

**KEBIJAKAN PIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASAN
DALAM MENGEMBANGKAN
MI BUSTANUL ULUM KEMIRI PANTI JEMBER**

TESIS



Oleh

AHMAD FAIS ALI

NIM : 0849113046

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**

2016

**KEBIJAKAN PIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASAN
DALAM MENGEMBANGKAN
MI BUSTANUL ULUM KEMIRI PANTI JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2016**



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PROGRAM PASCASARJANA
JalanJumat No.94 Mangli, Jember 68136, Telepon dan Faksimile 428104

Program Pascasarjana	LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	Tanggal Terbit 2016
2016		

Nama : Ahmad fais Ali
NIM : 0849113046
Program Studi : Pendidikan Islam
Judul Proposal : Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan Dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember

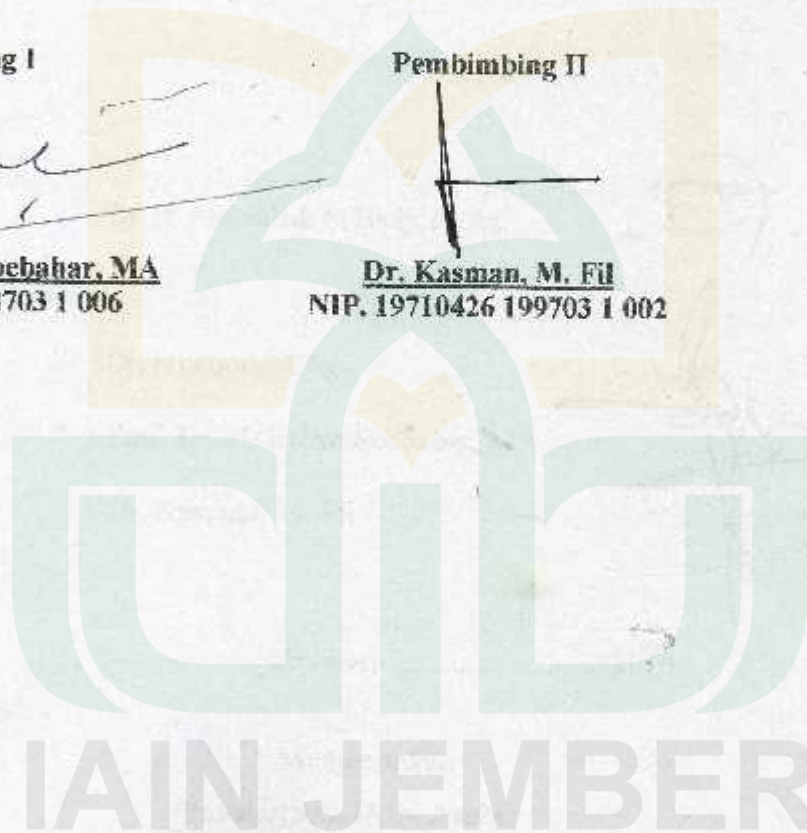
Setelah diperiksa Tesis dengan judul sebagaimana di atas disetujui untuk diuji dan dipertahakan di depan dewan penguji tesis.

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Halim Soebahar, MA
NIP. 19610104 198703 1 006

Pembimbing II

Dr. Kasman, M. Fil
NIP. 19710426 199703 1 002



IAIN JEMBER

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan Dalam Mengembangkan Mi Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember” yang telah ditulis oleh Ahmad Fais Ali ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana IAIN Jember pada hari Rabu tanggal 20 Juli 2016 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Aminullah El Hady, M.Ag.
2. Anggota:
 - a. Penguji Utama : Dr. Muniron, M.Ag.
 - b. Penguji I : Prof. Dr. H. Halim Soebahar, MA
 - c. Penguji II : Dr. Kasman, M. Fil

Jember, 2016

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Miliyah Arifin, M.Ag
NIP. 19750103 199903 1 001

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN COVER DEPAN	i
HALAMAN COVER DALAM	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TRANSLITERASI	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I . PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	13
E. Definisi Istilah	17
F. Sistematik Penulisan	17
BAB II . KAJIAN PUSTAKA	19
A. Penelitian Terdahulu	19
B. Kajian Teori.....	24
1. Kebijakan.....	24
a. Pengertian Kebijakan	24
b. Gaya Analisis Kebijakan	27
c. Teori Pengambilan Keputusan	28
d. Proses Pengambilan Kebijakan	34
2. Kepemimpinan	38
a. Pengertian Kepemimpinan	38
b. Fungsi dan Peran Kepemimpinan	46
c. Visi dan Misi Kepemimpinan	49
d. Pola Kepemimpinan Pesantren	52
3. Pondok Pesantren	56
a. Pengertian Pesantren	56
b. Tipologi Pesantren	57

BAB III. METODE PENELITIAN	60
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	60
B. Lokasi Penelitian	65
1. Profil Pondok Pesantren Al Hasan	67
C. Kehadiran Peneliti	68
D. Subjek Penelitian	69
E. Sumber Data	70
F. Teknik Pengumpulan Data	77
G. Analisis Data	78
H. Uji Keabsahan Data	85
I. Tahapan-tahapan Penelitian	88
 BAB IV . PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	 90
A. Paparan Data	90
1. Proses Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember	90
2. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember	103
B. Temuan Penelitian	113
1. Proses Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember	114
2. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember	117
 BAB V. PEMBAHASAN	 133
A. Proses Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember	133
B. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember	143
 BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	 147
A. Kesimpulan	147
B. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

ABSTRAK

Ahmad Fais Ali, 2016. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan Dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember, Program Pasca Sarjana, Prodi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, Pembimbing: 1) Prof. Dr. H. Halim Soebahar, MA. 2) Dr. Kasman, M. Fil.

Kata Kunci: Kebijakan. Kepemimpinan, Pondok Pesantren

MI Bustanul Ulum sebagai pendidikan yang menerapkan respon kelembagaan terhadap pluralitas. Lembaga ini telah mampu meningkatkan mutu pendidikannya karena peran aktif seorang pemimpin atau kebijakan yang diterapkannya. Oleh karena itu, menarik bagi penulis untuk meneliti proses pengambilan kebijakannya.

Berangkat dari persoalan diatas, fokus masalah penelitian ini adalah: 1) Bagaimana proses pengambilan kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren “AL-Hasan” Kemiri Panti Jember? 2) Bagaimana kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren AL – Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember?. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Mendeskripsikan proses pengambilan kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember. 2) Mendeskripsikan kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren AL – Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

Penelitian ini melalui tahapan prosedur penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Sedangkan pengumpulan data dengan metode observasi, interview dan dokumentasi. Dalam analisa data, peneliti menggunakan prosedur reflektif dan diuji validitas datanya dengan metode triangulasi.

Hasil temuan penelitian yang dilaksanakan di MI Bustanul Ulum meliputi: 1) Proses pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Al Hasan menggunakan gaya perilaku dengan indikator sebagai berikut: bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijaksanaan pada hal-hal yang bersifat teknis, mengedepankan musyawarah, menerima aspirasi, saran dan kritik bawahan dan menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat. 2) Kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember memiliki 3 komponen yaitu 1)Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan adalah: penyetaraan visi dan misi yang selalu berkembang di MI Bustanul Ulum, usia dan pengalaman pimpinan yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan. 2)Langkah-langkah penerapan kebijakan yang diambil dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum adalah: adanya proses kompetisi alami, pembinaan mental spiritual, peningkatan profesionalitas, diskusi kelompok dan menciptakan inovasi guna menarik minat belajar siswa dan masyarakat.

ABSTRAK

Ahmad Fais Ali, 2016. Policy Leader Pondok Pesantren Al-Hasan In Developing MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember, Thesis, Faculty of Islamic Education, **Graduate School of State College of Islamic Studies (IAIN) of Jember**. Advisors 1) Prof. Dr. H. Halim Soebahar, MA. 2) Dr. Kasman, M. Fil.

Kata Kunci: Policy. Principal Leadership, Islamic Boarding School

MI Bustanul Ulum as education which is the institutional response to the plurality. This institution has been able to improve the quality of education for the active role of a policy of the display. Therefore, appealing to the writer to examine his policy making.

Based on the description, the focuses of this research are: 1) how does the policy making process in the development of MI Bustanul Ulum Islamic Boarding School Al-Hasan Kemiri Panti Jember? 2) How Leaders policies Pondok Pesantren Al - Hasan in developing Bustanul Ulum MI Kemiri Panti Jember? The purposes of this study are: 1) Describe the process of policy making in the development of MI Bustanul Ulum Islamic Boarding School Al-Hasan Kemiri Panti Jember, 2) Describing the policy leadership of Pondok Pesantren Al Hasan in developing Bustanul Ulum MI Kemiri Panti Jember.

