

BAB IV

DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Diskripsi Data

Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai diskripsi data yang diperoleh peneliti selama penelitian. Selain itu juga akan dibahas temuan data terkait dengan focus dan pertanyaan penelitian pada situs satu dan dua. Juga disajikan analisis temuan data lintas situs untuk membuat proposisi-proposisi dari temuan lintas situs.

1. Paparan Data situs I (MA Al-Ma'arif di Pondok Pesantren Panggung)

- a. Kebijakan kiai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal di Madrasah Aliyah Al Ma'arif

Kebijakan kiai dalam penyusunan agenda fokus penelitian ini, peneliti paparkan data di lapangan berturut-turut mengenai penyusunan agenda kebijakan kiyai di pondok pesantren panggung, para pelaku yang terlibat dalam penyusun agenda kebijakan serta berbagai kegiatan yang mengarah pada penyusunan agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal.

Penyusunan agenda merupakan proses penting dalam kaitanya dengan penyusunan kebijakan, tak terkecuali dalam sebuah pondok pesantren mengingat pondok pesantren merupakan bagian dari sebuah kehidupan masyarakat, lahir, berkembang dan hidup dari sebuah tuntutan kebutuhan masyarakat. Sehingga dalam perjalanannya pondok

pesantren mengembangkan ranah pendidikan *ta'lim*, *ta'dzib* dan *tarbiyah*-nya tidak hanya dalam hal ukhrawi saja melainkan duniawi juga.

Untuk mencapai cita-cita tersebut pondok pesantren panggung tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal berbentuk pesantren dan diniyah melainkan juga pendidikan formal mulai dari playgroub hingga madrasah Aliyah. Merupakan sebuah keniscayaan lembaga pendidikan dapat bertahan tanpa adanya kebijakan untuk pengembangan, hal ini pula yang dilakukan oleh pondok panggung. Dalam proses kebijakan di pondok panggung dimulai dengan penyusunan agenda yaitu dengan melakukan pengamatan lingkungan dan wawasan kedepan pengasuh pesantren, hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Gatot:

kebijakan disini ya sesuai dengan kebutuhan, jadi dalam prosesnya biasanya bisa melalui pengamatan, hal ini bisa berbentuk kunjungan ke lembaga pendidikan yang kita miliki, atau bisa juga pengelola lembaga misalnya kepala sekolah mengusulkan apa kebutuhanya atau bisa juga inisiatif dari kiyai sendiri.¹

Hal tersebut juga didukung dengan hasil waancara peneliti dengan Rofik:

Kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal, kalau mengenai pendidikan formal dalam pesantren tentunya tentunya tidak seluwes seperti mengelola pesantren yaaa...karena banyak singgunganya. Jadi biasanya kami sebagai pengelola yayasan banyak pertimbangan terkait kebijakan tersebut, misalnya kita melihat tuntutan, kebutuhan masyarakat, usulan atau masukan dari lembaga atau bisa juga keinginan kiyai sendiri.²

¹ Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, Ketua Yayasan raden Ja'afar Shodiq Pesantren Panggung, 11 maret 2016

² Wawancara dengan Muh. Fatkhurrofik, Dewan Masyayikh Pondok Panggung 10 maret 2016

Lebih lanjut Rofik menjelaskan:

....terkait usulan atau masukan dari lembaga ini tidak semerta-merta langsung di setujui, dilihat dulu tidak hanya sebatas seberapa penting namun juga hal tersebut pantas atau tidak, karena kami berkomitmen boleh saja melakukan inovasi atau kreatifitas sepanjang tidak bertentangan dengan aturan di pesantren sendiri karena meski umum tapi kan bagian dari pondok panggung.³

Perumusan masalah diawali dengan adanya situasi masalah, situasi yang menimbulkan rasa tidak puas dan terasa ada yang salah. Kemudian diadakan pencarian masalah, selanjutnya lahir meta masalah, yakni masalah yang belum tertata dengan rapi. Dari meta masalah dilakukan pendefinisian masalah, apakah masalah sosial, ekonomi, pendidikan, selanjutnya akan lahir masalah substantif. Kemudian dilakukan spesifikasi masalah dan menjadi masalah formal, yakni masalah yang telah dirumuskan secara spesifik dan jelas. Pada perumusan masalah ini, pembuat kebijakan (*policy maker*) perlu meminta bantuan Stakeholder untuk memberi informasi dan nasehat yang berhubungan dengan masalah yang bersangkutan.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Fatkhulloh:

Penyusunan agenda kebijakan, perumusan masalah...apa yaa, *pertama*, mungkin pengamatan lingkungan bisa internal maupun eksternal, *kedua*, bisa inisiatif kiyai sendiri dan terutama masukan atau permintaan dari lembaga sendiri, yaa mungkin itu.⁴

Kemudian Fatkhulloh juga menambahkan,

Kalau pengamatan lingkungan itu yaa, missal kita lagi keluar lihat atau dapat info lembaga pendidikan bagus nanti coba

³ Wawancara dengan Muh. Fatkhurrofik, Dewan Masyayikh Pondok Panggung, 10 Maret 2016

⁴ Wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, Dewan Masyayikh Pondodk Panggung, 15 Maret 2016

dimusyawarahkan di forum musyawarah, di pondok panggung ini kan ada paguyuban itu, atau kalau yang internal yaa..kunjungan ke lembaga-lembaga dengan begitu kita akan tahu kurang apa atau apa yang sekiranya mendesak dan penting.⁵

Hal ini dibenarkan oleh Lutfi yang mengemukakan:

Kalau mengenai kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal yang saya ketahui ya diawali dari paguyuban, kami dari lembaga mengusulkan tapi tidak hanya di situ saja kalau penting dan mendesak ya setiap saat bisa minta pendapat pengasuh langsung namun saya yakin kiyai punya pertimbangan sendiri terkait hal itu artinya selain permintaan atau sulan kami saya yakin kiyai punya inisiatif sendiri.⁶

Perumusan masalah dalam pengambilan kebijakan lebih ditekankan pada pengembangan lembaga yang ada. Hal tersebut dilakukan sesuai tuntutan perkembangan pendidikan sekarang. Pengembangan sekolah dapat diwujudkan dari akademik dan non-akademik.

Seperti yang disampaikan oleh Lutfi:

Dari segi input siswa kita kalah dari segi keilmuan. Tetapi kita selaku pendidik tetap optimis dalam mewujudkan visi misi madrasah. Oleh karena itu, sekolah berusaha memberikan pengajaran dan mapel yang benar-benar dapat menunjangnya.⁷

Lebih lanjut Lutfi menambahkan:

...untuk saat ini, mutu yang paling menonjol dari madrasah ini adalah dari segi non-akademik. Oleh karena itu, banyak kegiatan ekstra yang kita usulkan, seperti ppl, hadroh, menjahit, pencak silat dan tahfid quran. Alhamdulillah mendapat restu dari pengasuh dan yayasan. Bahkan untuk tahfid itu usulan langsung dari Gus Fat selaku Masyayikh. Kegiatan itu semuanya kita usulkan untuk menjawab dari permasalahan yang kita hadapi. Walau masih banyak masalah-masalah yang ada dengan tidak

⁵ Wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, Dewan Masyayikh Pondok Panggung, 15 Maret 2016

⁶ Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, kepala lembaga MA Al-Ma'arif Panggung, 25 Maret 2016

⁷ Ibid

mengesampingkannya. Seperti, kenakalan siswa, peraturan yang sering dilanggar, ruang belajar dan lain-lain.⁸

Informasi tersebut didukung dengan dokumentasi:



Gambar 4.1

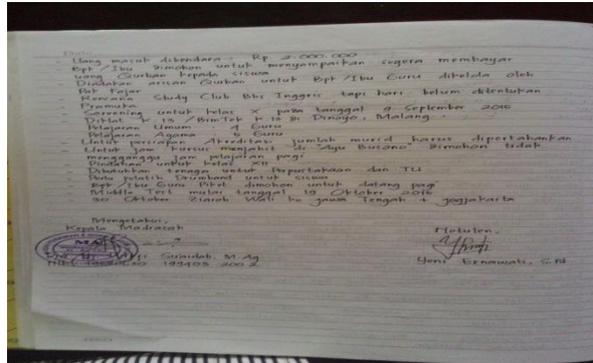


Gambar 4.2
Foto dokumentasi Eks-kul

Hal tersebut diatas diperkuat oleh observasi peneliti maupun dokumentasi yang peneliti lakukan, bahwa di pondok pesantren panggung penyusunan agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif dimulai dengan pengamatan lingkungan, masukan dari pimpinan lembaga serta inisiatif kiyai sendiri. Pokok permasalahan akan terlebih dahulu di musyawarohkan dalam lingkup lembaga, selanjutnya diteruskan dalam rapat besar atau bisa langsung pada ketua yayasan dan pengasuh. Hal inilah yang menjadikan pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren panggung berbeda dengan pesantren lain.

⁸ Ibid

Hal ini diperkuat dengan dokumen notulen:



Gambar 4.3

Hasil Notulen Rapat Dinas rencana Program English Club⁹

b. formulasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal di Madrasah Aliyah Al Ma'arif

Selanjutnya dalam proses kebijakan setelah penyusunan agenda adalah formulasi. Formulasi kebijakan atau *forecasting* sebagaimana dijelaskan di atas sebelumnya merupakan kegiatan untuk menentukan informasi factual tentang situasi dimasa depan atas dasar informasi yang ada sekarang. Peramalan dapat menguji masa depan yang *plausible*, *potensial*, dan secara *normative* bernilai mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenali kendala-kendala yang mungkin akan terjadi dalam pencapaian tujuan, dan mengestimasi kelayakan dari berbagai pilihan.

Hal ini bisa difahami bahwa formulasi merupakan peramalan atau penginderaan jarak jauh guna menyikapi temuan dalam penyusunan agenda. Sehingga di dalam formulasi ini di bahas hal-hal yang akan dilakukan dalam pengembangan pendidikan formal di

⁹ Dokumentasi Notulen Hasil Rapat Penentuan Kegiatan English Club

pesantren misalnya memprioritaskan sesuatu yang dirasa saat ini penting dan genting untuk dilaksanakan.

