya ada petugas donatur yang tidak melaksanakan tugasnya ya akan menjadi pincang nantinya. Jadi vital sekali

peran pegawai di sini. Di satu sisi karena memang secara jumlah atau kuantitasnya terbatas maka ya harus maksimal. Ya walaupun secara kualitas ya masih kita usahakan..” (In3: 29/08/2022)155

Pernyataan informan 3 diperkuat oleh pernyataan informan 4 dan informan 7 mengenai peran pengurus sesuai bidang atau divisinya masing-masing.

“...Bagaimana cara kita mengembangkan donatur. Ide-ide terbaru dalam meningkatkan jumlah donatur. Salah satunya ialah dengan memperkenalkan lembaga kita ke orang lain..dan juga dari mulut ke mulut. Artinya jamaah siap membantu mencarikan donatur untuk yayasan...” (In4: 29/08/2022)156

“...disini saya di tunjuk sebagai koordinator pendidikan ya, di samping saya itu berkencimpung langsung dalam pendidikan, saya pun juga mengawasi kinerja dari pengurus atau ustad-ustad yang ada disini. mulai dari pembagian kelas, evaluasi dan lain sebagainya, itu saya semua yang mengawasi...” (In7: 30/08/2022)157

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti mengambil kesimpulan, bahwa pengurus yayasan sudah menjalankan perannya dengan sangat baik. Hal itu terbukti penjelasan dari informan 4 selaku

---

<sup>155</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>156</sup> Wawancara dengan informan 4 pada tanggal 29 Agustus 2022

<sup>157</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

bendahara yaitu selalu memikirkan bagaimana cara meningkatkan jumlah donatur. Informan 7 juga menjelaskan perannya dalam bidang pendidikan yaitu dengan mengawasi langsung kinerja ustad-ustad dalam pembagian kelas, evaluasi, dan sebagainya.

- d) Memiliki kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah

Pengurus dapat dikatakan memiliki kreativitas, karena mampu menganalisa dan mengevaluasi masalah. Hal itu akan dijadikan kesempatan atau peluang untuk terus berkembang dan maju. Berikut pemaparan informan 2 selaku pembina dan pengasuh yayasan terkait pengurus yayasan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah.

“...Bagus. Sebagian besar sdm disini itu mumpuni.. Jadi terkait hal-hal seperti itu hampir ndak ada masalah. Misalnya dalam membuat majalah sudah ada yang membidangi sendiri. Nanti di majalah itu pun sudah ada pengembangan-pengembangan sebagai bentuk penyajian sebuah karya dan juga kan kita punya sdm. Misalnya membuat program kalender tahunan itu dibidangnya sudah paham, yang dibutuhkan apa, jadwalnya bagaimana, insyaallah hal hal itu ndak ada masalah. Majalah itu bulanan, majalah itu diperuntukkan untuk para donatur. Kalau kalender itu tahunan untuk dontur dan jamaah...” (In2: 07/09/2022)<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> Wawancara dengan informan 2 pada tanggal 7 September 2022

Pernyataan dari informan 2 di atas menjelaskan, bahwa sumber daya manusia yang ada di yayasan sudah bagus dan mumpuni dalam bidangnya masing-masing. Pernyataan dari informan 2 diperkuat oleh pernyataan informan 3 selaku sekretaris yayasan menjelaskan, bahwa dalam bidangnya tulis menulis atau publishing itu mencoba mencari informasi sendiri dalam menganalisis dan mengevaluasi hasil dari pekerjaannya.

“...Kalau masalah yang berkaitan dengan bidang saya ya, yang pertama saya pribadi akan menganalisa suatu kekurangan-kekurangannya. Misalnya, dari sisi *publishing* atau tulis-menulis surat dan sebagainya nya ya secara mandiri saya mencoba untuk mencari informasi mentok-mentok ya saya konsultasi pada kyai. Pengaturan agenda kyai, pengaturan agenda pondok dan pengaturan agenda luar itu biasanya saya ya. Nah tetep kita saling koordinasi, misal saya ndak bisa ya tetep minta tolong ke yang lain atau koordinasi sama teman-teman yang lain yang bisa menhandel. Kalau ndak ada yang bisa yan mentok-mentok lapor ke ketua...” (In3: 29/08/2022)159

Berikut peneliti memaparkan hasil pernyataan pengurus yayasan terhadap menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah menurut divisi sosial dan dawah, divisi wirausaha, dan divisi pendidikan.

---

<sup>159</sup> Wawancara dengan informan 3 pada tanggal 29 Agustus 2022

“...Kalau saya pribadi. Saya mengukur dari diri saya sendiri. Ya saya ndak pandai betul dalam menganalisa masalah. Ya saya juga belajar dalam menganalisa masalah. Apasih perkembangan kedepannya kalau kita hanya stagnan seperti ini, kita ndak mengikuti perkembangan zaman ya kita harus selalu belajar mengantisipasi hal-hal dimasa yang akan datang yang ndak kita ketahui. Ya kayak covid kemarin, kan saya divisi sosial dan penggalian dana, mengajak orang untuk berbuat baik itu jadi sulit. Ya kita tetap silaturahmi terus saya minta wa, terus saya wa in.. Kita harus mengantisipasi hal-hal tersebut. Kalau kita syukuri ya banyak pelajaran yg dipetik ya dari kejadian dua tahun yang lalu...” (In5: 30/08/2022)<sup>160</sup>

“...Lumayan 60%, kita itu kayak orang biasanya beli disini sering, kok tiba-tiba ga beli disini. Apakah dari sikap saya ataukah ada yang kurang ataukah dari fasilitasnya ataukah dari keadaanya gimana gitu...” (In6: 1/09/2022)<sup>161</sup>

“...Dalam menganalisa ya menurut saya masih kurang karena memang pengalaman ya, pengalaman saya itu dalam divisi pendidikan itu masih sedikit masih belum lama baru 3 thn bagian divisi pendidikan, cuman dalam perjalanan ini kita tidak bisa, ketika ada evaluasi yang berhubungan tentang masalah-