The study uses qualitative researchprodures with the type of case study. Meanwhile, observational data collection methods used are observation, interviews and documentaries. The data analysis, researchers used a reflective procedures and tested the validity of data by triangulation method.

The finding of research of research conducted at the MI Bustanul Ulum include: 1) The process of policy making in the development of MI Bustanul Ulum Islamic Boarding School Al-Hasan used behavior style, with indicators as follows: trying to crate a unified vision and mission of staffs, where they are given the opportunity to decide on policy matters of technical matter, prioritize discussion in solving problem, accept the aspirations, suggestions and criticism from the staffs, establish a harmonious relationship with the community. 2) Leaders policies Pondok Pesantren Al - Hasan in developing Bustanul Ulum MI Kemiri Panti Jember has three components is 1) Constraints faced by the head of MI Bustanul Ulum principal in applying his policy making are a shared perception of vision and the mission will change constantly scrolling in MI Bustanul Ulum, 2) The efforts of the head of MI Bustanul ulum principal to overcome the problems to increase the school: creating situation to challenge the staffs to improve their work indirectly, mental and spiritual training, professionalism improvement, goup discussions, and seeking new innovations to attract students and the public.

ABSTRAK ملخص البحث

أحمد فائز علي، 2016. سياسة مدير المعهد الحسن في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم كميري بانتي جمبر، برنامج الدراسات العليا، قسم التربية الإسلامية، بتخصص إدارية التربية الإسلامية، الجامعة الإسلامية الحكومية جمبر، تحت الإشراف: (1) الأستاذ الدكتور الحاج حليم سوباهار الماجستير، و(2) الدكتور كسمان الماجستير.

الكلمات الرئيسية: السياسة والقيادة

إن المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم من المدارس التعليمية التي تقوم على تنفيذ استجابة مؤسسية للتعددية. وكانت هذه المؤسسة قادرة على تحسين جودة التعليم بسبب دور كبير من الرئيس لتنفيذ السياسة. ولذلك، أراد الباحث أن يقوم بهذا البحث في عملية إتخاذ السياسة.

أساسا على الخلفية السابقة، فإن تركيز هذا البحث هو: (1) كيف عملية إتخاذ السياسة في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم في المعهد الحسن كميري بانتي جمبر؟ و(2) كيف كانت السياسة من مدير المعهد الحسن في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم كميري بانتي جمبر؟ ويهدف هذا البحث إلى ما يلي: (1) وصف عملية إتخاذ السياسة في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم في المعهد الحسن كميري بانتي جمبر. و (2) وصف السياسة من مدير المعهد الحسن في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم كميري بانتي جمبر.

استخدم الباحث في هذا البحث المدخل الكيفي من خلال طريقة دراسة حالة. وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والتوثيق. أما في تحليل البيانات، فاستخدم الباحث إجرائية.

أما نتائج البحث التي حصل عليها الباحث فهي: (1) إن عملية إتخاذ السياسة في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم في المعهد الحسن تستخدم الطرائق بمؤشرات على النحو التالي: إعطاء المرؤوسين الفرصة لتحديد السياسة في الشؤون ذات الطبيعة التقنية، والشورى، واستلام تطلعات واقتراحات وانتقادات من المرؤوسين وإنشاء علاقة جيدة مع المجتمع. و(2) أن السياسة من مدير المعهد الحسن في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم كميري بانتي جمبر من ثلاثة عناصر: (1) المعوقات التي تواجهها في إتخاذ السياسة وهي: تعادل الرؤية والرسالة التي تتطور دائما في المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم وكون العمر والتجربة الفعالة من قبل مدير المعهد هو مما يمكن الاعتماد عليها. و(2) أما خطوة تنفيذ السياسة في تطوير المدرسة الابتدائية الإسلامية بستان العلوم فهي: عملية المنافسة الطبيعية، والتدريب العقلي والروحي، وتحسين الكفاءة المهنية، ومجموعة النقاش وتكوين الابتكارات التي تجذب اهتمام الطلاب والمجتمع.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pada dasarnya manusia diciptakan di muka bumi adalah sebagai *khalifah* atau pemimpin yang bertugas mengatur bumi dan segala isinya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya : Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman pada malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau”. Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak engkau ketahui”¹

Dalam teks ayat diatas terdapat suatu pengertian bahwa manusia dimuka bumi ini mempunyai kedudukan yang tinggi yaitu sebagai khalifah atau pemimpin, karena itu dikatakan bahwa manusia mempunyai tanggung jawab yang tidak ringan dihadapan Allah yang nantinya akan dimintai pertanggung jawaban.

¹Depag RI, 1990. *Alqur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Depag RI.1990),13

Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan kata lain pemimpin adalah orang-orangnya (*person*) dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya (*action*).²

Kepemimpinan menurut Yulk adalah sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama.³ Mengingat manusia sebagai pemimpin yang mengemban amanah dari Allah, maka manusia tidaklah terlepas dari yang namanya pendidikan. Karena peran pendidikan dalam hal ini adalah membina individu-individu yang akan bertindak sebagai pemimpin, sehingga ia akan mampu melaksanakan amanah yang telah diberikan.

Kepemimpinan tidak hanya kepemimpinan yang berlaku secara formal namun ada pula yang berada dalam kepemimpinan nonformal. Betapa pentingnya pemimpin dalam sebuah wadah untuk merealisasikan harapan-harapan banyak orang yang dipangkukan kepadanya. Dalam hal ini pemimpin dalam kepemimpinannya membutuhkan ruang gerak yang disebut dengan organisasi untuk mewujudkan semua cita-cita yang diamanahkan kepadanya.

Dalam kehidupan modern ini, makin terasa betapa penting peranan organisasi terhadap kepentingan manusia, tidak ada seorangpun diantara manusia ini rasanya dilahirkan sampai pada saat kematian tidak terikat pada organisasi.

² Riyatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)22

³ Riyatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)23

Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh sebab itu sekolah sebagai institusi yang formal membutuhkan pemimpin dengan kebijakannya. Kebijakan dapat dikatakan berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah serta tujuan dari para individu yang ada di lingkungan sekolah, serta harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antar individu. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar di tentukan oleh kebijakannya. Suatu ungkapan yang mulia akan menyatakan bahwa pemimpin yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Pemimpin memiliki peranan penting dalam proses mengembangkan sumber daya manusia pada umumnya, serta harus mengupayakan peningkatan mutu pendidikan pada khususnya. Di samping memegang peranan penting dalam sumber daya manusia pemimpin harus bertanggung jawab dalam hal administrator dan supervisor.

Dalam suatu pendidikan formal (madrasah), pemimpin berfungsi sebagai manajerial yang dituntut mampu mengelola sekolah yang dipimpinnya agar sekolah tersebut berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu, demikian pula pemimpin dituntut pula memiliki kemampuan untuk segenap struktur lingkungan sekolah agar dapat mendukung terhadap proses pembelajaran dan semangat belajar siswa yang tinggi. Dengan demikian pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah sehingga seringkali disebut penentu sukses tidaknya kegiatan

sekolah dengan kata lain sekolah ditentukan oleh kualitas pemimpin dan kebijakannya.

Di era globalisasi ini pemimpin dituntut untuk dapat meningkatkan profesionalitas, sehingga mampu mengelola proses pendidikan secara efektif dan efisien serta bermutu tinggi. Keberhasilan mengelola proses pembelajaran secara efektif, efisien dan bermutu tinggi tidak hanya bergantung pada pemimpin dan semua pihak yang ada dalam sebuah instansi tersebut, apalagi peran dan tanggung jawab pemimpin semakin besar dengan diterapkannya otonomi daerah.

Banyak orang beranggapan bahwa mutu pendidikan, disamping dipengaruhi oleh kualitas guru dalam proses belajar mengajar, lengkap tidaknya fasilitas sekolah, juga dipengaruhi oleh kualitas pemimpin dan kebijakannya. Di sekolah beliau sebagai pemimpin semua siswa, guru dan pegawai, yang akan membawa ke arah mana sekolah yang dipimpinnya, apakah akan menjadi sekolah yang bermutu atau akan menjadi sekolah yang biasa-biasa saja. Dalam menjalankan proses kepemimpinannya seorang pemimpin dituntut untuk dapat menjalankan tugas dan kewajibannya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya dalam merealisasikan kebijakan pengembangan pendidikan.