Adapun perumusan masalah yang dilakukan oleh *policy maker* tidak lepas dari masalah-masalah yang muncul terkait upaya pengembangan MA Al-Ma'arif. Dalam penentuan kebijakan, pada yayasan yang berpola kolektif, dalam pengambilan kebijakan sudah demokratis. Banyak pihak yang dilibatkan terutama bagi pelaku kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Fatkhulloh:

Kiai/masyayikh itu bisa mencetuskan langsung kebijakannya. Tapi tidak bisa mutlak. Karena kepemimpinan di sini sudah kolektif. Beda dengan jaman *romo yai tasek sugeng*. Semuanya ada pada kyai. Kalau di prosentase mungkin Cuma 30 % saja kebijakan yang dilakukan oleh pengasuh. Semuanya itu dilakukan dengan *musyawarah*. Jadi kalau sekarang ini sudah demokratis banget, semua *steakholder* dilibatkan dalam pengambilan kebijakan. Tapi disisi lain, pasti ada beberapa kebijakan yang itu memang harus dilakukan oleh pengasuh, dengan melihat kejadian dilapangan.¹⁰

Informasi itu didukung oleh hasil wawancara dengan Lutfi:

Ada kok kebijakan terkait pengembangan madrasah kita yang langsung oleh pengasuh tanpa kita lapor dulu. Seperti amalan sholat dhuha yang kita lakukan di mushola itu dulu juga kebijakan dari ndalem. Karena beliau kan setiap pagi mesti lihat anak-anak di mushola. Dari pada Cuma rame kenapa kok g dibuat amalan saja, umpama tidak ganggu pelajaran. Dan bagi kita itu kebijakan yang sangat bagus guna menunjang kerohanian murid-mrid. Akhirnya sampai sekarang tetap kita lakukan dan menjadi kegiatan rutin Ma Al-Ma'arif.¹¹

Disamping itu persaingan di lembaga pendidikan saat ini

¹⁰ Wawancara dengan Muh. Fatkhullah, sebagai Dewan Masyayikh Pondok Panggung, 15 Maret 2016

¹¹ Wawancara dengan Lutfi su'aidah, Sebagai Kepala MA Al-Ma'arif Panggung, 25 Maret 2016

sangat ketat, tentunya membutuhkan pengembangan yang berkaitan dengan daya saing dengan lembaga pendidikan lain terutama dalam mengenai kualitas peserta didik.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Rofik:

Kebijakan disini tentunya adalah hal-hal yang menyangkut sesuatu yang penting atau *enake ngomong* skala prioritas lah, kaya tentang santri baru atau dalam hal pembelajaran. Atau pengembangan mutulah kalo bahasane sampean....karena jika mutunya bagus kan otomatis peminatnya naik, jika peminat naik partisipasi masyarakat juga akan naik, karena lembaga yang bernaung dalam yayasan pondok pesantren ini kan tumbuh dan berkembang bersama masyarakat.¹²

Lutfi juga menegaskan:

Untuk akademik, di sini ada mapel muatan lokal baca kitab kuning. Kegiatan ini bisa diartikan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada. Jadi ini bukti kalau apa yang kita ajarkan mengarah pada kepesantrenan. Siswa kita kebanyakan dari luar. Jadi anak didik harus kita bekali yang berhubungan dengan kepesantrenan. Penambahan lokal kelas juga solusi dari permasalahan kita selama ini, Alhamdulillah kita ada tambahan lokal untuk kelas dan lab computer.¹³

Formulasi kebijakan menunjukkan pada pemberian alternative kebijakan dari beberapa masalah yang dimunculkan. Sehingga, dalam perumusan alternative kebijakan perlu adanya kriteria dan pijakan apa yang seharusnya dipakai untuk menyelesaikan masalah yang dimunculkan. Perumusan alternative kebijakan adalah hasil dari forecasting mengenai kondisi yang perlu atau dapat diwujudkan berkaitan dengan pemecahan masalah kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan lutfi:

¹² Wawancara dengan Muh. Fatkhurrofik, sebagai Dewan Masyayikh Pondok Pangung, 10 Maret 2016

¹³ Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, sebagai Kepala MA Al-Ma'arif Pondok Pangung 25 Maret 2016

...masalah yang ada dilembaga kita banyak sekali, dari awal tadi sudah saya sampaikan bahwa kita tidak bisa secara mutlak memutuskan. Semua ada prosedurnya. Lekujuk-ujuk enek pasti akan ditanya oleh atasan. Jadi masalah kita sampaikan, baru beliau-beliau memberikan saran, alternative dan masukan terkait masalah yang ada. Tentunya alternative itu disesuaikan dengan kemampuan lembaga kita. Terlebih pada pengembangan. Ini kan sangat kompleks. Mutu, sarana, guru dan banyak lagi.¹⁴

Lebih lanjut Lutfi menjelaskan:

Alternative-alternatif itu semuanya saya yakin demi kemajuan lembaga. Kalau urusanya pengembangan mutu kita bebrapa kali diberi alternatif dengan pembukaan jurusan. Akhirnya kita buka jurusan agama. Itu juga kebijakan dari atasan dan sesuai dengan visi misi lembaga serta kita mampu melaksanakannya karena didukung dengan adanya penambahan lokal kelas, terlebih lembaga ini berada di pondok.¹⁵

Hal itu dipertegas oleh Fatkhulloh:

y, jadi nanti di ndalem dirembukan di bawa di yayasan terus akan memilih-milih mana yang pas dan mmpu dilakukan. Pasti alternative itu dimunculkan. Gen pas karo mutu ne¹⁶

Terkait dengan peningkatan mutu lebih lanjut Dian menjelaskan:

Peningkatan mutu sendiri menjadi penting karena bisa menjadi sarana dalam mengajak masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif untuk menjadi bagian dari lembaga kita bisa jadi wali santri atau penyandang dana kita. Maka dari itu pengembanaan mutu menjadi penting, saat ini peningkatan mutunya dari kurikulum, sarana prasarana dan Sumber Daya Manusia baik tenaga pendidikan maupun kependidikan semuanya tersebut demi kualitas peserta didik kita yang lebih baik.¹⁷

Senada dengan hal tersebut Fatkhulloh mengungkapkan:

Banyak yang kami lakukan mulai dari pengembangan kurikulum, meningkatkan daya tampung, *upgreading* SDM guru-

¹⁴ Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, sebagai Kepala MA Al-Ma'arif Panggung, 25-3-2016

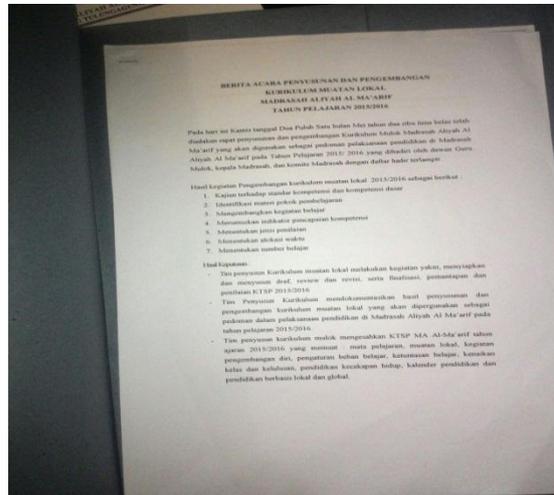
¹⁵ Ibid

¹⁶ Wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, sebagai masyayikh Pondok Panggung, 15-5-2016

¹⁷ Wawancara dengan Dian Perwirasari, sebagai Wakum MA Al-Ma'arif Panggung, 25 Maret 2016

guru, dan menggiatkan beberapa ekstrakurikuler.¹⁸

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dokumen peneliti:



Gambar 4.4
Dokumen Pengembangan Kurikulum¹⁹

Dalam kesempatan yang berbeda Gatot juga mengungkapkan:

Kalau yang sampean maksud peramalan kebijakan, sepengetahuan saya disini...terkait itu peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan kemampuan guru, dan mengenai kurikulum jelas kita tetap tidak bisa meninggalkan kemenag dan kemendikbud, dan itu sudah kita rencanakan.²⁰

Dari pernyataan di atas bisa diketahui bahwa formulasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren panggung dalam hal ini MA Ma'arif berorientasi pada hal-hal yang mendesak dan penting yakni terkait dengan peningkatan mutu pendidikan melalui, pengembanagn kurikulum, sarana prasarana serta peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) baik pendidik dan tenaga

¹⁸ Wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, Dewan Masyayikh Pondok Pesantren Panggung, 15 Maret 2016

¹⁹ Dokumentasi Pengembangan Kurikulum 2016

²⁰ Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, sebagai Ketua Yayasan Raden Ja'far Shodiq, 11 Maret 2016.

kependidikan.

c. Adopsi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal di Madrasah Aliyah Al Ma'arif

Kemudian setelah melalui penyusunan agenda dan formulasi kebijakan maka tahapan selanjutnya dalam kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal adalah melakukan adopsi kebijakan. Adopsi kebijakan dalam hal ini sebagaimana di jelaskan di bab sebelumnya merupakan rekomendasi dari sekian banyak alternatif yang ditawarkan, pada akhirnya akan diadopsi satu alternatif pemecahan yang disepakati untuk digunakan sebagai solusi atas permasalahan tersebut. Tahap ini sering disebut juga dengan tahap legitimasi kebijakan (*policy legitimation*) yaitu kebijakan yang telah mendapatkan legitimasi. Masalah yang telah dijadikan sebagai fokus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan. Dalam proses pemilihan alternative kebijakan membutuhkan perhatian yang cermat agar *policy maker* tidak terjebak pada pilihan yang hanya untuk kepentingan pribadi tertentu.

Dalam prosesnya adopsi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren Panggung dalam rangka pengembangan pendidikan formal adalah lebih menekankan atau memberi perhatian lebih kepada lembaga-lembaga di yayasan pondok pesantren panggung untuk bergerak secara aktif, berfikir kreatif memaksimalkan iklim kerja di lembaga masing-masing guna mencapai visi dan misi lembaga.

Sebagaimana di jelaskan oleh Fatkhulloh:

Mengenai hal itu bisa dari gagasan kiyai sendiri, atau berawal dari kunjungan ke lembaga-lembaga disini kan pendidikan formal kita sudah memiliki setidaknya 4 lembaga formal, atau dari masukan, usulan dari lembaga sendiri baik melalui paguyuban atau dalam forum yang lain karena kalau kebutuhan itu mendesak hal itu bisa diusulkan dalam forum lain.²¹

Terkait adopsi kebijakan fatkhulloh menambahkan:

.....dari beberapa tadi intinya yang jelas peran atau masukan dari lembaga kalau di prosentasi sekitar 70%-lah dalam membentuk kebijakan, atau katakanlah gagasan kiyai itu tidak terlalu dominan. Karena kita mengajak supaya lembaga berproses secara mandiri. Ringkasnya lembaga kan yang mengalami yang menjalankan jadi lebih faham terkait kebutuhannya apa, yayasan cukup mengetahui dan menyetujui tentunya tidak semua masukan usulan di setujui namun dengan berbagai pertimbangan tadi. Meskipun begitu bukan berarti yayasan lepas terus nunggu saja ndak cuma kadangkala kiyai punya inisiatif juga artinya saling mengisi dan melengkapi saja.²²

Selain hal tersebut, kiyai melakukan identifikasi masalah yang berasal dari usulan atau masukan lembaga yang sesuai dengan prioritas lembaga terkait dengan pengembangan sekolah formal.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Fatkhulloh:

...kalau kaya dari pare itu permintaan dari lembaga yayasan tinggal menimbang baik apa tidak, kalau baik ya dilakukan kalau jelek tidak. tahfid kemarin juga begitu.²³

Lebih lanjut lagi Fatkhulloh mengatakan:

...tetap berkompetisi dengan lembaga luar, bersaing..karena daya saingnya tinggi, sehingga pengembangan di segala lini perlu

²¹ Wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, sebagai Dewan Masyayikh Pondok Pesantren Panggung, 15 Maret 2016.

