

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam yang masih survive sampai hari ini. Hal ini berbeda dengan lembaga pendidikan tradisional Islam di kawasan dunia muslim lainnya, di mana akibat gelombang pembaharuan dan modernisasi yang semakin kencang telah menimbulkan perubahan-perubahan yang membawanya keluar dari eksistensi lembaga-lembaga pendidikan tradisioanal.

Pengambilan Kebijakan merupakan garis pedoman untuk bertindak atau mengaplikasikan suatu strategi untuk mendapatkan suatu tujuan tertentu dari sebuah lembaga atau organisasi. Pondok Pesantren merupakan suatu lembaga yang mencoba menerapkan sebuah kebijakan dalam upaya pengembangan lembaga pendidikan islam yang dipimpinnya. Hal ini tentunya merupakan suatu wujud kepekaan dan kepedulian terhadap berbagai perkembangan realitas sosial yang sering kali mendatangkan berbagai dampak dalam setiap sisi kehidupan termasuk dalam dunia pendidikan pondok pesantren. Salah satu segi kehidupan organisasional yang amat penting untuk selalu mendapat perhatian pimpinan puncak suatu organisasi adalah menyesuaikan kemampuan organisasi yang dipimpinnya dengan perubahan-perubahan kondisi lingkungan yang pasti selalu terjadi. Untuk

dapat menampung akibat dari segala perubahan yang selalu terjadi itu, manajer puncak mutlak perlu mengambil suatu langkah strategis guna mengantisipasi dari dampak perubahan tersebut positif atau negatif terhadap keberlangsungan hidup organisasi yang bersangkutan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan pengembangan kelembagaan yang dilaksanakan sebagai suatu kebijakan pimpinan di Pondok Pesantren dan langkah-langkah pengembangan kelembagaan yang ditempuh di Pondok Pesantren Al Fattahiyyah dan Pondok Al Hikmah Melathen.

Dewasa ini terdapat kecenderungan yang kuat pesantren untuk melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Perkembangan kelembagaan pesantren ini, terutama disebabkan adanya diversifikasi pendidikan yang diselenggarakannya, yang juga mencakup madrasah dan sekolah umum yang menganut sistem yang lebih rasional, demokratis dan terbuka.<sup>1</sup> Maka banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.<sup>2</sup>

Adapun membentuk kompetensi siswa merupakan proses pengembangan sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja sebuah sekolah secara berkesinambungan.<sup>3</sup> Perbedaan pokok rencana pengembangan dengan rencana lainnya terletak pada tujuan. Kaitanya dengan penelitian ini,

---

<sup>1</sup> Abdul Munir Mul Khan, *Runtuhnya Mitos Politik Santri* (Yogyakarta: Sipres, 1999), 11

<sup>2</sup> Azyumardi Azra, "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan" *Pengantar dalam Nurcholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), xx

<sup>3</sup> Siswanto, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 70

untuk membentuk kompetensi siswa di Pondok Pesantren Al Fattahiyyah Ngranti dan Pondok Al Hikmah Melathen dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Salah satu unit pendidikan formal yang berada di bawah naungan yayasan pondok pesantren Al Fattahiyyah adalah Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah, sedangkan Pesantren al Hikmah Melathen adalah Madrasah Aliyah al Hikmah Melathen bolorejo.

Pesantren dengan pelembagaan yayasan berarti mendorong untuk menjadi organisasi impersonal.<sup>4</sup> Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua harus diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan manajemen modern. Pesantren dengan status kelembagaan yayasan merupakan lembaga tertinggi yang menjadi badan hukum dan induk dari unit-unit pendidikan yang ada di dalamnya. Setiap unit kegiatan ditangani oleh penanggung jawab masing-masing, dimana setiap penanggung jawab tersebut secara hirarkis bertanggung jawab kepada unit yang lebih tinggi. Setiap unit diberi semacam otonomi untuk menyelenggarakan rumah tangga sendiri. Kepemimpinan yayasan dengan struktur organisasinya merupakan kepemimpinan kolektif dengan tugas dan wewenang masing-masing badan dalam struktur yayasan.