Selain itu untuk merealisasikan kebijakan, maka perlu juga didukung oleh pengembangan masyarakat di madrasah tersebut. Sebagaimana dikemukakan bahwa masyarakat sekolah mengandung arti semua warga madrasah yang selalu berusaha: (1) mengejar dan mengembangkan kepandaian atau keahlian secara terus menerus sesuai dengan bidang/tugasnya; (2) komitmen terhadap kualitas; (3) memiliki dan

mengembangkan rasa tanggung jawab moral, sosial, intelektual dan spiritual; serta (4) memiliki dan mengembangkan rasa kesejawatan atau team work yang cerdas, dinamis dan kompak.

Tujuan utama penerapan kebijakan pimpinan pondok pesantren adalah meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di madrasah. Madrasah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat “sedekat” mungkin dengan kebutuhan madrasah. Untuk itu, madrasah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.⁴

Pengambilan keputusan adalah upaya serius yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak kewenangan dan pengambilan keputusan serta tanggung jawab atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar apa yang dimaksud dengan kebijakan, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam yang masih bisa survive sampai hari ini. Hal ini berbeda dengan lembaga pendidikan tradisional Islam di kawasan dunia muslim lainnya, dimana akibat gelombang pembaharuan dan

⁴Slamet PH, *Manajemen Besbasis Sekolah* ([http: www.google.com](http://www.google.com), diakses 10 Februari 2016)

modernisasi yang semakin kencang telah menimbulkan perubahan-perubahan yang membawanya keluar dari eksistensi lembaga-lembaga pendidikan tradisional.⁵ Disamping sebagai satuan pendidikan, pesantren dapat menyelenggarakan satu dan/atau program pendidikan lainnya.⁶

Kemampuan pesantren untuk tetap bertahan karena karakter eksistensinya, yang dalam bahasa Nurcholis Madjid disebut sebagai lembaga yang tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*).⁷ Penyelenggaraan pesantren berbentuk asrama yang merupakan komunitas tersendiri di bawah pimpinan kyai dibantu beberapa ustadz yang hidup bersama di tengah para santri, dengan bangunan masjid sebagai pusat kegiatan peribadatan keagamaan dan sekaligus tempat belajar mengajar, serta pondok-pondok sebagai tempat tinggal para santri. Mereka hidup bersama-sama antara kyai, ustadz, santri serta pimpinan lainnya, sebagai satu keluarga besar.

Dalam sebuah pesantren, kyai merupakan elemen yang paling esensial. Beliau merupakan figur sentralistik, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan. Kyai merupakan pemimpin tunggal yang memegang peran hampir mutlak. Beliau merupakan pusat kekuasaan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber yang ada dan juga merupakan sumber utama apa yang berkaitan dengan kepemimpinan, ilmu pengetahuan dan misi pesantren. Segala sesuatu yang berkaitan dengan semua sisi keluarga kyai dijadikan rujukan oleh masyarakat yang ada di sekitarnya, aspek yang

⁵Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999),95

⁶UU No.13 Tahun 2004 : *Pendidikan Keagamaan Islam*,Pasal 19 ayat 1

⁷Murcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan* (Jakarta: Paradigma, 1997),3

diteladani oleh masyarakat tidak hanya aspek agama, tetapi semuanya termasuk masalah ekonomi, sosial, politik, budaya maupun aspek lainnya.⁸

Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Keberadaan seorang kyai dalam lingkungan pesantren laksana jantung bagi kehidupan manusia. Ustadz, pengurus pondok, dan santri hanya dapat melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari kyai. Beliau berhak menjatuhkan hukuman bagi santri-santrinya yang melanggar ketentuan-ketentuan titahnya menurut kaidah-kaidah normatif yang mentradisi di kalangan pesantren. Intensitas kyai memperlihatkan peran yang *sentralistik* dan *otoriter* disebabkan karena kyailah perintis, pendiri, pengelola, pimpinan, pemimpin, dan bahkan pemilik tunggal sebuah pesantren. Secara kultural kedudukan ini sama dengan kedudukan bangsawan feodal yang biasa dikenal dengan nama *kanjeng* di pulau Jawa. Kyai dianggap memiliki sesuatu yang tidak dimiliki orang lain di sekitarnya. Oleh karenanya hampir setiap kyai yang ternama beredar legenda tentang keampuhannya yang secara umum bersifat magis. Kyai betapapun tidak bisa begitu saja dipisahkan dari budaya feodalisme yang tumbuh di kalangan pesantren. Akhirnya tradisi feodalisme terasa sulit dihapus dari dalam pesantren itu sendiri.

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

⁸ Riyatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)37

dan sekolah umum yang menganut sistem yang lebih rasional, demokratis dan terbuka. Maka banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.

Kecenderungan membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren-pesantren yang tergolong modern, akan tetapi pelaksanaannya belum pada pesantren yang masih bersifat tradisional. Kyai pesantren modern relatif demokrat, toleran dan mudah melakukan adaptasi terhadap upaya pembaharuan. Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis. Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kyai, melainkan bersifat kolektif di tangan bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kyai masih dominan. Secara legal-formal kyai tidak lagi berkuasa mutlak. Pesantren dengan pelembagaan yayasan berarti mendorong untuk menjadi organisasi *impersonal*.⁹ 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

⁹E.Shobirin Najd, *Perspektif Kepemimpinan dan manajemen Pesantren* : M. Dawam Rahardjo, ed, Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah, (Jakarta: P3M, 1985),116.

yayasan dengan struktur organisasinya merupakan kepemimpinan kolektif dengan tugas dan wewenang masing-masing badan dalam struktur yayasan.

Kepemimpinan yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren. Ketentuan yang menyangkut kebijakan-kebijakan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Pengambilan kebijakan yayasan dilaksanakan secara terbuka, demokratis dan bersifat rasional-ilmiah yang melibatkan dan mengakomodir seluruh ide dan gagasan *stakeholder* pesantren, sehingga kebijakan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak baik internal pesantren maupun pihak di luar pesantren.

Pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember merupakan pesantren yang telah berdiri sebelum Indonesia merdeka. Sebagaimana pondok pesantren lainnya, Pondok Pesantren “Al-Hasan” pada awalnya hanya menyelenggarakan pengkajian dan penghayatan ilmu-ilmu agama yang diambilnya dari berbagai kitab-kitab kuning klasik, baik fiqih, tauhid, tasawuf, tata bahasa Arab (*nahwu-sharaf*), disamping mengajarkan cara membaca Al-Qur’an, sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat itu.

Perkembangan selanjutnya, pesantren “Al-Hasan” mengakomodasi terhadap kebutuhan masyarakat luar akan pendidikan formal. Oleh karenanya pesantren “Al-Hasan” menyelenggarakan bermacam-macam pendidikan formal baik yang bernaung di lingkungan Kementerian Agama maupun Kemendiknas. Dengan demikian secara otomatis tugas dan tanggung jawab kyai sebagai pimpinan semakin berat dan kompleks serta tidak mungkin dapat diemban oleh kyai sendiri. Menyadari hal ini, pondok pesantren “Al-Hasan” selanjutnya mengembangkan pola kelembagaan

yayasan, sehingga segala urusan pondok pesantren serta penyelenggaraan pendidikan formal baik urusan intern atau urusan keluar (*ekstern*) ditangani oleh kepemimpinan yayasan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing komponen yayasan. Posisi kyai sendiri dalam yayasan tersebut adalah sebagai dewan pembina dan pimpinan, posisi kyai yang demikian merupakan posisi tertinggi dalam penentuan dan pengambilan kebijakan yayasan pondok pesantren, baik dalam kebijakan *educatif* maupun kebijakan *non educatif*.

Kyai menduduki posisi penentu pengambilan kebijakan pesantren juga senantiasa melibatkan dewan-dewan yang ada. Hal ini dilakukan agar kebijakan yang diambil benar-benar berkualitas. Disisi lain, keterlibatan *stakeholders* yayasan dalam pengambilan kebijakan menjadikan mereka merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap implementasinya. Pengembangan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hasan dilakukan bertujuan untuk melayani kebutuhan santri yang belajar di pesantren salah satunya dengan melaksanakan pendidikan formal. Salah satu unit pendidikan formal yang berada di bawah naungan yayasan pondok pesantren Al Hasan adalah MI Bustanul Ulum.

Selain itu MI Bustanul Ulum juga dilengkapi oleh perangkat pendukung pengembangan sekolah ideal yang meliputi:

1. Kebijakan yang demokratis
2. Kurikulum pembelajaran dan penilaian, yang meliputi PAKEM, PAS, pengembangan *Life Skill*, Pengembangan bakat, minat dan kreatifitas siswa.
3. Sumber daya manusia professional, berprestasi dan berdedikasi

4. Sarana dan prasarana sekolah serta fasilitas pembelajaran yang representative dan memadai.
5. Peran serta masyarakat dengan kontribusi yang cukup tinggi terhadap keberhasilan pengembangan pendidikan.¹⁰

Dengan perangkat pendukung diatas, MI Bustanul Ulum mampu menghasilkan *output* yang berkualitas dan menghantarkan *outcome*-nya pada jenjang pendidikan selanjutnya yang sesuai dengan pilihannya. Ini memberikan pemahaman kepada kita bahwa keberhasilan tersebut tentu tidak akan lepas dari peran *stakeholder* MI Bustanul Ulum itu sendiri, terutama peran serta penanggung jawab pengelolaan sekolah yaitu kepala sekolah.