---

<sup>160</sup> Wawancara dengan informan 5 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>161</sup> Wawancara dengan informan 6 pada tanggal 1 September 2022

masalah di lapangan itu tidak bisa kita langsung eksekusi pada saat itu juga. Karena memang terbatas oleh kondisi, terus bagaimana kita cari solusi yang lain yang mungkin itu bisa menyesuaikan dengan kondisi-kondisi yang ada....” (In7: 30/08/2022)<sup>162</sup>

Dari pemaparan ketiga informan di atas menjelaskan, bahwa pengurus yayasan belum maksimal dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah sesuai bidangnya masing-masing. Hal itu dikarenakan sumber daya manusia yang ada di yayasan masih dalam tahap belajar atau masih merintis. Namun, pengurus yayasan sudah berusaha semampunya untuk dapat berkembang. Pengurus yayasan selalu berkoordinasi satu sama lain atau mencari solusi ketika terjadi suatu permasalahan.

### **C. Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun data-data yang telah diperoleh peneliti dari hasil wawancara, data-data dari lapangan, dan dokumentasi bahan-bahan lain, sehingga memberikan informasi kepada orang lain yang membutuhkan dan mudah dipahami.<sup>163</sup>

#### **1. Perspektif Teoritis**

- a) Kepemimpinan Visioner Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa<sup>7</sup> Nurul Karomah Surabaya.

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan

---

<sup>162</sup> Wawancara dengan informan 7 pada tanggal 30 Agustus 2022

<sup>163</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), hal 224.

dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Hidayah berpendapat dalam bukunya, bahwa pemimpin visioner memiliki tujuh karakteristik, antara lain:<sup>164</sup>

1) Berwawasan visioner dan mampu menyiasati masa depan.

Berwawasan visioner dapat disebut dengan *future oriented*. Wawasan yang *future oriented* adalah pemimpin yang mampu memimpin siklus kehidupan organisasi sesuai visi organisasi. Visi dijadikan petunjuk dalam membantu membentuk masa depan. Pemimpin yang berwawasan visioner juga dapat memberikan arahan konkrit dan sistematis dalam menyelesaikan sebuah *problem*.<sup>165</sup>

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah berwawasan ke depan atau visioner. Dalam hal pengambilan keputusan untuk pelaksanaan sebuah kebijakan, ketua yayasan akan mendiskusikannya kepada pengasuh yayasan atau kyai. Selain itu, ketua yayasan juga memberikan arahan konkrit dan sistematis dalam menyelesaikan sebuah problem. Contohnya dalam permasalahan keuangan, ketua yayasan selalu detail dalam memberikan arahan untuk pengurus yang menggalang dana.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa apa yang telah disampaikan Nurul Hidayah tentang kepemimpinan visioner

---

<sup>164</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 74.

<sup>165</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 74.

yang harus berwawasan visioner sejalan dengan ketua yayasan yang memiliki karakter berwawasan visioner dan mampu menyiasati masa depan.

2) Pemikir dan perencana yang strategis.

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa ketua yayasan memikirkan dan merencanakan yayasan untuk ke depannya. Namun, setiap pemikirannya itu harus melalui filter kyai. Contoh ketua yayasan sebagai perencana strategis adalah setiap akhir tahun mengadakan rapat besar untuk evaluasi tahun sekarang dan tahun depan. Selain itu, ketua yayasan merealisasikan visi ke dalam aksi yang nyata. Contoh aksi yang nyata adalah dalam hal pencarian donasi dan dalam hal pembangunan. Kedua hal tersebut merupakan bentuk aksi nyata dari terealisasinya sebuah visi.

Karakter pemimpin visioner adalah pemikir dan perencana yang strategis. Pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah. Pemimpin visioner juga mampu mengelola mimpi menjadi kenyataan. Selain itu, pemimpin visioner akan mengubah visi ke dalam aksi. Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner akan merencanakan organisasi ke depannya dengan langkah terbaik.<sup>166</sup>

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan

---

<sup>166</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 74.

menggugah nampak terlihat pada kepemimpinan Bapak Harianto selaku ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa. Ketua yayasan memiliki karakter pemikir dan perencana yang strategis. Karakter tersebut termasuk dalam ciri-ciri kepemimpinan visioner.

3) Inovatif dan berani mengambil resiko.

Pemimpin visioner secara khusus memiliki kemampuan berpikir *out of the box* atau berpikir di luar kotak. Pemimpin visioner mampu berpikir secara cepat dalam memecahkan masalah. Pemimpin visioner dapat membuat strategi inovatif dengan cepat, karena pemikirannya luas dan sistemik.<sup>167</sup>

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa ketua yayasan merupakan sosok yang inovatif. Ketua yayasan mengedepankan musyawarah sehingga sistem yang ada di yayasan berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dikatakan inovatif, karena pemikirannya yang mengedepankan musyawarah. Ketua yayasan berani mengambil resiko, karena sebelumnya sudah dimusyawarakan bersama.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa apa yang telah disampaikan Nurul Hidayah tentang karakteristik kepemimpinan visioner nampak terlihat pada kepemimpinan ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah. Ketua yayasan menjalankan salah satu karakteristik dari kepemimpinan visioner yaitu bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

---

<sup>167</sup> *Ibid.*, hal 75.

#### 4) Imajinatif.

Pemimpin visioner mampu berpikiran kreatif atau menghasilkan pemikiran-pemikiran baru.<sup>168</sup>

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa ketua yayasan sudah memiliki karakter imajinatif. Namun, terkadang karakter tersebut muncul ketika ada sebuah persoalan. Contoh yang terlihat dari karakter imajinatif dari ketua yayasan adalah peningkatan yang ada dalam bidang pendidikan. Bidang pendidikan yang ada di yayasan sudah terstruktur atau tertata dengan baik.