²² Ibid

²³ Ibid

ditingkatkan, terutama mutu madrasanya. Belajarnya, sarananya, gurunya, pokok mampu dilakukan.²⁴

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Gatot:

...yayasan panggung, kira-kira 30% dalam mengambil kebijakan yang langsung. Tapi secara keseluruhan, biasane lembaga dulu yang sowan/datang ke yayasan atau pengasuh. Dadi, ketua lembaga membawa beberapa masalah yang menjadi kendala atau keinginan yang diinginkan untuk kemajuan lembaganya.²⁵

Lebih lanjut Gatot mengatakan:

...yayasan untuk masalah yang ada, itu memberikan solusi yang cocok. Dalam rapat nanti solusi-solusi itu ya dirembukan lagi. Baru nanti di setujui mana yang mampu dan masalah-maslah yang lain di kesampingkan tapi tidak ditinggal. Kemarin buktinya sudah ada solusi penambahan lokal untuk menunjang ekstra sholawat dan jurusan ipa.²⁶

Selain itu diperkuat oleh hasil wawancara dengan Lutfi:

Kalau ada masalah terkait madrasah, kita selalu lapor ke yayasan dan pengasuh. Terlebih jika lembaga pengen meningkatkan mutu madrasah. Nanti mana yang disetujui ya kita manut aja. Yang jelas demi kemajuan lembaga.²⁷

Dari beberapa masalah yang sudah dipilih maka akan mendapatkan pengesahan dari lembaga tertinggi. Untuk pengesahan kebijakan dari permasalahan yang diutamakan, legitimasinya terletak pada kiai/pengasuh pondok.

Sebagaimana yang ditegaskan hasil wawancara dengan Rofik:

Sebenarnya kalau pondok itu simple. Mungkin secara teori memang begitu untuk urutanya. Tapi kalau dipondok itu tidak

²⁴ Hasil wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, Masyayikh pondok Panggung, 15 Maret 2016

²⁵ Hasil Wawancara Dengan Gatot Uman Hadi, Ketua Yayasan Raden Ja'far shodiq, 11 Maret 2016

²⁶ ibid

²⁷ Hasil Wawancara Dengan Lutfi Su'aidah, sebagai Kepala MA Ma'arif Panggung, 25 Maret 2016

njlimet banget. Cuma yang perlu digaris bawahi, kita tidak boleh mengesampingkan poro sesepuh. permasalahan yang sudah di pilih, y kudu di beto teng pengasuh/teng bu nyai. Karena beliau yang paling sepuh. Ingsalloh kalau masyayikh dan ketua yayasan setuju bu Nyai juga setuju.²⁸

Hal itu juga diperkuat dari pernyataan Gatot:

...pengesahan itu nanti dilakukan ketika rapat besar. Yang biasanya dihadiri oleh penanggungjawab lembaga masing-masing. Medianya kalau dipanggung ada paguyuban tapi kalau masalahnya besar tentu harus ada rapat besar yang dihadiri para gus-gus.²⁹

Dari pemaparan pernyataan diatas dapat diperoleh informasi bahwa kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif yaitu adopsi kebijakan yang digunakan bisa berasal dari masukan atau usulan dari pengurus lembaga pendidikan formal yang berada dalam naungan yayasan, hasil musyawarah dari para kiyai atau masyayikh baik dalam forum paguyuban atau forum lain mana kala membutuhkan kebijakan yang penyikapanya mendesak, inisiatif pandangan jauh kedepan kiyai/masyayikh. Legitimasi dari alternative masalah yang ada dipilih dalam rapat besar dengan penentu kebijakan di ketua yayasan.

d. Implementasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal di Madrasah Aliyah Al Ma'arif

Pada tindakan atas kebijakan lebih menekankan pada maksud dan tujuan utama sebagai kunci kriteria kebijakan. Pengembangan sekolah formal dilingkungan pondok pesantren panggung tidak lepas

²⁸ Hasil Wawancara Dengan Muh. Fatkhurrofik, Dewan Masyayikh Pondok Panggung, 10 Maret 2016

²⁹ Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, sebagai Ketua Yayasan Raden Ja'far Shodiq, 11 Maret 2016

dari kebijakan seorang kyai. Pengembangan pada tataran ini adalah perwujudan dari visi dan misi yayasan. Program lembaga yang terkait dengan pengembangan harus didasarkan pada visi dan misi yayasan. Dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dipilih membutuhkan pihak-pihak terkait dengan implementasinya. Penekanan pengembangan di Pondok Pangung dalam hal ini MA Al-Ma'arif harus pada pengembangan kepesantrenan. Tapi disisi lain, tidak boleh lepas juga dari aturan-aturan kedinasan. Karena MA Al-Ma'arif dibawah kemendikbud.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Fatkhulloh:

Pengembangan disini semuanya di dasarkan pada visi dan misi yayasan. Supaya apa yang akan kita kembangkan itu jelas. Mulai mata pelajarannya, ekstranya apa aja. Contohnya seperti pelajaran aswaja itu. Itu sudah pas. Jadi benar-benar terarah. Muatan pondoknya ada, biar siswa itu memang belajar dan dididik di lembaga yang berada di dalam pesantren jadi harus ada bedanya dengan lembaga formal yang diluar. Walau, siswa MA Al-Ma'arif ada yang dari luar dan itu bagi pengasuh bukan jadi masalah.³⁰

Hal itu juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan

Rofik:

santri kita itu pokoknya yang dijarkan ya kudu sesuai jalurnya. Ya sesuai visi dan misi. Jadi lembaga itu kalau mau membuat program terkait apa saja ya jangan lepas dari itu biar jelas. Umpama tidak pas ya ojo ngawur. Kan kita belajar itu kudu duwe tujuannya. Dan itu harus di putus dari kebijakan yang diatas. Dan saya yakin kebijakan yang terkait lembaga di sini semuanya demi kemajuan lembaga, terlebih MA.³¹

Informasi tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan Gatot:

³⁰ Wawancara dengan Muh. Fatkhullah, sebagai Dewan Masyayikh Pondok Pangung, 15 Maret 2016

³¹ Wawancara dengan Muh. Fatkhurrofik, Dewan Masyayikh Pondok Pangung, 10 Maret 2016

untuk pondok panggung karena ada dua kependidikan yaitu kependidikan non formal misalnya pondok pesantren itu sendiri, madrasah diniyah. Dan pendidikan formalnya ini ada playgroup sampai ke aliyah. Yang anda maksud adalah terkait dengan kepemimpinan di MA MA'ARIF. Kamu juga harus bisa membedakan antara yang non formal dan yang formal. Sedangkan yang formal seperti MA Ma'arif itu harus juga mengikuti aturan-aturan pendidikan di umum. Karena ini tempatnya dipondok pesantren dan ini aliyah dan tentunya kita harus mengikuti aturan-aturan kependidikan yang ada di kementerian agama. Jadi kita tidak bisa mengambil kebijakan sesuai dengan pola kepemimpinan dipondok pesantren, semuanya itu nanti harus mengarah ke kementerian agama ini yang terkait dengan sekolah MA Ma'arif. Jadi kebijakan-kebijakan dari kementerian agama yang terkait dengan pendidikan umum yang ada dipondok khususnya MA Ma'arif yang harus dijalani, dan saya yang berada dipondok tidak bisa mengambil kebijakan sendiri harus ikut atasan berbeda dengan pondok pesantren lainnya, berbedaanya ada disitu. Ini yang harus anda kembangkan dan anda bahas sehingga bisa membedakan antara pendidikan non formal dan pendidikan formal. Memang kami sengaja pendidikan non formal dan pendidikan formalnya kami kelola bersama tapi alurnya berbeda.³²

Pertimbangan lain terkait dengan pengembangan ini tidak lepas dari masalah yang muncul. Semua masalah yang ada harus dijadikan acuan dalam menentukan kebijakan. Karena, bisa jadi suatu gejala pada kelompok tertentu dianggap masalah, tetapi oleh sebagian kelompok bukan dianggap sebagai masalah. Pada madrasah yang dibawah yayasan memang tidak lepas dari kebijakan ketua yayasan atau *policy maker*. Sehingga, *policy maker* harus bisa membuat dan membangun persepsi di kalangan *stakeholders* bahwa fenomena, saran masyarakat dan problematika itu dianggap sebagai masalah.

³² Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, sebagai Ketua Yayasan raden Ja'far Shodiq, 11 Maret 2016

Tentunya dalam mengambil kebijakan seorang kyai tidak begitu saja memutuskan. Tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan dan proses yang panjang. Untuk menentukan penyusunan agenda, pengambil kebijakan perlu mendapatkan informasi penting dari dalam dan luar lembaga. Hal ini dilakukan untuk memberikan keakuratan dalam penentuan pengambilan kebijakan.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Gatot:

Begini, sebelum kita (anggota yayasan dan gus-gus) mengadakan rapat dengan lembaga-lembaga, pasti kita sudah mengantongi informasi yang berkaitan dengan yang akan kita putuskan. Baik itu masyarakat, wali siswa, atau dari apa yang kita lihat. Itu penting sekali, supaya kita tepat dan akurat.³³

Pada tahap implementasi kebijakan, kebijakan yang sudah direkomendasikan untuk dipilih oleh *policy maker* bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Demi mendapatkan efek yang maksimal dari suatu kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren, berbagai upaya ditempuh. Diantaranya kebutuhan sarana prasarana, yaitu melalui peran aktif wali siswa.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Lutfi:

...permasalahan utama lembaga yang berada di pondok itu biasanya pada pendanaan. Apapun permasalahannya, kebijakannya nanti ujung-ujungnya masalah dana. Oleh karena itu, jika kita ada masalah dengan pendanaan kita mengikutsertakan wali siswa berpartisipasi aktif guna membantu dalam mewujudkan program kita. Baik itu dalam bentuk sumbangan atau jariah.³⁴

³³ Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, sebagai ketua Yayasan Raden Ja'far Shodiq Pondok Panggung, 11 Mei 2016

³⁴ Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, sebagai Kepala MA Al-Ma'arif Pondok Panggung, 25 Maret 2016

Terkait wali siswa juga di benarkan oleh Gatot:

Untuk pondok pesantren itu sampek sekarang itu terkait dana. Jadi alternative kita harus meningkatkan peran aktif masyarakat dalam hal ini wali siswa. Wujudnya tergantung apa keperluan kita atau lembaga terkait. Yang penting ada rapatnya, dihadiri komite dan ketua yayasan.³⁵

Pengkomunikasian yang baik dari setiap *stakeholder* sangat mempengaruhi hasil dari kebijakan. Tentunya kepala lembaga pelaksana kebijakan benar-benar memberikan pengarahan dan bimbingan terkait dari tujuan dari kebijakan. Akhir dari implementasi adalah timbulnya dampak dari kebijakan.