Studi keberhasilan kebijakan menunjukkan bahwa kebijakan adalah pengambilan keputusan yang menentukan titik pusat dan irama suatu pengembangan sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kebijakan didalamnya” Yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan peserta didiknya.

Kebijakan kepemimpinan mempunyai peran aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sehingga pemimpin diharuskan memiliki kemampuan *leadership* yang baik. Sebab kebijakan pimpinan yang baik adalah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia, sehingga pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil kebijakan yang baik agar semua

¹⁰ Data ini diperoleh dari pengamatan pra penelitian pada tanggal 12 Januari 2016.

komponen sekolah dapat memamerkan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum dilaksanakan oleh pimpinan pesantren sehingga menarik untuk diteliti dan dikaji. Alasan utama mengapa kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum perlu diteliti dan dikaji adalah pertama, kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum merupakan kebijakan yang diambil ketika status kelembagaan yayasan pondok pesantren Al-Hasan mantabdalam manajemen dan administrasi pengelolahannya. Kedua, MI Bustanul Ulum merupakan alternatif kebijakan yang diambil oleh pimpinan pesantren AL-Hasan untuk diimplementasikan.

Berdasarkan diskripsi diatas, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian di Pondok Pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember dengan memfokuskan penelitian pada proses pengambilan kebijakan pengembanganMI Bustanul Ulum. Sehingga berdasarkan latar belakang masalah itu, peneliti tertarik untuk mengangkat judul **Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren “Al-Hasan” Dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka fokus penelitian ini dapat dikemukakan penulisan tesis sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya pengambilan kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren “AL-Hasan” Kemiri Panti Jember?
2. Bagaimana kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren AL – Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember ?

C. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilaksanakan pasti mempunyai tujuan, demikian pula yang dilakukan oleh peneliti. Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Mendeskripsikan gaya pengambilan kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember.
- b. Mendeskripsikan kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren AL – Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember

D. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan tentunya diharapkan memiliki manfaat, baik bagi yang melaksanakan penelitian, objek yang diteliti, institusi peneliti maupun bagi orang banyak. Disamping itu, hasil penelitian ini akan memberi kontribusi baik secara *teoritik substantif, empirik, dan normatif*. Adapun manfaat yang ingin didapatkan adalah :

1. Secara *teoritik substantif* penelitian ini adalah untuk memberikan khasanah keilmuan teori-teori dan konsep tentang pengambilan kebijakan serta sebagai alternatif solusi proses pengambilan kebijakan dalam satu organisasi.
2. Secara *empirik* penelitian ini berguna untuk

- a. Memberikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang berorientasikan kepada pengembangan, baik pondok pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember maupun pesantren lain
 - b. Sebagai bahan dokumentasi historis proses pengambilan kebijakan pondok pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember
 - c. Sebagai bahan evaluasi ke depan dalam pengambilan kebijakan pondok pesantren “Al-Hasan”
3. Secara *Normatif*, penelitian ini merupakan norma agama Islam dan Undang-undang tentang kewajiban belajar menuntut ilmu dan melakukan pengamatan serta penelitian.
 4. Secara *Praktis*, penelitian ini secara praktis diharapkan berguna bagi seorang pimpinan dalam pengambilan kebijakan secara tepat, efektif dan efisien dalam rangka peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan formal yaitu :
 - a. Bagi Peneliti
Penelitian ini merupakan tumpahan daya fikir dan daya nalar yang selama ini diperoleh dibangku kuliah pascasarjana IAIN Jember, sehingga menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan penelit dalam mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk dituangkan dalam wujud karya ilmiah yang akuntabel.
 - b. Bagi MI Bustanul Ulum
Minimal sebagai kontribusi bagi seluruh komponen yayasan, terutama kyai, kepala sekolah dan staf guru dan fasilitator MI dalam rangka

mengoptimalkan kepercayaan pemerintah yang kini telah memberikan kewenangan kepada lembaga pendidikan sesuai satuan jenjang pendidikannya.

c. Bagi pascasarjana IAIN Jember

Dengan hasil penelitian ini di upayakan dapat memberikan sumbangsih sebagai pemngembangan wawasan keilmuan dalam bidang manajemen kurikulum pendidikan Islam pra sekolah, minimal sebagai bahan komparasi/perbandingan untuk peneliti selanjutnya.

E. Definisi Istilah

Judul tesis ini tersusun dari beberapa istilah atau kata yang pengertian-pengertiannya perlu didefinisi secara operasional untuk menjadi pedoman dan menghindari kerancuan dalam pembahasan lebih lanjut. Ada tiga istilah yang perlu didefinisikan untuk keperluan operasional dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kebijakan

Kebijakan adalah sekumpulan keputusan yang diambil oleh seorang atau kelompok dalam usaha memilih untuk mencapai tujuan tertentu dalam memecahkan suatu persoalan. Dalam suatu kebijakan, keputusan-keputusan yang diambil harus memiliki agenda atau tujuan tertentu dan merupakan upaya pemecahan terhadap persoalan yang ada. Penetapan kebijakan merupakan keputusan dari pimpinan suatu lembaga untuk menyetujui, mengubah atau menolaknya. Keputusan yang dibawah pimpinan tersebut sangat menentukan

efektif tidaknya suatu kebijakan, karena dalam penetapan kebijakan, perlu diadakan identifikasi masalah, proses pengumpulan masalah sampai kepada penetapan kebijakan sebagai jawaban atas permasalahan yang timbul.

2. Pola Kepemimpinan Pesantren

Gaya kepemimpinan pesantren merupakan pola tingkah laku pemimpin pesantren yang sering digunakan dalam upaya mempengaruhi orang lain demi pencapaian suatu tujuan pesantren. Kepemimpinan dan pemimpin pondok pesantren adalah kyai pengasuh pesantren. Karena secara umum kyai atau pengasuh suatu pesantren adalah pendiri sekaligus pemilik pondok pesantren tersebut. Sehingga dengan demikian kepemimpinan pondok pesantren sangatlah bergantung pada kualitas kyai yang memimpinya, baik kedalaman ilmu yang dimilikinya maupun kemampuan dalam memimpin pondok pesantren yang dipimpinya.

3. MI Bustanul Ulum

Merupakan salah satu sekolah di tingkat dasar yang berada di bawah lingkungan Pondok Pesantren Al-Hasan sekaligus berada di bawah naungan Departemen Pendidikan Agama. Sekolah ini terletak di daerah Jember Utara yaitu Desa Kemiri Kecamatan Panti.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pimpinan pondok pesantren Al-Hasan adalah kebijakan pimpinan pondok pesantren Al-Hasan dalam upaya mengembangkan MI Bustanul Ulum, melalui

pendekatan *in come maupun out come-nya* setelah melalui proses pembelajaran di MI Bustanul Ulum yang terletak di desa Kemiri kecamatan Panti Jember.

F. Sistematik Penulisan

Sistematik penulisan digunakan untuk memberikan gambaran secara global tentang dalam hal ini perencanaan isi tesis dari satu bab ke bab yang lainnya, sehingga akan lebih memudahkan dalam meninjau dan menanggapi isinya. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan dari bab satu hingga bab terakhir:

BAB I :Pendahuluan yang meliputi : konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, sistematik penulisan.