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa pemimpin visioner memiliki karakter imajinatif atau menghasilkan pemikiran-pemikiran baru nampak terlihat pada kepemimpinan Bapak Harianto selaku ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah. Ketua yayasan memiliki karakter imajinatif. Karakter tersebut merupakan salah satu karakteristik dari kepemimpinan visioner.

#### 5) Optimis dan antusias.

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa ketua yayasan memiliki sikap optimis dan antusias demi perkembangan yayasan. Ketua yayasan juga antusias terhadap berbagai masalah yang ada, namun problem yang ada di yayasan dijadikan sebuah peluang. Contohnya, ketika pengurus divisi dakwah dan sosial atau biasanya menggalang dana itu sakit, maka ketua yayasan akan menyuruh anak yang baru purna untuk

---

<sup>168</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 75.

menggantikannya. Namun, sebelum terjun anak-anak itu sudah di kader atau sudah dibekali. Hal itu dapat menguatkan mental dari anak-anak yang baru purna.

Pemimpin visioner menganggap bahwa semuanya akan berjalan lancar dan masalah dapat dilalui dengan baik. pemimpin visioner memiliki sikap percaya diri dan selalu siap menghadapi resiko.<sup>169</sup>

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, bahwa terdapat kesamaan antara teori yang disampaikan Nurul Hidayah dengan kepemimpinan yang dijalankan Bapak Harianto selaku ketua yayasan. Ketua yayasan dalam kepemimpinannya menunjukkan karakter yang percaya diri dan optimis. Karakter ketua yayasan tersebut merupakan salah satu karakteristik dari kepemimpinan visioner yaitu bersikap optimis dan antusias..

#### 6) Pemberdayaan karyawan.

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa ketua yayasan dalam pemberdayaan pengurus adalah dengan cara pengarahan-pengarahannya yang sudah tertuang dalam jobdesk. Contoh bentuk pengarahan dari ketua yayasan adalah terkait perihal kedisiplinan. Sedangkan, divisi pendidikan terdapat pelatihan-pelatihan untuk guru-guru TPQ. Namun, yayasan memiliki lembaga atasan, yaitu Dinas Sosial dan BKSP AIS (Badan Kerja Sama Pantu Asuhan Islam Surabaya) sehingga pengurus yayasan

---

<sup>169</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 75.

sering mengikuti pelatihan yang diadakan lembaga tersebut.

Pemimpin visioner menganggap sumber daya manusia adalah aset yang berharga. Oleh karena itu, pemimpin visioner selalu memperhatikan dan mengembangkan profesionalisme setiap anggotanya.<sup>170</sup>

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa pemimpin visioner memiliki karakter pemberdayaan karyawan nampak terlihat pada kepemimpinan Bapak Harianto selaku ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah. Ketua yayasan menjalankan salah satu karakteristik dari kepemimpinan visioner yaitu pemberdayaan pengurus.

7) Komunikator yang baik atau *good communicator*.

Pemimpin visioner memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi tersebut dapat menciptakan hubungan baik antara semua pihak, baik itu anggota maupun *stakeholders*.<sup>171</sup>

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa ketua yayasan menggunakan komunikasi yang bagus terhadap pengurus. Komunikasi yang digunakan ketua yayasan bukan seperti atasan dan bawahan. Melainkan, seperti komunikasi kepada saudara atau teman dekat yang bertujuan untuk merangkul bersama-sama demi tercapainya tujuan yayasan.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, bahwa terdapat kesamaan antara

---

<sup>170</sup> *Ibid.*, hal 76.

<sup>171</sup> *Ibid.*, hal 76.

teori yang disampaikan Nurul Hidayah dengan kepemimpinan yang dijalankan Bapak Harianto selaku ketua yayasan. Ketua yayasan menjalankan salah satu karakteristik dari kepemimpinan visioner yaitu komunikator yang baik..

b) Peran kepemimpinan visioner di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya.

Kepemimpinan visioner merupakan kecakapan seorang pemimpin dalam menerapkan ide-ide yang kreatif. Pemimpin yang visioner diharapkan memiliki pandangan ke depan dan berwawasan luas. Ide-ide kreatif itu didapatkan dari pengalaman dan pengetahuan pemimpin yang visioner. Sehingga, pemimpin yang visioner dapat melakukan perubahan-perubahan baru yang berwawasan ke depan.<sup>172</sup>

Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya memiliki peran kepemimpinan yang sama dengan gaya kepemimpinan visioner. Menurut Nurul peran kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut:<sup>173</sup>

1) Penentu Arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Jika organisasi mengalami kebingungan terhadap perubahan-perubahan dan struktur baru, maka *visionary leadership* berperan sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju. *Visionary leadership* akan memberikan pikiran-pikiran

---

<sup>172</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 82.

<sup>173</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 80.

rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju. Selain itu, *visionary leadership* akan mengarahkan perilaku-perilaku anggotanya untuk bergerak maju atau memandang kedepan.<sup>174</sup>

Peran kepemimpinan yang terdapat pada pimpinan di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya dapat diidentifikasi dari upaya pimpinan. Pimpinan berupaya untuk mengarahkan pengurusnya dalam mencapai visi misi. Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya merupakan pemimpin yang memiliki wawasan kedepan dalam menghadapi pengurusnya.

Dalam penyajian data, dijelaskan bahwa ketua yayasan merupakan sosok pemimpin yang dihormati, disegani dan pantas dijadikan tauladan dalam memberikan arahan yang pasti kepada pengurus. Ketua yayasan memiliki cara tersendiri dalam mengarahkan pengurusnya di berbagai bidang. Ketua yayasan mengetahui karakteristik setiap pengurusnya. Sehingga, ketua yayasan dalam mengarahkan pengurusnya melalui pendekatan personal. Selain itu, ketua yayasan juga mengarahkan pengurusnya dengan cara menjadi inspirasi atau teladan bagi pengurusnya. Hal itu dilakukan agar pengurusnya mengikuti apa yang dilakukan ketua yayasan.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, bahwa apa yang dipraktekkan

---

<sup>174</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 81.