Sebagaimana di jelaskan oleh Lutfi:

Usulan-usulan dari lembaga sudah kita sampaikan, nanti akan diambil mana yang pas. Jadi, kita tinggal nglakoni. Tentunya beliau-beliau sudah memikirkan mana yang mampu kita lakukan. Yang penting bapak ibu guru saya kasih tau dan saya minta untuk saling koordinasi. Saya kasih contoh saja tadi sholat dhuha, itu dampaknya luar biasa pada anak. Karena berdampak sesuai tujuan ya kita lanjutkan. Contoh lagi, siswa kita ada program ppl di madrasah diniyah pada bulan romadhon. Nanti bisa di cek pada bulan romadhon. Penanggungjawab dari hasil kebijakan yang sudah diputuskan nantinya akan ada penanggungjawabnya yang sesuai dengan job description.³⁶

Hal itu juga di diperkuat oleh Dian:

Apapun hasil rapat dari kepala lembaga dan yayasan pasti disosialisasikan dengan para guru. Dan kadang saya juga di undang untuk menghadiri rapat paguyupan dengan beliau. Kalau kebijakannya y banyak, peraturan, pembelajaran, ekstra. Sampean kan bisa lihat di brosur terkait pengembangan mutu terlebih pada ekstranya. Untuk

³⁵ Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, sebagai ketua Yayasan Raden Ja'far Shodiq Pondok Panggung, 11 Maret 2016

³⁶ Hasil Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, Kepala MA Al-MA'arif Pondok Panggung, 25 Maret 2016

penanggungjawab dalam pelaksanaan disesuaikan dengan hasil kebijakannya.³⁷

Hal itu juga dipertegas oleh Fatkhulloh:

Dampaknya itu nampak sekali pada MA Al-Ma'arif. Dari kebijakan yang sudah diimplementasikan. Contoh, dengan penambahan lokal, sekarang siswa dalam latihan sholat lebih rajin dan semangat. Tahfid, sudah ada yang sampk juz 11. Muridnya dari tahun ke tahun juga bertambah. Itu wujud dari pengembangan mutu yang ada.³⁸

Dari beberapa pernyataan diatas tersebut dapat di ketahui bahwa dalam implementasi kebijakan, melibatkan banyak pihak terkait. Kiai dalam pengimplementasikan kebijakan menunjuk seseorang tertentu untuk menjadi penangung jawab atas pelaksanaan kebijakan, atau dilakukan sosialisasi dalam rapat bersama dengan lembaga pendidikan formal. Dari beberapa informasi dapat diperoleh upaya yang dilakukan kiai untuk menimbulkan efek. Diantaranya melibatkan wali siswa untuk berperan aktif dalam menunjang kegiatan dan pengembangan sarana prasarana yang dibutuhkan.

- e. Evaluasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal di Madrasah Aliyah Al-MA'arif

Evaluasi merupakan kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan. Dapat dilakukan jika kebijakan sudah berjalan cukup waktu dan tidak ada batasan waktu yang pasti kapan sebuah kebijakan harus dievaluasi.

³⁷ Hasil Wawancara dengan Dian Perwirasari, Wakum MA Al-Ma'arif, 25 Maret 2016

³⁸ Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, sebagai Kepala MA Al-Ma'arif Pondok Panggung, 25 Maret 2016

Evaluasi menjadi penting dalam semua tatana kehidupan tak terkecuali dalam pondok pesantren sekalipun karena evaluasi kebijakan merupakan usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari penyusunan agenda dan implementasi kebijakan serta dalam rangka mengukur sejauh mana efektifitas kebijakan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Terkait dengan evaluasi kebijakan Fatkhuloh menuturkan:

Untuk evaluasi kiyai mengenai kebijakan yang telah dilaksanakan ada beberapa langkah yang kita terapkan. Pertama melalui rapat bersama pengurus lembaga ini dilakukan tiga bulan sekali. Kedua melalui laporan kinerja missal tenaga pendidik ini tidak produktif atau tidak bertanggung jawab terhadap amanah yang kita berikan missal jarang masuk banyak tugas tidak dikerjakan dsb..ketiga untuk sarana prasarana melalui observasi tentunya hal ini tidak ada jadwal khusus. Sementara untuk kurikulum laporan hasil belajar dsb.³⁹

Hal senada juga dijelaskan Gatot:

Kalau evaluasi itu pasti yaa..Cuma kalau evaluasinya apa tergantung kebijakannya tentang apa gitu...kalau mengenai akademik kita lihat laporan hasil belajar, evaluasi kinerja guru..kalau menyangkut sarana prasarana kita langsung terjun ke lapangan lihat sejauh mana pelaksanaan kebijakan yang di terapkan. Kalau dalam rapat itu pasti karena nanti semua akan memaparkan laporannya, sejauh mana terealisasinya, apa kendala masih efektif untuk dipertahankan atau dicarikan kebijakan alternative sebagai solusinya misalnya begitu.⁴⁰

Hal tersebut dibenarkan oleh Lutfi:

Evaluasi yang dilakukan sejauh ini ya dalam rapat bersama pengurus yayasan, namun juga melalui kunjungan lapangan serta laporan kinerja nah dari situ nanti tindak lanjutnya seperti apa di musyawarahkan dalam rapat dengan yayasan. Kalau dampaknya

³⁹ Wawancara dengan Muh. Fathkhulh, sebagai Masyayikh Pondok Panggung, 15 Maret 2016

⁴⁰ Wawancara dengan Gatot Uman Hadi, kepala Yayasan R. Ja'far Shodiq, 11 Maret 2016

baik kita lanjutkan, kalau buruk nanti dikoreksi oleh komite dan yayasan selanjutnya akan di beri alternative kebijakan lagi.⁴¹

Disingung mengenai bentuk laporan Fatkhulloh menuturkan:

Untuk bentuk laporan sendiri ada laporan 3 bulanan, semester dan tahunan semuanya di jilid dan di serahkan saat rapat rutin dilaksanakan.⁴²

Lebih lanjut Fatkhulloh menjelaskan:

Kalua tindak lanjutnya kondisional yaa soalnya ada kebijakan alternative, kalau sanksi sendiri itu ranahnya lembaga, setiap lembaga telah ada menejemena masing-masing jadi ada mekanismenya sendiri-sendiri. Dari yayasan paling ngasih teguran tapi begini missal ada guru atau karyawan yang tledor yayasan memberi tau kepala lembaga untu melakukan tindakan yang semestinya. Kalau terkait sumber dana itu ranah lembaga yaa..keuangan lembaga ranah lembaga jadi kalua ditannya ikut campurnya tidak terlalu jadi dana itu dikelola oleh lembaga, yayasan hanya menerima laporanya saja dalam 3 bulan sekali.⁴³

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa evaluasi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren panggung dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren yaitu melalui rapat bersama pengurus yayasan, laporan kerja dan melalaui observasi.

2. Paparan Data Situs II (SMAI Sunan Gunung Jati di PPHM)

- a. Kebijakan kyai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati

Penyusunan agenda dalam proses kebijakan dilakukan dengan merumuskan masalah, hal ini merupakan tahapan yang bersifat krusial.

⁴¹ Wawancara dengan Lutfi Su'aidah, sebagai Kepala MA Ma'arif, 25 Maret 2016

⁴² Wawancara dengan Muh. Fatkhulloh, sebagai dewan Masyayikh Pondok Panggung, 15 Maret 2016

⁴³ Ibid

Tahapan ini didahului oleh identifikasi masalah. Identifikasi masalah berarti langkah untuk memahami permasalahan. Langkah ini dilakukan dengan memetakan situasi masalah, yaitu melakukan percermatan dan mengenali (*scanning*) setiap perubahan yang terjadi, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Adapun dalam penyusunan agenda yang dilakukan di pondok pesantren Ngunut dalam kebijakan pengembangan pendidikan formal yaitu dengan menampung aspirasi atau masukan dari kepala lembaga pendidikan formal, sebagaimana dituturkan Fatkhurrouf:

Perumusan masalah kebijakan kiyai dalam kebijakan pendidikan formal disini melalaui rapat dengan komite sekolah artinya dalam rapat yayasan nanti dibahas, artinya tidak mesti dari kiyai bisa masukan dari semua yang hadir dalam rapat atau memang usulan dari komite sendiri maksudnya begini sebelum ada rapat di yayasan itu kana da rapat ditingakt komite dulu jadi dari komite tadi dibawa ke rapat yayasan terus dimusyawarahkan disana.⁴⁴

Lebih lanjut Fatkhurrouf menjelaskan:

Pokoknya begini dalam rapat itu bersifat cair semua bisa mengutarakan pendapatnya, jadi sangat interaktif dan komunikatif tidak semerta-merta dari kiyai. Dalam yayasan pondok ngunut itu secara kestrutural sudah ada kepengurusan ketua umum dan seterusnya. Tapi kita dalam setiap kebijakn melalui musyawarah, rapat dan kolektif. Jadi untuk setiap kebijakan yang telah diambil tidak lepas dari musyawarah bersama sehingga keputusan kita kolektif untuk lembaga yang bersifat kelembagaan. Jadi tidak ada otoritor, kita demokratis. Kepemimpinsnya disini kolektif karna memang pengurusnya banyak, disamping pengasuh ada kepengurusan yayasan.lain dulu ketika masih ada romo kyai masih tunggal sebagai pendiri dan pengasuh tunggal otomatis kebijakan berasal dari roma kyai. Dalam generasi kedua putra putri, menantu, bahkan sampai cucu sekarang. Ini pada cucu yang sudah dewasa kita masukkan pada yayasan kalu berada pada

⁴⁴ Wawancara dengan M. Fathurrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

kepengurusan yayasan, kalau pada lembaga pengasuh ada namanya DP3HM (dewan Pembina pondok pesantren hidayatul Mubtadi-ien) jadi menarik kalau disini itu disamping ada insikusi dari pengaruh yaitu DP3HM, ini ada yayasan bedanya DP3HM ini murni dari pengasuh putra putrid an cucu romo kyai, kalau diyayasan selain dari DP3HM ada beberapa pengurus dari masyarakat luar.⁴⁵

Hal senada juga diungkapkan Ibnu:

Seluruh kebijakan dirumuskan melalui musyawarah yayasan dengan komite sekolah, kalau itu baik ya tinggal disetujui *bismillah* terus jalan yang jelas sharring koordinasi, ngeten ae pak, kang, terus beliau tinggal melaksanakan kalau beliau punya usul tidak apa apa. Kalau baik dilaksanakan kalau tidak pas ya jangan.⁴⁶

Informasi ini juga diperkuat dengan dokumentasi kegiatan:



Gambar 4.5
Dokumentasi Rapat Yayasan⁴⁷

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa penyusunan agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pesantren dilakukan dimulai dengan pengamatan lingkungan, masukan dari pimpinan

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

⁴⁷ Dokumentasi Hasil Observasi Rapat Triwulan dengan YP2N

lembaga yang bernaung dibawah Yayasan Pondok Pesantren Ngunut (YP2N) sepanjang hal tersebut baik untuk dilaksanakan namun juga melalui pertimbangan dari Dewan Pembina Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (DP3HM).