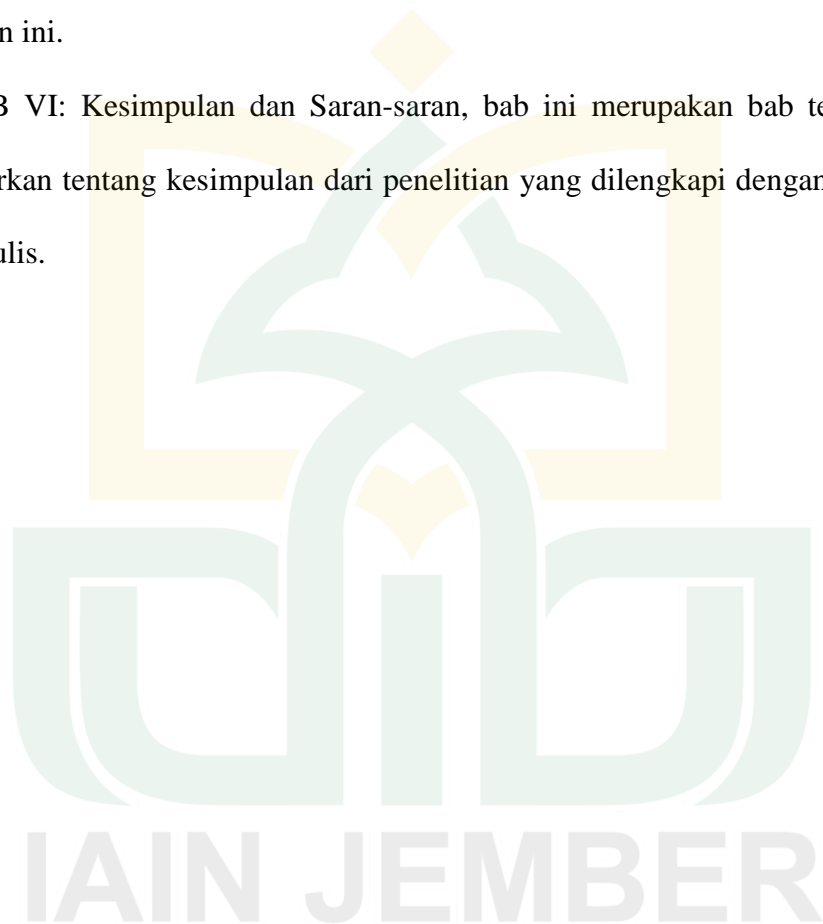
BAB II: Kajian pustaka yang meliputi: penelitian terdahulu ,konsep secara umum, kepemimpinan pesantren yang terdiri dari kepemimpinan individual kyai dan kepemimpinan kolektif yayasan. Sedangkan pembahasan tentang kebijakan meliputi makna kebijakan, proses pengambilan kebijakan dan kebijakan yang diambil..

BAB III: Metode penelitian, dalam bab ini penulis akan membahas metode penelitian yang terdiri atas: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, uji keabsahan data, tahapan-tahapan penelitian.

BAB IV: Paparan Data dan Temuan Penelitian,dalam bab ini penulis akan memaparkan data-data yang dapat ditemukan di lapangan berdasarkan pada focus penelitian. Fungsi dari bab ini adalah menemukan fakta-fakta di lapangan terkait dengan judul yang di angkat oleh peneliti.

BAB V: Pembahasan, bab ini adalah termasuk bab inti dari penelitian sehingga penulis nanti akan mencoba menganalisa teori-teori yang telah dipaparkan dalam bab II dan hasil temuan yang didapatkan di lapangan. Pembahasan ini tentunya berusaha untuk menemukan jawaban-jawaban yang terdapat dari fokus masalah, atau bahkan akan menemukan temuan-temuan baru yang perlu untuk disampaikan dalam penelitian ini.

BAB VI: Kesimpulan dan Saran-saran, bab ini merupakan bab terakhir yang memaparkan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilengkapi dengan saran-saran dari penulis.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian dengan obyek sekolah sesungguhnya telah banyak dilakukan, tentu saja sesuai dengan focus dan perhatiannya masing-masing. Diantara penelitian-penelitian tersebut adalah:

Pertama, tesis Ubaidillah, mahasiswa Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember, dengan judul "*Model Kepemimpinan K.H Fakhurrozi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*" objek penelitiannya di Pondok Pesantren Addasuki Probolinggo pada tahun 2012. Sifat penelitiannya adalah deskriptif analisis. Dari penelitian tersebut berhasil memperoleh tentang adanya kebijakan seorang Kyai terhadap lembaga-lembaga yang ada di bawah naungannya. Seperti halnya difokuskannya mutu dan kualitas peserta didik terutama di bidang akhlak.¹¹

Kedua, Muhammad Ikhsan, dalam tesisnya gaya kepemimpinan kyai dalam perannya mengembangkan pondok pesantren Nuris Antirogo menjelaskan beberapa temuannya antara lain bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para kyai di Pondok Pesantren Nuris Antirogo merupakan kolaborasi dari figur kepemimpinan rasionalistik dengan gaya

¹¹Ubaidillah, "*Model Kepemimpinan K.H Fakhurrozi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*", Tesis (Jember: PPs. Sekolah Tinggi Agama Islam Jember, 2012).

demokratik. Terdapat pola-pola hubungan kyai dengan komunitas pesantren dibangun atas dasar tata aturan formal yang mengikat buka bersifat pribadi.¹²

Ahmad Hariadi melakukan penelitian untuk tesisnya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksud Krpyak Yogyakarta”. Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut, dilihat dari paradigma TQM dan MBS. Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan demokratis dengan mendapatkan semangat keterbukaan bagi komunikasi lembaga pendidikan.¹³

Supardi melakukan penelitian untuk tesisnya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Karanganyar Surakarta.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengelola atau manajer pendidikan dalam mengoptimalkan pembelajaran di MAN Karanganyar. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan fungsi manajemen sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran. Dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara baik, maka akan menghasilkan pembelajaran yang baik pula. Dalam tesis ini juga dipaparkan tentang bagaimana pengelolaan kepemimpinan

¹²Muhammad Ikhsan, “*Kepemimpinan Kyai Abdus shomad di Pondok Pesantren Nuris Antirogo*”, Tesis(Jember: PPs. Sekolah Tinggi Agama Islam Jember, 2013).

¹³Ahmad Hariadi, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksud Krpyak Yogyakarta* (Tesis, Perpustakaan Digital UIN Sunan Kali Jaga, Yogyakarta, 2005), 112.

pendidikan dan penerapan fungsi-fungsi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran.¹⁴

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya diantaranya dapat dilihat dalam tabel 2.1:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun, Judul	Perbedaan	
	Terdahulu	Sekarang
1. UBAIDILLAH. Model kebijakan K.H Fakhurrozi dalam meningkatkan mutu pendidikan (Studi kasus Dipondok Pesantren Addasuki Probolinggo), Thn 2012	Pada kajian terdahulu lebih difokuskan tentang mutu pendidikan pondok pesantren itu sendiri. Seperti halnya kualitas peserta didik dan objek sarannya adalah murid.	Lebih fokus pada pengambilan keputusan baik secara nonformal maupun formal yang berpusat pada figur seorang kyai atau pengasuh pondok pesantren.
2. Muhammad Ikhsan, Gaya Kebijakan Kyai Dalam Perannya Mengembangkan Pondok Pesantren Nuris	Pada kajian terdahulu kepemimpinan yang diterapkan oleh para kyai di Pondok Pesantren Nuris	Pembahasan lebih global, karena pembahasannya meliputi kepemimpinan,

¹⁴Supardi, *Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Karanganyar Surakarta* (Tesis, UIN Sunan Kali Jaga, Yogyakarta, 2004), 97

<p>Antirogo Thn 2013</p>	<p>Antirogo kolaborasi dari figur kepemimpinan rasionalistik dengan gaya demokratik. Terdapat pola-pola hubungan kyai dengan komunitas pesantren dibangun atas dasar tata aturan formal yang mengikat buka bersifat pribadi.</p>	<p>pemimpin, dan pengasuh.</p>
<p>3. Ahmad Hariadi, Peran Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta</p>	<p>Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dengan menggunakan kepemimpinan demokratis dengan mendapatkan semangat keterbukaan bagi</p>	<p>Penelitian ini mencoba memaparkan model model kebijakan yang bersifat demokratis dengan model tertutup.</p>

		komunikasi lembaga pendidikan.	
4. Supardi,	Peran	Penelitian ini bertujuan	Peneliti bertujuan
Kebijakan Pendidikan		untuk mengetahui	untuk mengetahui
dalam Meningkatkan		bagaimana pengelola	bagaimana pengelola
Mutu Pendidikan pada		atau menejer	atau pimpinan
MAN Karanganyar		pendidikan dalam	memutuskan dan lebih
Surakarta		mengoptimalkan	mengarah pada hasil
		pembelajaran.	dari kebijakannya
			dalam
			mengoptimalkan
			pembelajaran.

Sementara itu dalam tesis ini, peneliti ingin mengetahui dan mendeskripsikan kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum. Peneliti memilih lokasi di MI Bustanul Ulum, dikarenakan lembaga ini merupakan salah satu madrasah yang memiliki final kebijakannya terletak pada pengasuh pondok pesantren.