Bapak Harianto selaku ketua yayasan sesuai dengan teori yang disampaikan Nurul Hidayah terkait peran kepemimpinan visioner sebagai penentu arah. Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah berusaha untuk berhati-hati dalam memberikan arahan kepada pengurus. Arahan yang diberikan ketua yayasan tidak hanya memberikan arahan terkait tugas dan tanggung jawabnya pengurus, namun dalam memberikan arahan ketua yayasan juga menyisipkan semangat dan motivasi. Ketua yayasan juga memberikan arahan untuk pengurusnya dengan cara menjadi inspirasi atau teladan bagi pengurusnya. Hal itu dilakukan agar pengurusnya mengikuti apa yang dilakukan ketua yayasan.

## 2) Agen Perubahan

Penyajian data yang telah disajikan peneliti menjelaskan, bahwa ketua yayasan sudah berperan sebagai *agent of change*. *Pertama*, ketua yayasan terbuka dalam menerima usulan atau ide-ide yang dikemukakan oleh pengurus. Meskipun, dalam pelaksanaannya ketua yayasan tidak langsung menjalankannya. Hal itu dilakukan, karena usulan-usulan tersebut masih perlu dikaji lagi atau dimusyawarakan bersama. *Kedua*, ketua yayasan melakukan gebrakan-gebrakan baru dalam upaya mendukung sistem pendidikan saat ini. Sebagai agen perubahan, ketua yayasan juga menyiapkan bekal bagi santrinya seperti meningkatkan keterampilan tentang jurnalistik, penceramah, MC, dan sebagainya. Yayasan juga memiliki usaha yang

masih merintis dengan tujuan menjadikan yayasan yang dapat menghasilkan uang sendiri atau produktif. *Ketiga*, ketua yayasan melakukan perbaikan aset atau pembaruan aset yang dilaksanakan dengan tujuan mengikuti perkembangan zaman. Sehingga, aktivitas santri, jamaah, umum, dan pengurus yayasan bisa memiliki rasa nyaman dan terus semangat dalam menambah ilmu.

Pemimpin visioner mampu menghasilkan inovasi-inovasi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin visioner dapat memperkirakan perkembangan dunia luar dan mengantisipasi berbagai hal yang akan terjadi. Oleh karena itu, pemimpin visioner biasa disebut dengan agen perubahan atau *agent of change*.<sup>175</sup>

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, bahwa Bapak Harianto selaku ketua yayasan sudah menjalankan perannya sebagai agen perubahan. Hal itu sesuai dengan teori yang disampaikan Nurul Hidayah terkait peran kepemimpinan visioner sebagai *agent of change*. Peran *agent of change* yang dilaksanakan ketua yayasan adalah dengan cara menerima ide-ide baru dari pengurusnya, membuat gebrakan-gebrakan baru atau inovasi baru yaitu dengan membuat usaha yang menjadikan yayasan semakin produktif, dan membuat anak didik atau santri dapat meningkatkan keterampilannya. Hal itu dapat menunjukkan, bahwa apa yang dilaksanakan

---

<sup>175</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 81.

pemimpin di YPAD Nurul Karomah Surabaya sesuai dengan teori dan fakta.

### 3) Juru Bicara

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik. Kemampuan berbicaranya dapat menarik *stakeholders*, karena pemimpin tidak saja mempunyai kemampuan meyakinkan seseorang dalam kelompok internal, akan tetapi juga harus memiliki kemampuan mempunyai akses dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan lembaga atau organisasinya. Pemimpin visioner adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain.<sup>176</sup>

Dalam penyajian data, ketua yayasan selalu mengkoordinasikan kegiatan, aktivitas atau agenda-agenda yang berkesinambungan dengan orang banyak. Ketua yayasan selalu transparansi atau terbuka dengan pengurus yang lainnya. Selain itu, ketua yayasan menciptakan hubungan baik dengan *stakeholder* atau orang yang berkepentingan ke yayasan dalam rangka membeli produk di toserba yayasan, itu dengan cara selalu mengecek produk-produk yang dijual di yayasan. Selain itu, ketua yayasan selalu menerima atau mempersilahkan tamu dengan baik.

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa peran kepemimpinan visioner sebagai juru bicara nampak terlihat pada kepemimpinan Bapak Harianto selaku ketua Yayasan Pondok

---

<sup>176</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 80.

Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah. Hal itu ditunjukkan dalam penyajian data, bahwa ketua yayasan selalu mengkomunikasikan aktivitas atau agenda yang akan dibuat. Selain itu, komunikasi ketua yayasan sudah baik terhadap pengurus dan *stakeholder*. Hal itu sesuai dengan teori dan hasil penelitian.

#### 4) Pelatih

Berkaitan dengan peran kepemimpinan sebagai pelatih atau *coach*, ketua yayasan memiliki cara tersendiri dalam melatih pengurusnya untuk menjadi lebih baik dari yang kemarin. Dalam penyajian data, peneliti dapat menggambarkan bahwa ketua yayasan selalu memotivasi pengurusnya sesuai karakteristik setiap pengurusnya. Selain itu, ketua yayasan memiliki cara tersendiri dalam mengembangkan profesionalisme pengurus, yaitu dengan cara memberikan *reward*, mengingatkan atau memberikan arahan yang baik dan memperbaiki masalah administratif yayasan terkait penyimpanan data-data.