Selanjutnya dari berbagai arah usulan kebijakan di pondok pesantren ngunut diantaranya terkait skill ketrampilan santri, terkait sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, keterbatasan sarana prasarana, kerohanian, dan kenakalan santri.

Hal ini sabagaimana dipaparkan Fathurrouf:

Biasanya begini semua memiliki gagasan yang bagus namun tentunya kita tidak menyalakan visi dan misi serta mana yang dalam kondisi mendesak untuk segera dilakukan. Dalam hal ini perumusan kebijakan yang dimunculkan adalah terkait ketrampilan santri, kenakalan santri, sumber daya pendidikan, keterbatasan gedung, dan peningkatan rohani siswa.⁴⁸

Hal senada juga dipaparkan Ibnu,

Sebelum menjadi kebijakan itu ada perumusan masalah dulu, itu berasal dari masukan pengurus lembaga, komite serta yayasan. Perumusan masalahnya antara lain, terkait bandelnya santri, ketrampilan, terkait sumber daya manusia pendidik, terkait ruang kelas, asrama yang kurang dan terkait kedisiplinan sholat jama'ah.⁴⁹

Hal tersebut juga di benarkan oleh Zammah,

perumusan masalah tentunya adalah berkaitan dengan hal-hal yang sifatnya mendesak dan bernilai jangka panjang, untuk saat ini beberapa rumusan masalah diantaranya, terkait keterbatasan ruang kelas, asrama dan beberapa fasilitas yang sifatnya penting, sumber daya manusia tenaga pendidikan dan kependidikan, dan terkait kerohanian santri.⁵⁰

⁴⁸ Wawancara dengan M. Fathurrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

⁴⁹ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

⁵⁰ Wawancara dengan Zamahsari Abdul aziz, sebagai kepala SMAI Sunan Gunung Jati, 27 Maret 2016

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat diketahui bahwa perumusan masalah kebijakan kiyai di pondok pesantren Ngunut diperoleh melalui banyak sumber diantaranya masukan pengurus lembaga pendidikan formal, pengurus komite, pengurus yayasan serta dewan Pembina pondok pesantren Hidayatul Muhtadi-ien (DP3HM). Rumusan masalah yang dimunculkan ialah terkait ketrampilan santri, kenakalan, masalah sarana prasarana, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, dan kerohanian siswa.

b. Formulasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati

Formulasi kebijakan atau *forecasting* adalah kegiatan untuk menentukan informasi factual tentang situasi dimasa depan atas dasar informasi yang ada sekarang. Peramalan dapat menguji masa depan yang *plausible*, potensial, dan secara normative bernilai mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenali kendala-kendala yang mungkin akan terjadi dalam pencapaian tujuan, dan mengestimasi kelayakan dari berbagai pilihan.

Sedangkan yang dimaksud formulasi kebijakan disini adalah pemberian alternative kebijakan yang berasal dari usulam masyarakat, pengurus lembaga pendidikan, dan atau pengasuh pondok pesantren, hal tersebut sebagaimana di ungkapkan Fathurroouf:

Dalam penentuan kebijakan di pondok pesantren ngunut menggunakan azas demokrasi jadi semua boleh menyumbangkan gagasannya, yaitu semua anggota dalam lembaga bisa mengusulkan, masyarakat misal wali santri, dan tentunya pengasuh pondok semua punya posisi yang sama dalam mengusulkan kebijakan apa yang terbaik.⁵¹

Lebih lanjut Rouf menambahkan,

Untuk prosedurnya secara structural disini ada forum dzurriyahnya romo di DP3HM, selanjutnya ada yayasan pondok pesantren Ngunut, Komite sekolah selanjutnya lembaga pendidikan disitu ada kepala sekolah dan jajarannya. Namun secara kultural kita tetep interaktif dan komunikatif, jadi sewaktu-waktu ada permasalahan tetap ada komunikasi ndak harus nunggu forum musyawarah atau rapat.karena kita dilingkungan pondok, misal kepala ada gagasan bisa langsung sowan dsb.⁵²

Terkait adanya keterbukaan dalam menyampaikan aspirasi yang kemudian menjadi formulasi kebijakan di benarkan Ibnu:

Semua berhak menyampaikan aspirasinya dan dari beberapa aspirasi itu nanti dipilihlan alternative-alternatif yang sesuai dengan kebutuhan yang kita prioritaskan, misal saat ini kita lebih memantapkan kemampuan santri dalam bidang ekstrakurikuler. Seperti skal (setudi kenal alam dan lingkungan), lomba lukis dan beberapa kegiatan dalam bidang olahraga. Ya semua kebijakan kita arahkan dalam pembentukan mutu yang lebih baik. Terkait skal sendiri kita telah berkerjasama dengan UM,.....hal ini kita maksudkan demi memperkaya pengetahuan santri, jadi santri nanti bisa masuk ke beberapa bidang yang ada di masyarakat. Karena pondok pesantren kan harus bisa merespon terkait tantangan dan kebutuhan masyarakat. Banyak yang menjadi gagasan dalam pengembangan pendidikan formal diantaranya pengembangan sarana dan prasarana karena pesantren dibuka santri langsung penuh. Jadi kebutuhan gedung juga kita priotitaskan selama ini kita saling menggunakan saja harapannya kita memiliki fasilitas sendiri-sendiri. Selaian itu juga terkait sumber daya manusia pendidik kita, mereka yang ingin meningkatkan kemampuan melalui pendidikan yang lebih tinggi kita dorong, kita dukung.⁵³

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Zammah,

⁵¹ Wawancara dengan M. Fathurrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

⁵² Ibid

⁵³ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

Hal itu ada strukturnya, jadi penyampaiannya secara resminya ya seperti itu dari kepala sekolah di musyawarahkan dengan komite sekolah selanjutnya ada rapat dengan yayasan. Namun bisa juga langsung sowan ke kiyai. Nanti di musyawarkan dengan para pengasuh karena kepemimpinannya kan kolektif kolegia jadi ndak bisa langsung diputuskan. Nah dari beberapa alternative itu anti diambil mana yang penting dan mendesak untuk dilakukan, misal kebutuhan akan gedung, atau kebutuhan akan tenaga pengajar, baik terkait jumlah maupun kualifikasi sumber dayanya.⁵⁴

Selanjutnya Zammah juga menambahkan,

Dalam tahap formulasi kebijakan yang dilakukan menentukan beberapa pilihan alternative dalam hal hal ini kebijakan yang akan ditempuh dalam mengatasi berbagai permasalahan yang diusulkan dalam penyusunan agenda. Misalnya dalam masalah terkait skil atau ketrampilan santri diusulkan tentang skal, mengiatkan ekstrakurikuler seperti lukis, serta olahraga. Untuk yang terkait SDM pendidik banyak alternative kebijakannya diantaranya melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, disertakan dalam berbagai diklat atau mengundang tutor dari luar, untuk yang sarana prasarana yaitu melakukan optimalisasi sarana yang sudah ada, missal katerbatasan ruang kelas kita menggunakan masjid sebagai ruang kegiatan belajar mengajar serta membangun gedung baru.⁵⁵

Lebih lanjut Zammah mejelaskan,

Untuk kenakalan sendiri beberapa alternative kebijakanya dalam menyelesaikan santri yang nakal, memanggil wali santri untuk pemberitahuan dan dukungan pengarahan dan memberikan kesempatan untuk tetap di pondok, serta yang terakhir tentunya santri kita kembalikan ke orang tua atau wali santri. Utntuk peningkatan kerohanian sendiri alternative kebijakanya adalah ada PPL, mengkondisikan santri untuk sholat berjama'ah.⁵⁶

Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa dalam formulasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pondok pesantren ngunut diantaranya untuk ketrampilan siswa alternatifnya melakukan studi kenal alam dan lingkungan (skal), menggiatkan kegiatan ekstrakurikuler

⁵⁴ Wawancara dengan Zamahsari Abdul aziz, sebagai kepala SMAI Sunan Gunung Jati, 27 Maret 2016

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

diantaranya lukis, pramuka, olahraga. Dalam hal Sumber daya Manusia pendidik kebijakan alternative yang di tawarkan adalah, memberi kesempatan ustadz/ah untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, menyertakan diklat diluar, workshop atau mengundang tutor dari luar.

Sedangkan untuk sarana dan prasarana beberapa alternative yang digunakan antara lain pembangunan sarana dan prasarana, serta optimalisasi sarana yang sudah ada. Adapun untuk kenakalan santri alternative yang ditawarkan memberikan kesempatan dengan catatan mau membuat pernyataan untuk tidak melanggar aturan pondok selanjutnya memanggil wali santri untuk kordinasi dan bimbingan serta mengembalikan santri kepada wali santri atau orang tua. Beberapa alternative yang ditawarkan untuk kerohaian adalah menekankan kedisiplinan santri dalam sholat berjama'ah serta mengadakan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL).

c. Adopsi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati

Kemudian setelah melalui penyusunan agenda dan formulasi kebijakan maka tahapan selanjutnya dalam kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal adalah melakukan adopsi kebijakan. Adopsi kebijakan dalam hal ini sebagaimana di jelaskan di bab sebelumnya merupakan rekomendasi dari sekian banyak alternatif yang ditawarkan, pada akhirnya akan diadopsi satu alternatif pemecahan

yang disepakati untuk digunakan sebagai solusi atas permasalahan tersebut. Tahap ini sering disebut juga dengan tahap legitimasi kebijakan (*policy legitimation*) yaitu kebijakan yang telah mendapatkan legitimasi. Masalah yang telah dijadikan sebagai fokus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan. Dalam proses pemilihan alternative kebijakan membutuhkan perhatian yang cermat agar *policy maker* tidak terjebak pada pilihan yang hanya untuk kepentingan pribadi tertentu.

Dalam adopsi kebijakan yang dimaksud adalah memberikan rekomendasi terhadap lembaga terkait dari berbagai permasalahan yang telah diramalkan berbagai solusi yang akan ditawarkan dari tawaran tersebut kemudian diambil yang membutuhkan penanganan segera artinya mendesak dan penting untuk dilakukan.