Peneliti menuliskan beberapa penelitian di atas sebagai penunjang dan pengembangan dalam penelitian ini. Berbeda dengan beberapa hasil penelitaian di atas, penulis dalam tesis ini mencoba memfokuskan pembahasannya pada proses pengambilan kebijakan pesantren dan implementasinya terhadap unit pendidikan formal. Pembahasan semacam ini tidak didapatkan dalam penelitian-penelitian yang ada sehingga penelitian ini

spesifik dan sangat menarik untuk dikaji agar mendapatkan suatu gambaran bagaimana proses pengambilan kebijakan pada lembaga pesantren yang dipimpin kyai serta bagaimana implementasi kebijakan tersebut dilaksanakan pada unit pendidikan formal.

B. Kajian Teori

1. KEBIJAKAN

a. Pengertian Kebijakan

Pada umumnya istilah “kebijakan” diartikan sebagai suatu keputusan yang diambil oleh pemimpin yang berpengaruh oleh bawahan. Arti semacam ini benar adanya karena kebijakan berkaitan erat dengan kepentingan sosial dan sering dimaknai sebagai public policy.

Kebijakan public bidang pendidikan dapat didefinisikan sebagai keputusan yang diambil bersama antara pemerintah dan actor di luar pemerintah dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan pada bidang pendidikan bagi seluruh warga masyarakat. Kebijakan public bidang pendidikan meliputi anggaran pendidikan, kurikulum, rekrutmen tenaga kependidikan, pengembangan professional staf, tanah dan bangunan, pengelolaan sumber daya, dan kebijakan lain yang bersentuhan langsung maupun tidak langsung atas pendidikan.¹⁵

¹⁵ Muhammad Munadi, *Kebijakan Publik di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Arruzz Media, 2011)19

Dalam perkembangannya, domain studi kebijakan makin luas, dulu kebijakan public hanya berkisar kepada kebijakan dalam bidang pertahanan, hukum dan hubungan luar negeri sekarang masalah kebijakan juga meluas pada bidang pendidikan, kesehatan, perubahan, perdagangan, amupun transportasi.¹⁶ Baik dalam skup public maupun instansi atau lembaga tertentu. Secara ilmiah sebenarnya makna kebijakan bisa lebih luas. Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda tentang kebijakan. Definisi tersebut dapat dikategorikan menjadi dua macam. Pertama, definisi yang lebih menekankan pada dampak dari tindakan atau kebijakan. Kedua, lebih menekankan pada maksud dan tujuan utama sebagai uji kereteria kebijakan.

Definisi yang menekankan pada dampak seperti yang dikemukakan oleh Ricard Simeon “what governmants actually do and why”, kebijakan adalah apa dan yang dilakukan pemerintah dan mengapa melakukannya. E. Hogh Hecklo menyatakan bahwa kebijakan adalah cara bertindak yang disengaja untuk menyelesaikan beberapa masalah.¹⁷ Sedang definisi yang menekankan pada maksud dan tujuan antara lain yang dikemukakan oleh James E. Anderson adalah : a purposive course of action followed by and actor or set of actor in dealing with a problem or metter of concer (kebijakan adalah arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi sebuah masalah atau suatu persoalan).¹⁸ Fredrick dalam wahhab mengartian kebijakan sebagai : suatu tindakan yang mengarah kepada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau

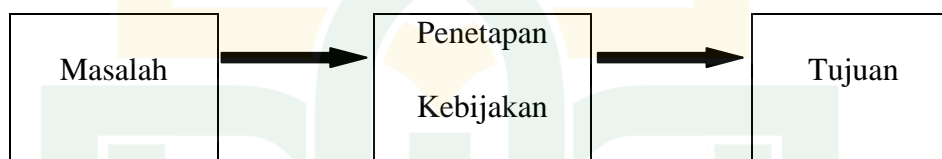
¹⁶ Budi Winarno, *Teori dan Proses Kebijakan Publik* (Yogyakarta:MediaPresindo,2002), 15

¹⁷ Oberlin Silalahi, *Beberapa Aspek Kebijakan Negara* (Yogyakarta: Liberti, 1989),1

¹⁸ Budi Winarno, *Teoridan Proses Kebijakan Publik* (Yogyakarta:Media Presindo,2002), 15-16

pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.¹⁹

Dari beberapa definisi diatas pengertian yang terakhir lebih spesifik karena telah mengacu kepada tujuan atau maksud dari sebuah lembaga atau organisasi. Lebih jelas lagi bahwa kebijakan (policy) merupakan sekumpulan keputusan yang diambil oleh seseorang pemimpin dalam usaha memilih untuk mencapai tujuan tertentu dalam memecahkan suatu persoalan. Oleh karena itu, dalam suatu lembaga termasuk didalam pendidikan dibawah naungan pondok pesantren. Jadi kebijakan merupakan suatu kegiatan yang terarah, sebagaimana digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kebijakan merupakan Tindakan yang Terarah

Dalam penggunaannya yang umum, istilah “kebijakan” berlaku untuk suatu yang “lebih besar” ketimbang suatu keputusan tertentu, tetapi “lebih kecil” ketimbang gerakan sosial. Jadi kebijakan, dari sudut pandang tingkat analisis adalah sebuah konsep yang kurang lebih berada di tengah-tengah.²⁰ Akan tetapi pada prinsipnya, suatu kebijakan selalu mengandung keputusan, dimana keputusan kebijakan merupakan alternatif yang diambil

¹⁹ Sholichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: Dari formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*(Jakarta: Bumi Aksara,1991), 13.

²⁰Waine Parsons, *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*, terj.Tri Wibowo Budi Santoso (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006),14.

mengenai cita-cita yang dipakai mungkin rasionalitas, prioritas, atau kaidah konstitusi.

Penetapan kebijakan merupakan keputusan dari pimpinan suatu lembaga untuk menyetujui, mengubah atau menolaknya. Keputusan yang dibawah pimpinan tersebut sangat menentukan efektif tidaknya suatu kebijakan, karena dalam penetapan kebijakan, perlu diadakan identifikasi masalah, proses pengumpulan masalah sampai kepada penetapan kebijakan sebagai jawaban atas permasalahan yang timbul.

b. Gaya Analisis Kebijakan

Menurut James A.F.Stoner, terdapat empat macam gaya pengambilan keputusan, yakni :gaya direktif, gaya analitik, gaya konseptual, gaya perilaku.²¹

1) Gaya Direktif

Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah terhadap ambiguitas dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat.

2) Gaya Analitik

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi, pada kenyataannya mereka cenderung terlalu

²¹ James A.F.Stoner, *Perencanaan dan pengambilan Keputusan* (Jakarta, Rineka Cipta,1993) 13

menganalisis sesuatu dan mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternative dari pada pembuat keputusan direktif.

3) Gaya Konseptual

Pembuat gaya konseptual mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan

4) Gaya Perilaku

Pembuan keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Gaya ini cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat yakni cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat serta menyukai informasi verbal daripada tulisan.

c. Teori Pengambilan Keputusan

Kebijakan merupakan suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau beberapa aktor berkenaan dengan suatu masalah. Tindakan para aktor kebijakan dapat berupa pengambilan keputusan yang biasanya bukan merupakan keputusan tunggal, artinya kebijakan dapat diambil dengan cara mengambil beberapa keputusan yang saling berkaitan dengan masalah yang ada. Pengambilan keputusan dapat

diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang tersedia. Ada beberapa teori yang paling sering digunakan dalam mengambil kebijakan yaitu²²:

1) Teori Rasional Komprehensif

Teori pengambilan keputusan yang biasa digunakan dan diterima oleh banyak kalangan adalah teori rasional komprehensif yang mempunyai beberapa unsur :

- 1) Pembuatan keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan
- 2) Tujuan-tujuan, nilai-nilai atau sasaran yang menjadi pedoman pembuat keputusan sangat jelas dan dapat diurutkan prioritasnya/kepentingannya.
- 3) Berbagai macam alternatif untuk memecahkan masalah diteliti secara seksama
- 4) Asas biaya manfaat atau sebab-akibat digunakan untuk menentukan prioritas.
- 5) Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternative lainnya.
- 6) Pembuat keputusan akan memilih alternative dan akibat-akibatnya, yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan. Hasil dari proses tersebut di atas adalah keputusan yang

²²<http://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/06/08/teori-pengambilan-keputusan-theory-of-decisionmaking/>, 20 Januari 2016

rasional, yakni suatu keputusan yang dapat mencapai suatu tujuan yang paling efektif.

Ada beberapa ahli diantara lain Charles Lindblom, (ahli ekonomi dan matematika) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan itu sebenarnya tidak berhadapan dengan masalah-masalah yang konkrit akan tetapi mereka seringkali mengambil keputusan yang kurang tepat terhadap akar permasalahan. Teori rasional komprehensif ini menentur hal-hal yang tidak rasional dalam diri pengambil keputusan. Asumsinya adalah seorang pengambil keputusan memiliki cukup informasi mengenai beberapa alternatif sehingga mampu meramalkan secara tepat akibat-akibat dari pilihan alternatif yang ada, serta memperhitungkan asas biaya manfaatnya. Dan mempertimbangkan banyak masalah yang saling berkaitan.