Terlepas dari permasalahan di atas, Zamakhasyari Dhofier menggambarkan tujuan umum pendidikan pesantren adalah; ” tujuan

---

<sup>4</sup> E. Shobirin Najd, *“Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren”* M. Dawam Rahardjo, ed., *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah* ( Jakarta: P3M, 1985), 116

pendidikan pesantren secara umum tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, dan menyiapkan para santri untuk hidup sederhana dan bersih hati. Setiap santri diajar agar menerima etik agama di atas etik-etik yang lain. Tujuan pendidikan pesantren bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian “ ibadah ” kepada tuhan dan semata-mata hanyalah mengharap keridloan-Nya.<sup>5</sup>

Dalam penelitian ini, pendidikan formal yang di maksud oleh peneliti adalah yang sesuai dengan Undang-undang No 20 tahun 2003 Pasal 1 Ayat (11) dan Ayat (13). Dengan kata lain, pendidikan formal adalah kegiatan yang sistematis, bertingkat/berjenjang, dimulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi dan yang setaraf dengannya, termasuk dalamnya ialah kegiatan studi yang berorientasi akademis dan umum, program spesialisasi, dan latihan professional, yang dilaksanakan dalam waktu yang terus menerus pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.<sup>6</sup> kaitanya dengan penjelasan di atas, pendidikan formal yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah

---

<sup>5</sup> Zamakhasyari Dhofier, *Pesantren...*, 21

<sup>6</sup> Aida Mj, *Ilmu Pendidikan* (Semarang : Putra Sanjaya,2005), 67.

al Hikmah Melathen.

Secara lebih jelasnya pondok pesantren merupakan salah satu lembaga diantaranya lembaga-lembaga “iqamatuddin” yang memiliki dua fungsi utama, yaitu fungsi kegiatan tafaqquh fi al-dien (Pengajaran, Pemahaman dan pendalaman ajaran agama Islam) dan fungsi indzar (menyampaikan dan mendakwahkan ajaran Islam kepada segenap lapisan masyarakat).<sup>7</sup>

Perkembangan sekarang ini, banyak pondok pesantren yang memosisikan sebagai pondok pesantren modern yang mana sebagai suatu langkah untuk mengimbangi berbagai perubahan yang terjadi ditengah-tengah realitas sosial. Tetapi tentunya tidak sedikit pula pesantren-pesantren yang tetap mempertahankan tradisi-tradisi lama sebagai sebuah kultur yang sudah diwariskan secara turun-temurun.

Dalam wawancara dengan salah satu guru di MA Al Fattahiyyah, Beliau berkata :

“sebagai sebuah organisasi, juga memerlukan sistem manajemen yang baik. Dengan demikian, aktivitas di lingkungan sekolah juga tidak lepas dari kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan, baik yang dilakukan sendiri-sendiri oleh kepala madrasah, para guru, maupun yang dilakukan bersama-sama antara guru dan kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peranan penting dalam proses pencapaian tujuan sekolah.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Mas’ud, A, dkk.(1998). *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar hal. 120.

<sup>8</sup> Wawancara dengan Ustadz Syamsul Arifin guru MA Al Fattahiyyah hari rabu tanggal 12 oktober 2022.

Beliau juga menambahkan :

Untuk mencapai tujuan tersebut, kepala madrasah perlu mengelola semua sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sumber daya manusia yang berupa unsur ketenagaan di lingkungan sekolah mencakup tenaga edukatif dan tenaga nonedukatif. Tenaga edukatif mencakup guru-guru mata pelajaran dan guru bimbingan dan konseling. Tenaga nonedukatif mencakup tenaga administratif (misalnya petugas tata usaha), tenaga laboran, pustakawan, petugas kebersihan, dan petugas keamanan. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia tersebut, kepala madrasah memiliki tugas memimpin, mengelola dan memberikan kebijakan-kebijakan guru maupun staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.<sup>9</sup>

Sedangkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di MA Al

Hikmah Melathen mengatakan :

“Kenyataannya, dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah sering dihadapkan pada berbagai masalah yang kompleks. Masalah-masalah tersebut menuntut penyelesaian secara tepat. Kesalahan dalam menyelesaikan masalah seringkali menimbulkan masalah baru, jika seorang kepala madrasah kurang bijak dalam pengambilan kebijakan yang tidak jarang justru lebih berat pemecahannya. Dengan demikian, memahami dan mengatasi masalah sekolah bukanlah tugas yang sederhana, melainkan kegiatan yang menuntut kemampuan untuk mempertimbangkan dan menetapkan alternatif pemecahan secara cermat dengan risiko sekecil-kecilnya.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Ustadz Syamsul Arifin guru MA Al Fattahiyyah hari rabu tanggal 12 oktober 2022.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ustadz Ahmad Solikin kepala MA Al Hikmah hari rabu tanggal 12 oktober 2022.