Sebagaimana diungkapkan Fathurrouf:

Adopsi itu kan mngambil satu dari sekian permasalahan yang dimunculkan dan tawaran atau langkah yang diambil jadi yang dirassa penting dan mendesak kita pertimbangkan sesuai kemampuan yang kita miliki selanjutnya hal tersebut kita sosialisasikan dalam rapat yayasan untuk dilaksanakan pada lembaga terkait, disana nanti sudah ada bidang yang sesuai dengan hal itu.⁵⁷

Hal tersebut senada dengan penuturan Ibnu:

Dari beberapa permasalahan yang diutarakan diawal kemudian di tawarkan beberapa solusi kebijakan yang akan diambil. Tahapan itu masuk dalam proses adopsi kebijakan, hal tersebut teentunya tergantung seberapa jauh dan penting serta mendesak untuk segera direalisasikan, kemudian kita sosialisasikan kepada lembaga terkait untuk diimplementasikan.⁵⁸

⁵⁷ Wawancara dengan M. Fathurrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

⁵⁸ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

Dalam hal struktur kebijakan kiyai di pondok pesantren tentunya ada mekanisme tersendiri artinya ada pemangku kebijakan yaitu ada Dewan Pembina Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (DP3HM) yang merupakan wadah atau forum silaturahmi para dzuriyyah KH. Ali Shodiq Umman, kemudian ada Yayasan Pondok Pesantren Ngunut (YP2N) selanjutnya di bawahnya lagi ada Komite sekolah dan Kepala Sekolah.

Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan Ibnu:

Alur kebijakan di sini ada DP3HM yaitu tempat putra putri room yai berkumpul silaturahmi, anggota DP3HM ini otomatis sebagai anggota yayasan selanjutnya komite sekolah dan kepala sekolah. Proses adopsinya diambil dari berbagai masukan yang telah ada tawaran kebijakan kemudiansita ambil mana yang penting dan mendesak untuk segera direalisasikan. Dalam hal ini tidak harus diputuskan di yayasan ketua permasalahan tersebut bisa diputuskan di komite ya cukup di komite saja.⁵⁹

Adapun dalam prosesnya adopsi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren Ngunut dalam rangka pengembangan pendidikan formal adalah lebih menekankan atau memberi perhatian lebih kepada lembaga-lembaga di yayasan pondok pesantren Ngunut untuk bergerak secara aktif, berfikir kreatif memaksimalkan iklim kerja di lembaga masing-masing guna mencapai visi dan misi lembaga.

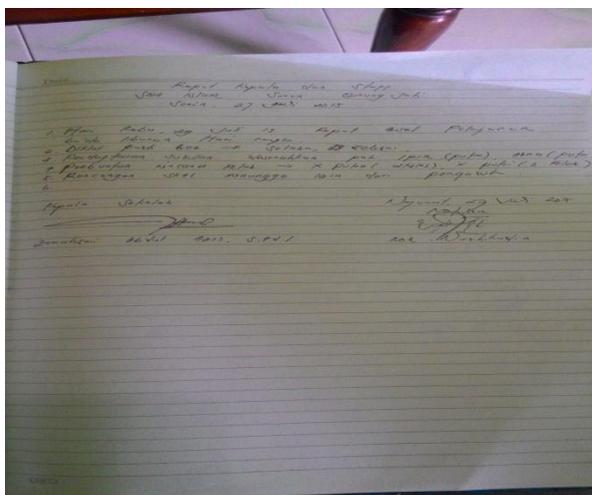
Sebagaimana di jelaskan Zamah:

Segala kegiatan yang dilakukan itu harus sesuai dengan visi misi karena nanti bermuara pada mutu, jadi segala masukan dari seluruh elemen yang ada di yayasan pondok pesantren Ngunut (YP2N) itu kemudian ditimbang dipilih mana yang baik mana yang

⁵⁹ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

penting dan mendesak untuk segera direalisasikan. Nah dalam hal ini dalam pengembangan pondok di bidang pendidikan formal ada beberapa kebijakan yang telah disahkan dalam rapat yayasan diantaranya dalam bidang ketrampilan siswa kebijakan yang diterapkan adalah diadakan skal di Universitas Negeri Malang, UIN Malang dan Pabrik bakpo telo di Malang hal tersebut selain untuk memberi wawasan lebih kepada para santri juga untuk memberi semangat kepada para sntri untuk terus belajar dan menuntut ilmu, selain itu kita meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler dalam hal ini lukis seta beberapa kegiatan olar raga.⁶⁰

Hal ini dapat dibuktikan dari hasil observasi peneliti:



Gambar 4.6

Dokumentasi Notulen Rapat

Lebih lanjut Zamah menjelaskan:

...untuk SDM pendidik kebijakannya adalah mendukung baik tenaga kependidikan maupun pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan untuk penambahan tenaga ahli kita memberdayakan SDM yang ada dengan diberi pelatihan khusus dengan mendatangkan tutor dari luar. Sedangkan untuk terkait sarana dan prasarana kita sekarang telah melakukan penambahan gedung baru untuk kegiatan belajar mengajar. Untuk penanganan kenakalan santri kita banyak kebiakan mulai teguran sampai *punishment* berupa santri dikembalikan ke wali santri. Terkait kerohanian kebijakan kita tetap meningkatkan kedisiplinan siswa dalam sholat berjamaah.⁶¹

⁶⁰ Wawancara dengan Zamahsari Abdul aziz, sebagai kepala SMAI Sunan Gunung Jati, 27 Maret

⁶¹ Ibid

Hal tersebut senada dengan uraian yang dituturkan Ibnu berikut ini;

Kebijakan yang diambil untuk pengembangan pendidikan formal ada banyak wong usulannya juga banyak, ya diantaranya membangun gedung baru untuk ruang kelas maupun asrama, untuk meningkatkan ketrampilan ada skal di UIN Malang, UM dan Pabrik telo di Malang tu dimaksudkan untuk memotivasi siswa untuk semangat dalam menimba ilmu, ada lagi meningkatkan kegiatan-kegiatan extra, pengkondisian sholat berjamaah serta memotivasi para guru untuk melanjutkan pendidiakn ke jenjang yang lebih tinggi seperti s2.⁶²

Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh Imron:

Beberapa alternatif kebijakan yang telah disetujui dalam rapat yayasan pondk pesantren Ngunut antara lain terkait pembangunan asrama dan gedung baru untuk merespon banyaknya santri, mengadakan Studi kenal alam dan ligkungan ke beberapa kampus di Malang dan ada di prusahaan juga ini untuk menambah pengetahuan santri, serta memaksimalkan kegiatan ekstrakurikuler dan olahraga selain itu juga para guru didukung untuk melanjutkan S2 ada lagi untuk santri yang tidak tertib ada sanksi dari teguran hingga dipulangkan ke orang tua atau wali santri.⁶³

Dari beberapa pernyataan diatas diperoleh informasi bahwa untuk pengembanagan pendidikan formal di pondok pesantren Ngunut kiyai memiliki beberapa kebijakan meliputi kebijakan dalam bidang sarana prasarana dengan pengadaan gedung baru untuk kegiatan belajar mengajar dan penambahan asrama, Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidik dan Tenaga Pendidikan melalui peningkatan jenjang pendidikan, memberikan sanksi mulai dari teguran, pemanggilan wali santri hingga pengeluaran santri untuk menekan pelanggaran santri

⁶² Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

⁶³ Wawancara dengan Imron Rosyadi, sebagai Sekretaris YP2N 10 Mei 2016

terhadap tata tertib. Untuk pembiasaan dalam hal ibadah adalah dengan pengkondisian santri untuk sholat secara berjamaah di masjid.

d. Implementasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati

Implementasi kebijakan atau pelaksanaan kebijakan merupakan suatu proses usaha untuk mewujudkan suatu kebijakan yang masih bersifat abstrak kedalam realita nyata. Pelaksanaan kebijakan merupakan suatu kegiatan untuk menimbulkan hasil (*outputs*), dampak (*out comes*), dan manfaat (*benefit*), serta dampak (*impacts*) yang dapat dinikmati oleh kelompok sasaran (*target groups*).

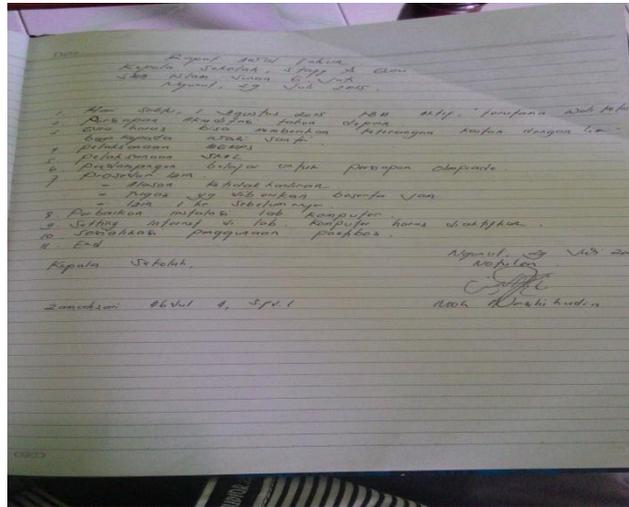
Dalam pelaksanaan kebijakan kiyai di pondok pesantren ngunut dalam pengembangan pendidikan formal melibatkan pengurus lembaga terkait sesuai bidang kebijakan masing-masing.

Sebagaimana penjelasan Fathurrouf:

Untuk yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan kita serahkan kepada lembaga terkait langsung. Kemudian nanti ada rapat komite dengan kepala sekolah beserta staf dan jajarannya. Misalnya Terkait SDM itu jadi ranah kurikulum, Sarana Prasarana urusan waka sarpras dsb.⁶⁴

⁶⁴ Wawancara dengan M. Fathurrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

Informasi tersebut di didukung dengan dokumentasi:



Gambar 4.7
Dokumentasi Notulen Rapat⁶⁵

Dalam kesempatan yang lain Ibnu menjelaskan:

Untuk pelaksanaan itu langsung ke lembaga terkait, yaitu melibatkan bidang sesuai dengan kebijakan yang diambil misalnya ekstrakurikuler, SDM, gedung, asrama ada penanggung jawab di lembaga masing-masing.⁶⁶

Adapun upaya yang dilakukan kiai dalam pelaksanaan kebijakan agar menimbulkan efek adalah melalau banyak hal diantaranya dengan memfasilitasi penuh kebutuhan siswa untuk kegiatan skal, untuk kebutuhan sarana prasarana berkomunikasi dengan wali santri serta donatur tidak tetap, memfasilitasi penuh untuk kegiatan ekstrakurikuler.