Hal tersebut selaras dengan teori yang menyatakan, bahwa pemimpin visioner dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya. Hal itu dapat dilakukan dengan berbagai program dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja anggotanya.<sup>177</sup>

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa peran kepemimpinan visioner sebagai

---

<sup>177</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 81.

pelatih nampak terlihat pada kepemimpinan Bapak Harianto selaku ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah. Ketua yayasan berusaha mengembangkan profesionalisme pengurus. Ketua yayasan memberikan *reward*, mengingatkan atau memberikan arahan yang baik. selain itu, ketua yayasan memperbaiki masalah administratif yayasan terkait penyimpanan data-data.

c) Kreativitas Pengurus di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya

Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru.<sup>178</sup> Melalui kreativitas, setiap orang bahkan suatu negara dapat menghasilkan karya yang tidak ternilai. Kreativitas yang dimiliki oleh para pengurus disebut kreativitas pengurus. Kreativitas pengurus merupakan kreativitas yang dimiliki oleh seorang bekerja di sebuah organisasi non-profit atau lembaga.<sup>179</sup>

Kreativitas merupakan suatu sifat yang asli dan inovatif, meskipun tidak selalu diartikan dalam pengertian menghasilkan sesuatu karya seni. Kreativitas lebih merupakan suatu sikap. Jika individu memiliki kreativitas, maka individu

---

<sup>178</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hal 37.

<sup>179</sup> Dewi Septiya Ningrum, “Hubungan Manajemen Inovasi dengan Kreativitas Pengurus di Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur”, *Skripsi* (Surabaya: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), hal 23.

itu akan memiliki sebuah cara untuk mengamati dan bereaksi terhadap dunia.<sup>180</sup>

Dalam penyajian data, peneliti mendapatkan informasi, bahwa pengurus sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan ide-ide kreatif. Contoh yang dapat dilihat adalah yayasan sudah memiliki kegiatan yang produktif. Kegiatan produktif itu adalah usaha rintisan yang dikembangkan para pengurus yayasan. Selain itu, usaha yang dibangun itu sudah memiliki toserba atau biasa disebut koperasi. Meskipun usaha yang dibangun itu masih kecil, namun yayasan sudah memiliki sebuah produk tersendiri.

Menurut teori, untuk mengukur suatu kreativitas diperlukan sebuah pengukuran. Pengukuran itu biasa disebut indikator-indikator kreativitas. Menurut Agus dalam jurnalnya, menyatakan bahwa individu dengan potensi kreatif yaitu:<sup>181</sup>

- 1) Memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif
- 2) Percaya diri dan imajinatif
- 3) Memiliki peran yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya
- 4) Memiliki kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah

Teori tersebut sejalan dengan data yang peneliti peroleh dalam penyajian data.

---

<sup>180</sup> Jamil Abdul Aziz, “Potensi Manusia Perspektif Al-Qur’an dan Psikologi Behaviorisme dan Pendidikan”, *Jurnal Qiro’ah Vol. 10 No.1* (2020), hal 8.

<sup>181</sup> Agus Makmur, “Efektifitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi belajar Matematika”, *Jurnal EduTech Vol .1 No 1* (Maret 2015), hal 4.

- 1) Memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif

Dalam penyajian data dan ketika dihubungkan dengan teori, peneliti dapat menggambarkan bahwa pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif. Hal itu seperti yang dikatakan informan 6 selaku pengurus divisi wirausaha juga mengatakan, inisiatif yang perlu dilaksanakan dalam mengembangkan usaha atau produk dari yayasan adalah dengan cara memasarkan produk-produknya secara bertahap mulai dari teman dekat hingga ke tempat yang ramai atau pasar. Pengurus yayasan sudah berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Meskipun, sumber daya manusia di yayasan sangat terbatas.

Hal tersebut selaras dengan teori yang menyatakan, bahwa seseorang yang memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif merupakan seseorang yang memiliki kreativitas.<sup>182</sup>

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, bahwa pengurus yayasan sudah melaksanakan rencana dan aksi dengan sebaik mungkin. Sumber daya manusia di yayasan sangat terbatas. Hal itu

---

<sup>182</sup> Agus Makmur, "Efektifitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi belajar Matematika", *Jurnal EduTech Vol .1 No 1* (Maret 2015), hal 4.

mempengaruhi pembaruan atau perkembangan yang ada di yayasan. Namun, pengurus yayasan berusaha semaksimal mungkin untuk berkreasi dengan tujuan untuk pembaruan atau kemajuan yayasan.

2) Percaya diri dan imajinatif

Dalam penyajian data, pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah memiliki karakter yang berbeda-beda. Semua pengurus saling bekerja sama dan berkoordinasi satu sama lain demi tercapainya tujuan dari yayasan. Ketika pengurus teledor atau melupakan tugas dan tanggung jawabnya, maka pengurus lain akan memberikan arahan atau mengingatkannya dengan baik. Jika pengurus ada yang meminta izin atau cuti kerja, maka pengurus yang lain juga akan menghandel pekerjaannya. Artinya, karakter yang dimiliki pengurus yayasan sudah dapat dikatakan memiliki sikap percaya diri dan imajinatif dalam menghadapi problem-problem.

Hal tersebut selaras dengan teori yang disampaikan Agus, bahwa seseorang yang memiliki kreativitas adalah seseorang yang memiliki sikap percaya diri dan imajinatif.

183

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan, bahwa pengurus yayasan

---

<sup>183</sup> Agus Makmur, "Efektifitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi belajar Matematika", *Jurnal EduTech Vol .1 No 1* (Maret 2015), hal 4.

sudah memiliki kreativitas. Hal itu dapat dilihat dari sikap pengurus yayasan yang memiliki sikap percaya diri dan imajinatif. Sikap percaya diri dan imajinatif pengurus yayasan percaya diri bahwa pengurus yayasan bisa menghadapi problem-problem yang ada di yayasan dengan baik. Setiap pengurus tidak segan untuk mengingatkan pengurus yang lain ketika terjadi keteledoran. Setiap pengurus juga imajinatif, karena pengurus tidak menunggu perintah ketika ada pengurus lain yang izin atau cuti kerja demi menghandel pekerjaan pengurus yang sedang cuti.