Salah satu guru MA Al Hikmah menambahkan hal tersebut :

Dalam hal ini kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu di pondok pesantren yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pimpinan pondok berkenaan dengan suatu masalah. Tindakan para aktor kebijakan dapat berupa pengambilan keputusan yang biasanya bukan merupakan keputusan tunggal, artinya kebijakan diambil dengan cara mengambil beberapa keputusan yang saling terkait dengan masalah yang ada. Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia.”<sup>11</sup>

Oleh karena itu, untuk mengantisipasi dalam menanggapi dan merespon berbagai perubahan yang ada sekaligus untuk menjaga dan mengoperasionalkan peran dan fungsi dalam kapasitasnya sebagai sebuah pondok pesantren, maka tentunya pimpinan pondok pesantren dan kepala madrasah memiliki langkah-langkah sebagai sebuah strategi dan kebijakan yang ditempuhnya, baik yang berorientasi pada peningkatan kemampuan peserta didik atau santri, maupun yang berorientasi pada pembenahan serta optimalisasi berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Dengan demikian pengambilan kebijakan tersebut akan ikut menentukan kemajuan dan kemunduran kelembagaan pesantren. Dan hal inilah yang menjadi daya tarik peneliti terhadap keberadaan pondok pesantren tersebut dengan menerapkannya beberapa strategi dan kebijakan yang baik sehingga mampu berkembang di era global ini.

---

<sup>11</sup>Wawancara dengan Ustadz M. Fahrurrozi guru MA Al Hikmah Melathen pada hari rabu tanggal 12 oktober 2022.

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Proses Pengambilan Kebijakan Madrasah dalam membentuk kompetensi siswa di MA Al Fattahiyyah dan MA Al Hikmah Melathen Tulungagung Hal ini yang ditetapkan sebagai Fokus Penelitian.

### **2. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian diatas dapat diputuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana Pendekatan Pengambilan kebijakan dalam membentuk kompetensi siswa di Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah Melathen?
- b. Bagaimana Model Pengambilan kebijakan dalam membentuk kompetensi siswa di Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah Melathen?
- c. Bagaimana Implikasi Pengambilan kebijakan dalam membentuk kompetensi siswa di Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah Melathen?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk merumuskan pendekatan pengambilan kebijakan dalam membentuk kompetensi siswa di Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah Melathen.
2. Untuk merumuskan Model pengambilan kebijakan dalam membentuk



kompetensi siswa di Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah Melathen.

3. Untuk merumuskan implikasi dari pengambilan kebijakan dalam membentuk kompetensi siswa di Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah Melathen.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Secara teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk menjelaskan bagaimana pendekatan pengambilan kebijakan, model pengambilan kebijakan, implikasi pengambilan kebijakan dan untuk memberikan keilmuan teori-teori dan konsep tentang pengambilan kebijakan serta sebagai alternatif solusi proses pengambilan kebijakan dalam suatu organisasi.

##### **2. Kegunaan Praktis**

- a. Memberikan bahan pertimbangan kepada Pengurus Yayasan Pondok Pesantren dalam menentukan kebijakan yang berorientasikan kepada membentuk kompetensi siswa, baik pondok pesantren Al Fattahiyyah Ngranti dan Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Al Hikmah Melathen maupun pesantren lain.
- b. Peneliti yang akan datang diharapkan penelitian ini bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam mengkaji tentang kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren.

## E. Penegasan Istilah

### 1. Secara Konseptual

a. Kebijakan madrasah adalah : merupakan keseluruhan proses dan hasil perumuan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi misi pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan agar tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat dalam kurun waktu tertentu.<sup>12</sup>

b. Membentuk kompetensi siswa adalah : upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.<sup>13</sup> Suatu proses untuk berubah kearah yang lebih baik terkait dengan peningkatan mutu pendidikan formal di MA Al Fattahiyyah dan MA Al Hikmah Melathen.

### 2. Secara Operasional

---

<sup>12</sup> H.A.R.Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan* (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2012), 140

<sup>13</sup> Iskandar Wiryokusumo, Msc, Drs. J. Mandilika, Ed, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan* (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), 93.

Penegasan secara operasional dari judul “Pengambilan Kebijakan Dalam membentuk kompetensi siswa (Studi Multisitus di MA Al Fattahiyyah dan MA Al Hikmah melathen)” adalah Pendekatan pengambilan kebijakan, Model pengambilan kebijakan, dan Implikasi pengambilan kebijakan dalam membentuk kompetensi siswa Madrasah Aliyah Al Fattahiyyah dan Madrasah Aliyah Al Hikmah melathen. Sedangkan membentuk kompetensi siswa yang dimaksud adalah proses transformasi yang dilakukan secara sadar untuk meningkatkan mutu pendidikan di MA Al Fattahiyyah dan MA Al Hikmah Melathen.