⁶⁵ Dokumentasi Notulen hasil Rapat pengesahan Program Pengembangan Mutu SKAL

⁶⁶ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

Penjelasan tersebut diperkuat dengan dokumentasi kegiatan:



Gambar 4.9
Dok. Pekan Seni⁶⁷



Gambar 4.10
Dok. Kunjungan Lab UM

Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Zammah:

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal tentunya terus kita dorong kita dukung sekuat tenaga dengan sumber daya yang ada kalau tidak ada ya didatangkan dari luar pondok. Misalnya kita punya kebijakan terkait peningkatan wawasan melalui skal, hal tersebut kita dukung dengan dana yang ada kita fasilitasi pengurusan administrasinya dsb. Hal tersebut berlaku untuk kebijakan yang lain.⁶⁸

Mengenai agar kebijakan kiyai mempunyai efek, Fatturrouf menjelaskan:

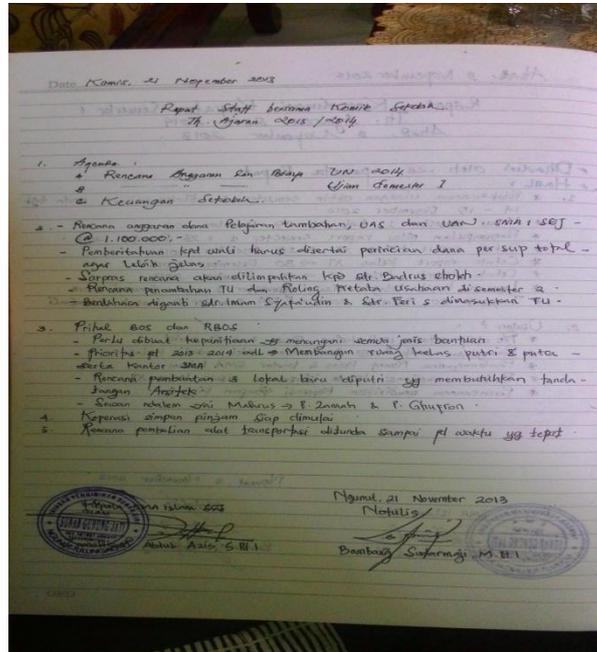
Suksesnya kebijakan itu memiliki banyak factor tentunya namun tentunya dalam hal ini sebuah kebijakan yang telah kita putuskan bersama didukung guna suksesnya kebijakan tersebut. Untuk Skal kita memfasilitasi kebutuhannya baik dana maupun administrasinya, untuk sarana prasarana kita mengiatkan partisipasi wali santri dan donatur, untuk ekstrakurikuler kita maksimalkan peran alumni kalo tidak ada kita datangkan guru dari pondok lain dsb yang jelas apapun demi suksesnya kebijakan tersebut.⁶⁹

⁶⁷ Dokumentasi Kegiatan Pekan Seni SMA SGJ Ngunut

⁶⁸ Dokumentasi kegiatan Kunjungan Lab Akmpus UM

⁶⁹ Wawancara dengan M. Fatturrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

Penjelasan tersebut diperkuat dengan dokumentasi kegiatan:



Gambar 4.10
Dok. Notulen Rapat Penetapan Lokal⁷⁰

Senada dengan hal tersebut Ibnu menjelaskan:

Dampak dari kebijakan pengembangan pendidikan formal adalah semakin banyak santri yang belajar di pondok pesantren hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan yang kita lakukan menghasilkan mutu yang bagus, karena masyarakat pasti yang dilihat adalah kualitas dari lembaga pendidikan tidak hanya pendidikan formal saja namun juga pendidikan di pondok pesantren.⁷¹

Dari pernyataan tersebut didapat informasi mengenai upaya yang dilakukan kiyai agar kebijakan memperoleh efek di pondok pesantren ngunut diantaranya menggiatkan peran wali santri agar berpartisipasi aktif dalam pengembangan sarana dan prasarana serta mendukung penuh fasilitas dan SDM guna sukses suatu kebijakan.

⁷⁰ Dokumentasi Notulen Hasil Rapat Pembagian/Penetapan Lokal Kelas SMAI SGJ Ngunut

⁷¹ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

e. Evaluasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati

Evaluasi kebijakan sebagaimana dijelaskan pada sub bab sebelumnya bahwa Evaluasi adalah kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan. Dalam evaluasi tentunya diukur seberapa jauh kebijakan tersebut teralisasi hal ini tentunya akan menghasilkan rekomendasi untuk kebijakan kedepanya.

Adapun evaluasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren Ngunut diantaranya diukur melalui antusias masyarakat yang mempercayakan putra putrinya di pondok pesantren.

Hal ini sebagaimana diungkapkan Fathurrouf:

Semua yang kita lakukan ini adalah demi mewujudkan mutu yang bagus, selanjutnya dari situ menjadikan antusiasme masyarakat untuk bergabung dalam lembaga pendidikan kita akan meningkat. Sehingga jika menyingung terkait dampak suatu kebijakan adalah santri yang masuk semakin banyak. Bisa dilihat dulu pada awal berdiri di SMAI SGJ itu hanya ada 2 kelas sekarang sudah ada 12 kelas.⁷²

Adapun mengenai konskwensi dari evaluasi kebijakan di pondok pesantren Ngunut terkait pengembangan pendidikan formal adalah sepanjang kebijakan itu dianggap berhasil dan mampu mewujudkan visi misi lembaga pendidikan formal maupun pondok pesantren maka kebijakan tersebut akan dipertahankan sampai dihasilkan kebijakan baru yang lebih baik. Kalaupun kebijakan itu

⁷² Wawancara dengan M. Fathurrouf, sebagai Pengasuh PPHM Sunan Gunung Jati, 20 April 2016

dianggap gagal maka konsekuensinya adalah melakukan rapat dengan berbagai *decision maker* untuk merumuskan kebijakan baru sebagai alternatif kebijakan yang dianggap kurang efektif menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal tersebut didukung pernyataan Ibnu:

Konsekuensinya dari evaluasi kebijakan yaitu kalau baik ya dilaksanakan kalau tidak ya jangan dilakukan kita carikan kebijakan alternatif.⁷³

Hal ini dibenarkan oleh Zammah:

Evaluasi kebijakan yang kita lakukan selalau memberi alternatif untuk merespon tantangan baru yang terjadi sepanjang kebijakan tersebut masih dirasa baik ya dipertahankan untuk dilanjutkan, sedangkan kalau belum berhasil kita rumuskan kebijakan baru yang lebih efektif.⁷⁴

Dari beberapa pemaparan diatas dapat diketahui bahwa evaluasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan di pondok pesantren diukur dari semakin banyaknya antusiasme masyarakat yang mempercayakan putra putrinya untuk belajar di pondok pesantren serta melakukan evaluasi terhadap sudah tepatkah pelaksana dari kebijakan tersebut dan konsekuensinya adalah jika kebijakan efektif mengatasi permasalahan dan dianggap baik maka dipertahankan sedangkan jika dianggap tidak efektif dilakukan perumusan kebijakan baru yang lebih baik.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan deskripsi data diatas maka diperoleh temuan penelitian sebagai berikut:

⁷³ Wawancara dengan Moch. Ibnu Shodiq Ali, Ketua Umum YP2N 2015-2019, 20 Mei 2016

⁷⁴ Wawancara dengan Zamahsari Abdul aziz, sebagai kepala SMAI Sunan Gunung Jati, 27 Maret

1. Temuan Penelitian Situs I (MA Al-Ma'arif di Pondok Pesantren Panggung)

- a. Temuan yang berkaitan dengan focus pertama yaitu kebijakan kyai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif meliputi proses kebijakan di pondok panggung dimulai dengan penyusunan agenda yaitu dengan melakukan pengamatan lingkungan dan wawasan kedepan pengasuh pesantren.

Adanya situasi masalah, situasi yang menimbulkan rasa tidak puas dan terasa ada yang salah. Kemudian diadakan pencarian masalah, selanjutnya lahir meta masalah, yakni masalah yang belum tertata dengan rapi. Dari meta masalah dilakukan pendefinisian masalah, apakah masalah sosial, ekonomi, pendidikan, selanjutnya akan lahir masalah substantif. Kemudian dilakukan spesifikasi masalah dan menjadi masalah formal, yakni masalah yang telah dirumuskan secara spesifik dan jelas. Pada perumusan masalah ini, pembuat kebijakan (*policy maker*) perlu meminta bantuan Stakeholder untuk memberi informasi dan nasehat yang berhubungan dengan masalah yang bersangkutan.

Perumusan masalah dalam pengambilan kebijakan lebih ditekankan pada pengembangan lembaga yang ada. Hal tersebut dilakukan sesuai tuntutan perkembangan pendidikan sekarang. Pengembangan sekolah dapat diwujudkan dari akademik dan non-akademik.

- b. Formulasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif yakni perumusan masalah yang dilakukan oleh *policy maker* tidak lepas dari masalah-masalah yang muncul terkait upaya pengembangan MA Al-Ma'arif. Dalam penentuan kebijakan, pada yayasan yang berpola kolektif, dalam pengambilan kebijakan sudah demokratis. Banyak pihak yang dilibatkan terutama bagi pelaku kebijakan. Pengembangan yang berkaitan dengan daya saing dengan lembaga pendidikan lain terutama dalam mengenai kualitas peserta didik.
- c. Adopsi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif yaitu prosesnya adopsi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren Panggung dalam rangka pengembangan pendidikan formal adalah lebih menekankan atau memberi perhatian lebih kepada lembaga-lembaga di yayasan pondok pesantren panggung untuk bergerak secara aktif, berfikir kreatif memaksimalkan iklim kerja di lembaga masing-masing guna mencapai visi dan misi lembaga. kiyai melakukan identifikasi masalah yang berasal dari usulan atau masukan lembaga yang sesuai dengan prioritas lembaga terkait dengan pengembangan sekolah formal. Beberapa masalah yang sudah dipilih maka akan mendapatkan pengesahan dari lembaga tertinggi. Untuk pengesahan kebijakan dari permasalahan yang diutamakan, legitimasinya terletak pada kiai/pengasuh pondok.
- d. Implementasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif yaitu perwujudan dari visi dan misi yayasan. Program lembaga yang terkait dengan pengembangan harus didasarkan

- pada visi misi yayasan. Dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dipilih membutuhkan pihak-pihak terkait dengan implementasinya. Penekanan pengembangan di Pondok Panggung dalam hal ini MA Al-Ma'arif harus pada pengembangan kepesantrenan. Tapi disisi lain, tidak boleh lepas juga dari aturan-aturan kedinasan. Karena MA Al-Ma'arif dibawah kemendikbud. Masalah yang ada harus dijadikan acuan dalam menentukan kebijakan. Karena, bisa jadi suatu gejala pada kelompok tertentu dianggap masalah, tetapi oleh sebagian kelompok bukan dianggap sebagai masalah. Pada madrasah yang dibawah yayasan memang tidak lepas dari kebijakan ketua yayasan atau *policy maker*. Sehingga, *policy maker* harus bisa membuat dan membangun persepsi di kalangan *stakeholders* bahwa fenomena, saran masyarakat dan problematika itu dianggap sebagai masalah. Tentunya dalam mengambil kebijakan seorang kyai tidak begitu saja memutuskan. Tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan dan proses yang panjang. untuk menentukan penyusunan agenda, pengambil kebijakan perlu mendapatkan informasi penting dari dalam dan luar lembaga.hal ini dilakukan untuk memberikan keakuratan dalam penentuan pengambilan kebijakan. Demi mendapatkan efek yang maksimal dari suatu kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan formal dipondok pesantren, berbagai upaya ditempuh. Diantaranya kebutuhan sarana prasarana, yaitu melalui peran aktif wali siswa.
- e. Evaluasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di MA Ma'arif yaitu evaluasi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren panggung dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren

yaitu melalui rapat bersama pengurus yayasan, laporan kerja dan melalui observasi.