Pengambil keputusan sering kali memiliki konflik kepentingan antara nilai-nilai sendiri dengan nilai-nilai yang diyakini oleh masyarakat. Karena teori ini mengasumsikan bahwa fakta-fakta dan nilai-nilai yang ada dapat dibedakan dengan mudah, akan tetapi kenyataanya sulit membedakan antara fakta dilapangan dengan nilai-nilai yang ada.

Ada beberapa masalah diperbaiki Negara berkembang seperti Indonesia untuk menerapkan teori rasional komprehensif ini karena ada beberapa alasan yaitu:

- 1) Informasi dan data statistik yang ada tidak lengkap sehingga tidak bisa dipakai untuk dasar pengambilan keputusan. Kalau dipaksakan maka akan terjadi sebuah keputusan yang kurang tepat.

- 2) Teori ini diambil/diteliti dengan latar belakang berbeda dengan negara berkembang ekologi budayanya berbeda.
- 3) Birokrasi di Negara berkembang tidak bisa mendukung unsur-unsur rasional dalam pengambilan keputusan, karena dalam birokrasi negara berkembang kebanyakan korup sehingga menciptakan hal-hal yang tidak rasional.

2) Teori Inkremental

Teori incremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif) dan pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari. Pokok-pokok dari teori incremental ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Pemelihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu merupakan hal yang saling terkait dari pada sebagai sesuatu hal yang saling terpisah
- b) Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok permasalahan, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara incremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijaksanaan yang ada sekarang.
- c) Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan didefinisikan secara teratur pandangan inkrementalisme memberikan kemungkinan

untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana serta tujuan sehingga menjadikan dampak dari masalah itu lebih dapat ditanggulangi.

- d) Masalah tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah. Batu uji bagi keputusan yang baik terletak pada keyakinan bahwa berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu, meskipun tanpa menyepakati bahwa keputusan itu adalah yang paling tepat sebagai sarana mencapai tujuan.
- e) Pembuatan keputusan inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan dari upaya-upaya konkret dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang daripada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

Karena diambil berdasarkan berbagai analisis maka teori ini sangat tepat diterapkan bagi Negara-negara yang memiliki struktur majemuk. Keputusan dan kebijakan diambil dengan dasar saling percaya diantara berbagai pihak sehingga secara politis lebih aman. Kondisi yang realistik diberbagai Negara bahwa dalam mengambil keputusan/kebijakan para pengambil keputusan dihadapkan pada situasi kurang baik seperti kurang cukup waktu, kurang pengalaman, dan kurangnya sumber-sumber lain yang dipakai untuk analisis secara komprehensif.

Teori ini dapat dikatakan sebagai model pengambilan keputusan yang membuah hasil terbatas, praktis dan dapat diterima. Ada beberapa kelemahan dalam teori inkremental ini:

- 1) Keputusan-keputusan yang diambil akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan dari kelompok yang kuat dan mapan sehingga kepentingan kelompok lemah terabaikan
- 2) Keputusan diambil lebih ditekankan kepada keputusan jangka pendek dan tidak memperhatikan berbagai macam kebijakan lain
- 3) Di negara berkembang teori ini tidak cocok untuk karena perubahan yang inkremental tidak tepat karena Negara berkembang lebih membutuhkan perubahan yang besar dan mendasar.

3) Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

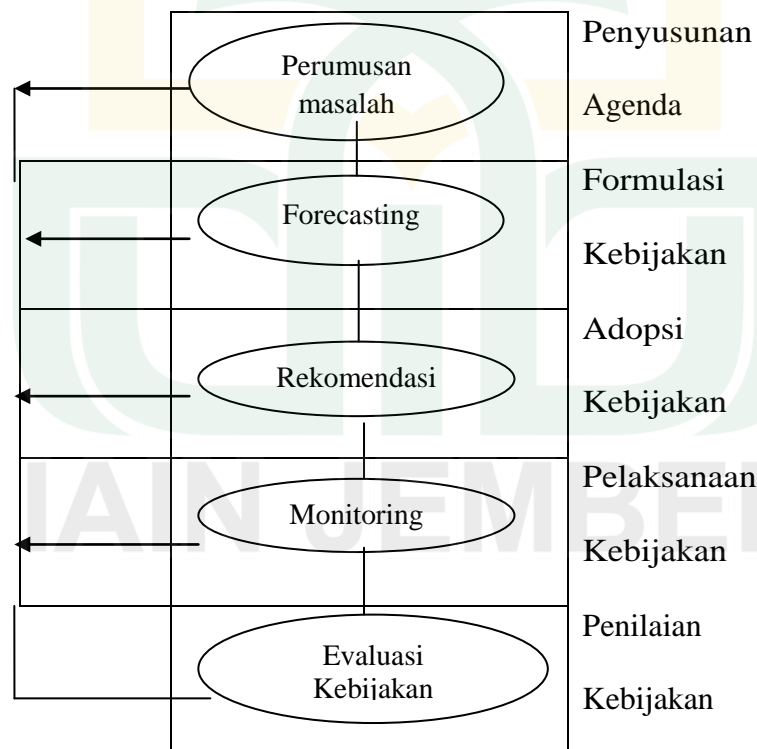
Penganjur teori ini adalah ahli sosiologi organisasi Amitaso Etzioni. Etzioni setuju terhadap kritik-kritik para teoritis inkremental yang diarahkan pada teori rasional komprehensif, akan tetapi ia juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental.

4) Teori Partisipasi

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi atau keterlibatan beberapa orang di dalam pengambilan keputusan cukup mempunyai manfaat. Hal ini mempunyai arti etis dan moral dalam pertimbangan-pertimbangan, sehingga bantuan tersebut akan merupakan keterlibatan aktif bagi staf profesional.

d. Proses Pengambilan Kebijakan

Dalam proses pengambilan kebijakan ini, banyak konsep yang ditawarkan oleh ahli. Anderson Dalam Djoko Widodo mengemukakan lima langkah dalam proses kebijakan, yaitu : agenda setting, policy formulation, policy adoption, policy inplememntation, dan policy assesement atau evaluation. Replay juga dalam bukun yang sama membedakan proses buku yang sama membedakan proses dalam empat tahapan, yaitu : agenda setting, formulation anlagimating of goal and program, program implementation performance and impact, decicion about the future of the policy the program. William N. Dunn menggambarkan proses kebijakan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Proses Penyusunan Kebijakan

1) Perumusan agenda (agenda setting)

Perumusan masalah merupakan tahapan yang merupakan krusial. Tahapan ini didahului oleh identifikasi masalah. Identifikasi masalah berarti langkah untuk memahami permasalahan. Langkah ini dilakukan dengan memetakan situasi masalah, yaitu melakukan pencermatan dan mengenali (scanning) setiap perubahan yang terjadi, baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pada tahapan ini yang menjadi focus pencarian terhadap akar masalah. Pada tahap ini tentunya ada berbagai masalah yang saling berkompetensi akhirnya ada beberapa masalah penting saja yang masuk pada tahap selanjutnya, yaitu membuat masalah tersebut menjadi masalah kebijakan (policy problem). Tahapan ini juga disebut dengan penyusunan agenda (agenda setting) penyusunan agenda kebijakan ini diawali oleh suatu masalah yang muncul dimasyarakat. Masalah ini dapat diungkap oleh seseorang dengan masalah pribadi (privat issue) dalam tahapan issue ini terdapat perbedaan pendapat dikalangan anggota suatu organisasi, tentang persepsi, mengenai sifat masalah dan solusi masalah. Sehingga menurut Dunn issue kebijakan merupakan hasil perdebatan definisi, klasifikasi, ekspansi dan evaluasi masalah. Selanjutnya isu tersebut mengalir dan masuk dalam agenda kebijakan suatu lembaga.

2) Formulasi kebijakan (policy formulation)

Setelah masalah kebijakan masuk dalam agenda kebijakan, maka selanjutnya adalah merumuskan kebijakan (policy formulation). Ini adalah tahapan pengusulan rumusan kebijakan melalui inisiasi dan pengusulan

kebijakan melalui organisasi menurut William N. Dunn proses merumuskan masalah dibedakan menjadi empat fase yang saling tergantung, yaitu pencarian masalah, pendefinisian masalah, spesifikasi masalah, dan pengendalian masalah.