- 3) Memiliki peran yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya  
Dalam penyajian data dijelaskan, pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah sudah menjalankan perannya dengan sangat baik. Hal itu terbukti penjelasan dari informan 4 selaku bendahara yaitu selalu memikirkan bagaimana cara meningkatkan jumlah donatur. Informan 7 juga menjelaskan perannya dalam bidang pendidikan yaitu dengan mengawasi langsung kinerja ustad-ustad dalam pembagian kelas, evaluasi, dan sebagainya.

Hal tersebut selaras dengan teori yang menyatakan, bahwa seseorang yang memiliki kreativitas adalah seseorang memiliki peran

yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>184</sup>

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa kreativitas pengurus nampak terlihat pada pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah yang memiliki peran aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengurus yayasan sudah menjalankan perannya dengan sangat baik. Pengurus yayasan sebaik mungkin menjalankan *jobdesc* dengan penuh tanggung jawab.

- 4) Memiliki kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah

Dalam penyajian data dijelaskan, bahwa pengurus yayasan belum maksimal dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah sesuai bidangnya masing-masing. Hal itu dikarenakan sumber daya manusia yang ada di yayasan masih dalam tahap belajar atau masih merintis. Namun, pengurus yayasan sudah berusaha semampunya untuk dapat berkembang. Pengurus yayasan selalu berkoordinasi satu sama lain atau mencari solusi ketika terjadi suatu permasalahan.

Hal tersebut selaras dengan teori yang menyatakan, bahwa seseorang yang memiliki kreativitas adalah seseorang yang memiliki

---

<sup>184</sup> Agus Makmur, "Efektifitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi belajar Matematika", *Jurnal EduTech Vol .1 No 1* (Maret 2015), hal 4.

kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah.<sup>185</sup>

Dalam penjelasan teori di atas menjelaskan, bahwa kreativitas pengurus nampak terlihat pada pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah yang memiliki kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah. Pengurus yayasan belum maksimal dalam menganalisa dan mengevaluasi masalah. Keterbatasan sumber daya manusia menjadikan keterlambatan yayasan untuk maju dan berkembang. Namun, pengurus yayasan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah sesuai bidangnya masing-masing.

## 2. Perspektif Keislaman

### a) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kecakapan seorang pemimpin yang memiliki pandangan ke depan atau berorientasi ke depan. Pemimpin yang visioner dapat melakukan perubahan-perubahan baru.<sup>186</sup> Hal itu sesuai dengan Tafsir Al-Mishbah dalam Surah Al-Hasyr Ayat 18:<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Agus Makmur, "Efektifitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi belajar Matematika", *Jurnal EduTech Vol .1 No 1* (Maret 2015), hal 4.

<sup>186</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 82.

<sup>187</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Volume !4* (Bandung: Lentera Hati, 2012), hal 129.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا  
قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا  
تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dikedepankannya untuk hari esok dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyangkut apa yang kamu kerjakan Maha Mengetahui.”

Kalimat yang beroritasi ke depan adalah *وَأَنْتَظِرُ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُ لِغَدٍ* yang memiliki arti “hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dikedepankannya yakni amal saleh yang telah diperbuatnya untuk hari esok yang dekat yakni akhirat.”

Kata (*تَقَدَّمُوا*) *tuqaddimu* memiliki arti “dikedepankan”. Hal itu digunakan dalam arti amal-amal yang dilakukan untuk meraih manfaat di masa datang. Ini seperti hal-hal yang dilakukan terlebih dahulu guna menyambut tamu sebelum kedatangannya. Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba’i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna. Setiap mukmin dituntut melakukan

hal itu. Kalau baik dia dapat mengharap ganjaran, dan kalau amalnya buruk dia hendaknya segera bertaubat.<sup>188</sup>

Islam merupakan agama yang sempurna, karena agama Islam sudah mencakup agama-agama sebelumnya. Agama Islam adalah ajaran yang mencakup akidah dan syariat. Islam merupakan agama yang disebarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Nabi Muhammad SAW merupakan pemimpin umat Islam.<sup>189</sup> Nabi Muhammad SAW merupakan pemimpin visioner, karena Nabi Muhammad SAW telah menyampaikan risalah Islam.<sup>190</sup>

Kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam adalah kepemimpinan yang telah dipraktikkan oleh Nabi Muhammad SAW. Ismail Noor berpendapat dalam bukunya Nurul Hidayah, bahwa ada tiga prinsip kepemimpinan Islam yang sudah dilakukan Nabi Muhammad SAW, yaitu *syura* (musyawarah), *adl bi al-qisth* (keadilan dengan kesetaraan), dan *hurriyah al-kalam* (kebebasan berekspresi dengan adab *al-ikhtilaf*).<sup>191</sup>

Prinsip pertama adalah *syura* atau musyawarah. Prinsip musyawarah adalah prinsip pemimpin dalam memecahkan masalah dan

---

<sup>188</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Volume !4* (Bandung: Lentera Hati, 2012), hal 130.

<sup>189</sup> Ahmad Yasser Mansyur, "Personal Prophetic Leadership Sebagai Model Pendidikan Karakter Intrinsik Atasi Korupsi" *Jurnal Pendidikan Karakter Vol. 3, No. 1.*, (2013), hal 18.

<sup>190</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 95.

<sup>191</sup> *Ibid*, hal 96

menciptakan solusi. Syura merupakan proses yang melibatkan permusyawaratan dalam pengambilan keputusan. Tujuan dari musyawarah adalah sebuah solusi yang dapat diterima semua orang.<sup>192</sup> Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran Surah Ali 'Imran Ayat 159:<sup>193</sup>

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا  
عَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَفَضْتُم مِّنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ  
عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا  
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ  
الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.” (QS. Ali Imran: 159)

Menurut Al-Qur'an dan fakta yang ada, Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya sudah menerapkan prinsip musyawarah atau syura. Pengambilan keputusan

---

<sup>192</sup> *Ibid*, hal 97.