2. Temuan Penelitian Situs II (SMAI Sunan Gunung Jati di PPHM)

- a. Kebijakan kiai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal yang dilakukan pondok ngunut yaitu dengan menampung aspirasi atau masukan dari kepala lembaga pendidikan formal. Penyusunan agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pesantren dilakukan dimulai dengan pengamatan lingkungan, masukan dari pimpinan lembaga yang bernaung dibawah Yayasan Pondok Pesantren Ngunut (YP2N) sepanjang hal tersebut baik untuk dilaksanakan namun juga melalui pertimbangan dari Dewan Pembina Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (DP3HM). Berbagai arah usulan kebijakan di pondok pesantren ngunut diantaranya terkait skill ketrampilan santri, terkait sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, keterbatasan sarana prasarana, kerohanian, dan kenakalan santri.
- b. Formulasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pondok pesantren ngunut diantaranya untuk ketrampilan siswa alternatifnya melakukan studi kenal alam dan lingkungan (skal), menggiatkan kegiatan ekstrakurikuler diantaranya lukis, pramuka, olahraga. Dalam hal Sumber daya Manusia pendidik kebijakan alternative yang di tawarkan adalah, memberi kesempatan ustadz/ah untuk melanjutkan

pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, menyertakan diklat diluar, workshop atau mengundang tutor dari luar.

untuk sarana dan prasarana beberapa alternative yang digunakan antara lain pembangunan sarana dan prasarana, serta optimalisasi sarana yang sudah ada. Adapun untuk kenakalan santri alternative yang ditawarkan memberikan kesempatan dengan catatan mau membuat pernyataan untuk tidak melanggar aturan pondok selanjutnya memanggil wali santri untuk kordinasi dan bimbingan serta mengembalikan santri kepada wali santri atau orang tua. Beberapa alternative yang ditawarkan untuk kerohaian adalah menekankan kedisiplinan santri dalam sholat berjama'ah serta mengadakan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL).

- c. Adopsi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati yaitu melalui struktur kebijakan kiyai di pondok pesantren tentunya ada mekanisme tersendiri artinya ada pemangku kebijakan yaitu ada Dewan Pembina Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (DP3HM) yang merupakan wadah atau forum silaturahmi para dzuriyyah KH. Ali Shodiq Umman, kemudian ada Yayasan Pondok Pesantren Ngunut (YP2N) selanjutnya di bawahnya lagi ada Komite sekolah dan Kepala Sekolah. Prosesnya adopsi kebijakan yang dilakukan di pondok pesantren Ngunut dalam rangka pengembangan pendidikan formal adalah lebih menekankan atau memberi perhatian lebih kepada

lembaga-lembaga di yayasan pondok pesantren Ngunut untuk bergerak secara aktif, berfikir kreatif memaksimalkan iklim kerja di lembaga masing-masing guna mencapai visi dan misi lembaga. Pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren Ngunut kiyai memiliki beberapa kebijakan meliputi kebijakan dalam bidang sarana prasarana dengan pengadaan gedung baru untuk kegiatan belajar mengajar dan penambahan asrama, Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidik dan Tenaga Pendidikan melalui peningkatan jenjang pendidikan, memberikan sanksi mulai dari teguran, pemanggilan wali santri hingga pengeluaran santri untuk menekan pelanggaran santri terhadap tata tertib. Untuk pembiasaan dalam hal ibadah adalah dengan pengkondisian santri untuk sholat secara berjamaah di masjid.

- d. Implementasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati yaitu Dalam pelaksanaan kebijakan kiyai di pondok pesantren ngunut dalam pengembangan pendidikan formal melibatkan pengurus lembaga terkait sesuai bidang kebijakan masing-masing. Agar menimbulkan efek adalah melalui banyak hal diantaranya dengan memfasilitasi penuh kebutuhan siswa untuk kegiatan skal, untuk kebutuhan sarana prasarana berkomunikasi dengan wali santri serta donatur tidak tetap, memfasilitasi penuh untuk kegiatan ekstrakurikuler.

- e. Evaluasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di SMAI Sunan Gunung Jati yaitu evaluasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren Ngunut diantaranya diukur melalui antusias masyarakat yang mempercayakan putra putrinya di pondok pesantren. Mengenai konsekuensi dari evaluasi kebijakan di pondok pesantren Ngunut terkait pengembangan pendidikan formal adalah sepanjang kebijakan itu dianggap berhasil dan mampu mewujudkan visi misi lembaga pendidikan formal maupun pondok pesantren maka kebijakan tersebut akan dipertahankan sampai dihasilkan kebijakan baru yang lebih baik. Kalaupun kebijakan itu dianggap gagal maka konsekuensinya adalah melakukan rapat dengan berbagai decision maker untuk merumuskan kebijakan baru sebagai alternative kebijakan yang dianggap kurang efektif menyelesaikan permasalahan tersebut. Evaluasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan di pondok pesantren diukur dari semakin banyaknya antusiasme masyarakat yang mempercayakan putra putrinya untuk belajar di pondok pesantren serta melakukan evaluasi terhadap sudah tepatkah pelaksana dari kebijakan tersebut dan konsekuensinya adalah jika kebijakan efektif mengatasi permasalahan dan dianggap baik maka dipertahankan sedangkan jika dianggap tidak efektif dilakukan perumusan kebijakan baru yang lebih baik.

C. Analisis Data

Dari paparan temuan penelitian kasus 1 dan kasus II diatas makan secara deskriptif dapat peneliti uraikan sebagai berikut:

Pertama, kebijakan kiai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal terdapat kesamaan antara di formal di Madrasah Aliyah Al Ma'arif dan SMA Islam Sunan Gunung Jati yaitu melalui penyusuna agenda kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal akan berhasil jika tidak hanya mengandalkan inisiatif kiyai saja melainkan juga masukan dari para pengurus lembaga pendidikan formal dan pengamatan langsung terhadap kondisi lapangan yang sebenarnya. Yang membedak hanyalah bentuk forum serta komposisi pengurus dan bentuk pelaporan.

Kedua, formulasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal terdapat kesamaan antara di Madrasah Aliyah Al Ma'arif dan SMA Islam Sunan Gunung Jati yaitu formulasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidkan formal akan tepat guna ketika dilakukan sesuai dengan sekala prioritas dengan pertimbangan vis dan misi yang telah disusun.

Ketiga, adopsi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal terdapat kesamaan antara di Madrasah Aliyah Al Ma'arif dan SMA Islam Sunan Gunung Jati yaitu adopsi kebijakan yang digunakan berasal dari masukan atau usulan dari pengurus lembaga pendidikan formal yang berada dalam naungan yayasan, hasil musyawarah dari para kiyai atau

masyayikh baik dalam forum silaturahmi biasa atau dalam rapat yayasan, inisiatif pandangan jauh kedepan kiyai/masyayikh. Perbedaanya pada tataran penentuan dan ranah dampak dari setiap kebijakan menentukan siapa saja yang akan dilibatkan dalam peng-adopsian kebijakan.

Keempat, implementasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan formal terdapat kesamaan antara di Madrasah Aliyah Al Ma'arif dan SMA Islam Sunan Gunung Jati yaitu yaitu dalam tataran implementasi kiyai memberi wewenang kepada lembaga pendidikan formal untuk melaksanakan kebijakan kiyai yang telah diputuskan, pelaksanaan kebijakan tersebut disosialisasikan melalui rapat bersama dengan lembaga guna memantapkan alur informasi atas kebijakan yang akan dilaksanakan, semua pengurus yayasan telah tersusun dalam struktur dan memiliki tugas dan wewenang masing masing, sedangkan dalam pondok pesantren panggung tidak semua pengurus yayasan memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga perlu menunjuk seseorang untuk menjadi penanggung jawab pelaksana dari sebuah kebijakan tertentu.

Kelima, evaluasi dari dalam pengembangan pendidikan formal terdapat kesamaan antara di Madrasah Aliyah Al-MA'arif dan SMA Islam Sunan Gunung Jati yaitu melalui dilakukan melalui rapat kiyai dengan komite sekolah, langkah evaluasi lain yang ditempuh kiyai pondok pesantren melakukan inspeksi ke lembaga pendidikan formal untuk melihat sejauh mana keterlaksanaannya dari sebuah kebijakan, evaluasi ini

juga tergantung dengan jenis kebijakan yang diterapkan missal dalam kurikulum melalaui tingkat prestasi siswa, SDM tenaga pendidikan melalui evaluasi kinerja, perbedaanya di Pondok Pesantren Ngunut setiap bidang melakukan evaluasi scara mandiri sebelum rapat evaluasi dalam rapat dengan pengurus YP2N.

TABEL TERLAMPIR

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian di atas, maka dapat dilakukan analisis untuk menentukan proposisi dari masing-masing kasus. Adapun proposisi dari temuan penelitian sebagai berikut:

Proposisi 1

kebijakan kiyai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan formal akan berhasil jika tidak hanya mengandalkan inisiatif kiyai saja melainkan juga masukan dari para pengurus lembaga pendidikan formal dan pengamatan langsung terhadap kondisi lapangan yang sebenarnya.

Proposisi 2

formulasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal akan tepat guna ketika dilakukan sesuai dengan sekala prioritas dengan pertimbangan vis dan misi yang telah disusun.

Proposisi 3

dalam adopsi kebijakan pengembangan pendidikan sebaiknya kiyai tidak hanya mengandalkan inisiatif sendiri melainkan masukan dari pengurus lembaga maupun para kiyai lain.

Proposisi 4

-implementasi kebijakan kiyai sebaiknya dilakukan dengan sosialisasi bisa dalam rapat dengan pengurus lembaga atau melalui pemberian wewenang kepada kepala lembaga pendidikan formal untuk melaksanakan kebijakan atau dengan menunjuk seseorang sebagai pelaksana penanggung jawab kebijakan.

Proposisi 5

Evaluasi kebijakan kiyai dalam pengembangan pendidikan formal di pesantren sebaiknya tidak hanya melalui rapat saja melainkan bisa dengan inspeksi ke lembaga pendidikan formal.