<sup>193</sup> Kemenag, *Al-Qur'an, Ali Imran*: 159, diakses pada tanggal 10 Agustus 2022 dari <https://quran.kemenag.go.id/>

yang ada di yayasan tergantung hasil dari keputusan bersama. Hal itu sesuai dengan peran kepemimpinan visioner dalam perspektif Islam.

Prinsip kedua adalah *adl bi al-qisth* atau keadilan dengan kesetaraan. Prinsip ini adalah prinsip seorang pemimpin yang berakhlak baik dan adil. Keadilan dengan kesetaraan adalah keadilan yang bersifat keterbukaan, ketidakberpihakan dan penilaian yang adil.<sup>194</sup> Hal itu sesuai firman Allah SWT dalam Al-Quran Surah Al-Ma'idah Ayat 8:<sup>195</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَاءٍ تَعْدِلُونَ ۗ اِعْدِلُوا ۗ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Ma'idah: 8)

Menurut Al-Qur'an dan fakta yang ada, Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul

---

<sup>194</sup> *Ibid*, hal 98.

<sup>195</sup> Kemenag, *Al-Qur'an, Al-Ma'idah*: 8, diakses pada tanggal 10 Agustus 2022 dari <https://quran.kemenag.go.id/>

Karomah Surabaya sudah menjalankan prinsip *adl bi al-qisth* atau keadilan dengan kesetaraan. Ketua yayasan memiliki sikap yang terbuka terhadap semua pengurus. Contohnya, ketua yayasan selalu terbuka dalam menerima ide-ide atau usulan dari setiap pengurus. Meskipun, usulan-usulan itu tidak langsung diterapkan dan harus dimusyawarakan bersama. Selain itu, ketua yayasan juga tidak berpihak pada salah satu pengurus. Melainkan, ketua yayasan selalu memiliki sikap yang adil dan menganggap semua pengurus itu sama atau setara.

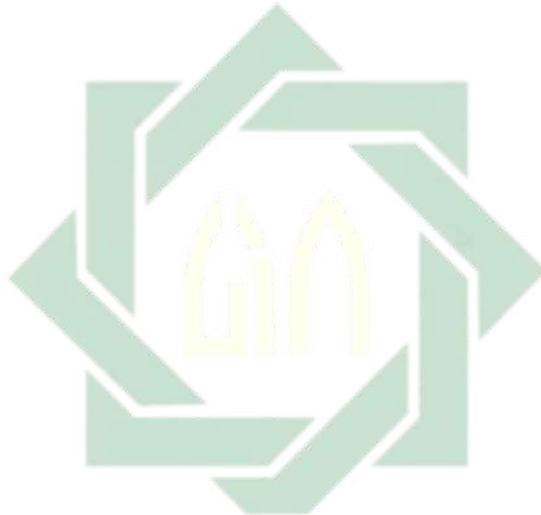
Prinsip ketiga adalah *hurriyah al-kalam* atau kebebasan berekspresi dengan *adab al-ikhtilaf*. Prinsip *hurriyah al-kalam* adalah prinsip yang memberikan kebebasan berekspresi dan mendorong seseorang dalam membentuk opini. Kebebasan berekspresi dilakukan dengan menggunakan *adab al-ikhtilaf* atau kesopanan. Sehingga, niat baik untuk berpendapat tersampaikan, tanpa menyinggung perbedaan yang ada.<sup>196</sup>

Menurut Al-Qur'an dan fakta yang ada, Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya sudah menjalankan prinsip *hurriyah al-kalam* atau kebebasan berekspresi dengan *adab al-ikhtilaf*. Contohnya adalah ketika dalam sebuah rapat atau musyawarah pengurus yayasan dapat mengeluarkan ide-idenya tanpa ada keraguan untuk menyampaikannya. Tidak hanya ide-ide yang disampaikan, kekurangan atau kelemahan yang ada di yayasan pun ikut

---

<sup>196</sup> *Ibid*, hal 101.

tersampaikan. Jadi, pengurus yayasan bebas berekspresi atau berpendapat dan ketua yayasan pun terbuka atau menerima semua pendapat-pendapat dari pengurus yayasan.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian dan analisis data pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan visioner ketua yayasan yaitu sebagai penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agent of change*), juru bicara (*spokesperson*), dan pelatih (*coach*). *Pertama*, Ketua yayasan menjadi *direction setter* atau penentu arah bagi pengurusnya untuk menjalankan visi misi yayasan. Contohnya ketua yayasan selalu memberikan arahan kepada tiap-tiap pengurus. Arahan yang diberikan ketua yayasan bersifat tradisional yaitu dengan memberikan semangat, motivasi, dan reward pribadi, serta menjadi inspirasi atau teladan bagi pengurusnya.

*Kedua*, peran *agent of change* yang dilaksanakan ketua yayasan adalah dengan cara menerima ide-ide baru dari pengurusnya, membuat gebrakan-gebrakan baru atau inovasi baru yaitu dengan membuat usaha yang menjadikan yayasan semakin produktif dan membuat anak didik atau santri dapat meningkatkan keterampilannya. Contohnya, menjadi jurnalistik, penceramah, MC, dan sebagainya. *Ketiga*, peran sebagai juru bicara atau *spokesperson* ialah ketua yayasan selalu mengkomunikasikan aktivitas atau agenda yang akan dibuat. Selain itu, komunikasi ketua yayasan sudah baik terhadap pengurus. *Keempat*, peran sebagai pelatih atau *coach* ialah ketua yayasan selalu

memotivasi pengurusnya sesuai karakteristik setiap pengurusnya. Selain itu, ketua yayasan memiliki cara tersendiri dalam mengembangkan profesionalisme pengurus, yaitu dengan cara memberikan *reward*, mengingatkan atau memberikan arahan yang baik dan memperbaiki masalah administratif yayasan terkait penyimpanan data-data.

2. Kreativitas pengurus Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah sesuai dengan indikator kreativitas pengurus, yaitu memiliki keinginan untuk melakukan rencana dan aksi yang inovatif, percaya diri dan imajinatif, memiliki peran yang aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dan memiliki kemampuan dalam menganalisa dan mengevaluasi suatu masalah. Para pengurus yayasan juga berusaha dengan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pengurus yayasan terus berinovasi terkait kekurangan atau problem yang ada di yayasan. Contohnya, pengurus yayasan membenahi cara mencari donatur dengan selalu membawa surat tugas ketika penggalangan dana. Pengurus yayasan juga produktif yaitu memiliki usaha sendiri dan toserba dengan beberapa produk dari yayasan itu sendiri. Pengurus yayasan juga memiliki usaha percetakan, usaha *catering* dan memiliki produk-produk sendiri. Contoh produk dari yayasan, yaitu emping mlinjo, rengginang, legen.

Kreativitas pengurus juga dapat dilihat dari program bulanan yang dilaksanakan untuk umum, santri dan jamaah. Kegiatan itu dilaksanakan setiap malam kesebelas bulan hijriyah. Selain itu,

pembacaan yang dibaca ialah Manakib Syekh Abdul Qadir al-Jailani.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

### **1. Bagi Instansi**

Utamanya Ketua Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa Nurul Karomah Surabaya. Karakter kepemimpinan ketua yayasan sudah menjadi inspirasi bagi pengurus lainnya. Namun, memang manusia tidak ada yang sempurna. Pemimpin sebaiknya mengadakan kegiatan pelatihan untuk pengurus yayasan di bidang multimedia atau IT. Agar, pengurus di bidang itu dapat membranding nama yayasan untuk menjadi lebih baik lagi.

### **2. Untuk penelitian lanjutan**

Peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti secara mendetail terhadap salah satu rumusan masalah dari penelitian ini, yaitu terfokus pada peran kepemimpinan visioner ataupun pada kreativitas pengurusnya saja.

## **C. Keterbatasan penelitian**

Penelitian ini dilakukan secara ilmiah. Sehingga, peneliti memiliki keterbatasan dalam penelitian. Keterbatasan peneliti dapat menjadi pembelajaran bagi peneliti selanjutnya. Keterbatasan dalam penelitian adalah peneliti hanya meneliti peran kepemimpinan visioner dan produktivitas pengurus yayasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., 1987. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Ancok, D., 2012. *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Anon., n.d. Surat Ali Imran Ayat 159. In: s.l.:s.n.
- Anon., n.d. Surat Al-Maidah Ayat 8. In: s.l.:s.n.
- Anon., n.d. Surat Sad Ayat 26. In: s.l.:s.n.
- Arikunto, S., 1991. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Aziz, J. A., 2020. Potensi Manusia Perspektif Al-Qur'an dan Psikologi Behaviorisme dan Pendidikan. *Jurnal Qiro'ah*, p. 8.
- Creswell, J. W., 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Daswati, 2012. Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Academica*, p. 5.
- Gusli, T., 2021. Kepemimpinan Visioner Ketua Madrasah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, p. 3.
- Hasanah, H., 2016. Teknik-Teknik Observasi. *Jurnal At-Taqoddum*, p. 28.
- Hasan, M. I., 2012. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Hendrawan, A. Y., Mambang, Waruwu, R. H. & Pebrianti, E. W., 2021. Peran Kepemimpinan Visioner yang Melayani dalam Mendidik dan Menghasilkan Calon Pemimpin yang Memiliki Karakter Kuat Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, p. 578.
- Henriyani, E., 2020. Peran Pemimpin Visioner dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik (Studi Pada Desa Majasari Kecamatan Sliyeg Kabupaten Indramayu). *Jurnal MODERAT*, p. 441.
- Hidayah, N., 2016. *Kepemimpinan Visioner Ketua Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Istiqlaliah, 2018. *Kepemimpinan Visioner Ketua SDIT Al-Ambray Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes*, Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Jannah, L. A., 2019. *Ketua Sekolah Sebagai Pemimpin Visioner Pada Manajemen Mutu Pembelajaran di SDN Kemantren 1 Gedeg Mojokerto*, Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Khosiah, Hajrah & Syafril, 2017. Persepsi Masyarakat Terhadap Rencana Pemerintah Membuka Area Pertambangan Emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, p. 143.
- Komariah, A. & Triatna, C., 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Makmur, A., 2015. Efektivitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi Belajar Matematika. *Jurnal Edutech*, p. 4.

- Makmur, A., 2015. Efektivitas Penggunaan Metode Base Method dalam Meningkatkan Kreativitas dan Motivasi Belajar Matematika. *Jurnal EduTech*, p. 4.
- Masyur, A. Y., 2013. Personal Prophetic Leadership Sebagai Model Pendidikan Karakter Intrinsik Atasi Korupsi. *Jurnal Pendidikan Karakter*, p. 18.
- Matondang, 2018. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik Edisi 2*. Yogyakarta: Expert.
- Ningrum, D. S., 2018. *Hubungan Manajemen Inovasi Dengan Kreativitas Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur*, Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Nugroho, S., 2014. Pemimpin Visioner Pada Institusi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Guru*.
- Rachmawati, I. N., 2007. Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, p. 35.
- Rivai, V., 2009. *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siallagan, B., 2015. *Panduan Pemimpin Untuk Memiliki Kepemimpinan*. Surabaya: CV Garuda Mas Sejahtera.
- Shihab, M. Q. 2012. *Tafsir Al-Mishbah Volume 14*. Bandung: Lentera Hati.
- Sofiyani, T., 2020. *Peran Kepemimpinan Visioner yang Melayani dalam Mendidik dan Menghasilkan Calon*

*Pemimpin yang Memiliki Karakter Kuat Pada Masa Pandemi Covid-19*, Purwokerto: IAIN Purwokerto.

Sugiyono, 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sukerno, S., 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suprayitno, 2007. Pemimpin Visioner dalam Perubahan Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, p. 119.

Suryana, A., 2016. *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*, Tangerang: Universitas Terbuka Tangerang.

Wahyudi, 2009. *Kepemimpinan Ketua Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Wirawan, 2017. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A