Perumusan masalah diawali dengan adanya situasi masalah, situasi yang menimbulkan rasa tidak puas dan terasa ada yang salah. Kemudian diadakan pencarian masalah, selanjutnya lahir peta masalah yakni masalah yang belum tertata rapi. Dari peta 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 atau (policy maker) perlu meminta bantuan stakeholder untuk memberi informasi dan nasehat yang berhubungan dengan masalah yang bersangkutan.

Setelah ditemukan masalah formal, maka langkah selanjutnya adalah mencari solusi yang berupa kebijakan apa yang perlu diambil, sebagaimana pendapat Mustofa Didja dalam Djoko Widodo mengemukakan tujuh langkah dalam melakukan analisis untuk melakukan kebijakan. Pertama, pengkajian persoalan yang memahami dan menemukan hakikat permasalahan yang dihadapi sebuah lembaga. Tahapan ini, mengendaki perlunya dirumuskan masalah yang sebenarnya dihadapi oleh lembaga secara tegas dan jelas. Kedua, penetapan tujuan dan sasaran kebijakan. Tujuan dan sasaran kebijakan ditetapkan agar dapat dijadikan pikiran dalam perumusan alternatif intervensi

yang diperlukan, juga dijadikan standart-standart penilaian terhadap langkah intervensi yang dilakukan, berhasil atau gagal. Ketiga, penyusunan model. Yakni membuat bentuk hubungan kausal antara masalah yang dihadapi lembaga dan dirumuskan secara sederhana. Perlunya dilakukan penyusunan model ini dimaksudkan memudahkan analisis sekaligus memilih alternatif kebijakan yang dipilih. Keempat, perumusan alternatif kebijakan. Alternatif kebijakan ini merupakan alat atau cara yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan sasaran yang telah ditentukan. Tahapan perumusan alternatif kebijakan ini diawali dengan penjelesan kerangka logika berkaitan dengan kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul dalam intervensi masalah lembaga, baik kemungkinan yang positif atau yang negatif.

Setelah berhasil mengidentifikasi alternatif intervensi, selanjutnya kelima adalah memilih dan menetapkan alternatif kebijakan yang paling member peluang untuk mencapai tujuan dan sasaran terhadap masalah yang dihadapi lembaga. Keenam, penilaian alternatif kebijakan. Alternatif kebijakan yang telah dipilih kemudian dinilai. Penilaian ini dapat menggunakan satu diantara kriteria, yaitu: technical feasibility (seberapa efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran), economical and financial feasibility (berapa besar biaya yang diperlukan dan berapa keuntungan yang diperoleh), political viability (seberapa jauh dampak politik), dan administrative operability (berapa besar kemungkinan dilaksanakan). Setelah diketahui alternatif kebijakan yang memperoleh score terbesar, maka langkah ketujuh adalah merumuskan

rekomendasi alternatif kebijakan. Tahapan ini adalah tahapan penetapan dan pengesahan terhadap alternatif agar memiliki kekuatan hukum.

Selanjutnya kebijakan yang telah ditetapkan tersebut dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan konsisten agar kebijakan tersebut benar-benar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sebuah lembaga.

2. KEPEMIMPINAN

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) merupakan pembahasan yang selalu menarik, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.²³ Pentingnya hal itu ditandai dengan berlangsungnya berbagai jenis kegiatan pelatihan (training) kepemimpinan, terutama bagi individu yang dipersiapkan untuk menjadi memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan atau manajer tertinggi (top manajer) yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen.

Para peneliti biasanya mendefinisikan “kepemimpinan” diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing suatu komunitas sedemikian rupa untuk mencapai tujuan bersama.”²⁴

Dalam satu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam, Nawami menyebutkan kepemimpinan adalah kegiatan, menggerakkan, mempengaruhi, menyuruh, memotivasi,

²³ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES,1999), 19.

²⁴Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)22

mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan makna agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara optimal, efektif dan efisien.²⁵

Secara leksikal kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai leadership berarti *being a leader, power of leading, the qualities of leader*.²⁶ Selanjutnya Hasibuan mengatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.²⁷

Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Dalam pengertian yang senada Gibson yang dikutip Haidar Imam Bukhori juga mengatakan kepemimpinan upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Memotivasi berarti dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi dan mengarah pada tujuan. Kegiatan mendorong merupakan usaha menumbuhkan motivasi instrinsik, yaitu dorongan yang tumbuh dari dalam diri anggota organisasi yang berupa kesadaran terhadap peranan dan pentingnya kegiatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pengertian yang agak berbeda dikemukakan oleh pondy. Dia menyatakan bahwa

²⁵Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)22-23.

²⁶ Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)24.

²⁷ Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)24..

kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu aktifitas bermakna, tidak untuk merubah perilaku, namun member pemahaman kepada pihak lain tentang apa yang mereka lakukan.

Teori kepemimpinan yang terdapat di Pondok Pesantren kebanyakan menggunakan model kepemimpinan parsitipatif. Kepemimpinan parsitipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang member orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan pemimpin tersebut. Kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap suatu jenis perilaku yang berbeda walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang berbeda khusus.

Dari sekian banyak definisi kiranya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²⁸ Dengan seorang pemimpin puncak sebagai figure sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi tersebut. Karenannya kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins selalu terkait dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dan kemampuan mengambil keputusan. Sehubungan dengan hal ini, terdapat dua dimensi utama yaitu :

1. Dimensi yang berhubungan dengan kemampuan mengarahkan (Direction) dalam tindakan dan aktivitas pemimpin, yang terlibat pada

²⁸ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung; Rosdakarya, 2002), 107

tanggapan/persepsi orang-orang yang dipimpinnya. Dimensi ini disebut strategi kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi pemimpin.

2. Dimensi yang berkenan dengan tingkat dukungan (Support) atau keterlibatan orang-orang yang di pimpin melalui keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan pemimpin.

Moefti Wiriadirja mengatakan bahwa esensi dari dasar kepemimpinan adalah:

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain
- b. Adanya pengikut (anggota organisasi) yang dapat dipengaruhi melalui ajakan, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya
- c. dan adanya tujuan yang di hendak di capai²⁹

Mencermati berbagai pandangan para ahli di atas, Nampak bahwa terdapat banyak pendekatan untuk memahami berbagai kepemimpinan tergantung perpektif apa yang digunakan. Hal ini tercermin dalam beberapa ungkapan atau kata kunci yang ditonjolkan, misalnya tugas mengarahkan, mempengaruhi aktifitas, membuat aktifitas, bermakna dan kemampuan pengambilan keputusan. Dari sudut pemandangan islam kepemimpinan memiliki banyak arti, karena seorang pemimpin dalam perspektif islam sebagai kholifatullah (wakil Allah) di muka bumi yang harus merealisasikan misi suci sebaga pembawa rahmat bagi seluruh alam sebagaimana dalam surat Al-Anbiya' ayat 107 disebutkan:

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

²⁹Moeftie Wirayuda, *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Balai Pustaka, 1987), 88.

Artinya: “Dan tiadalah kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam”.

Manusia juga sebagai Abdullah (Hamba Allah) yang senantiasa patuh serta terpanggil dalam mengabdikan segenap dedikasannya di jalan Allah.³⁰ Dalam Islam kepemimpinan berasal dari kata kholifah yang berarti wakil. Kata kholifah setelah wafatnya Rasulullah SAW. Menyentuh maksud yang terkandung dalam kata ‘amiir, jamaknya adalah ‘umara yang berarti penguasa. Oleh karenanya kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin yang cenderung berkonotasi pemimpin formal. Akan tetapi jika merujuk pada firman Allah dalam QS. Al-Baqarah ayat 30 disebutkan:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَیَحْنُ نُسَبٰحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat:” *sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang kholifah di muka Bumi”. Mereka berkata:”mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan engkau?”.*

Allah berfirman:

”Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

³⁰Ainur Rohim Faqih, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UIIPress, 2001), 3.

Perkataan kholifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para kholifah atau penguasa setelah nabi Muhammad saja, tetapi ditujukan kepada semua manusia mulai dari nabi Adam as. Merupakan kholifah yang bertugas memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru kepada yang ma'ruf dan mencegah kepada yang munkar dan mengelola alam ciptan Allah dengan sebaik-baiknya agar dapat dimanfaatkan dan menjadikan rahmat bagi semua alam.

Beberapa definisi diatas member gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengorganisasi dan member arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Aktifitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk member perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktifitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
- d. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perorangan) untuk membuat perkara baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dank arena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.

b. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Dari berbagai rumusan diatas terlihat kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Secara operasional terdapat 5 fungsi kepemimpinan, yaitu:³⁴

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dari bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

³⁴ Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)31-32

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dalam mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Pemimpin dapat peran yang penting dalam mengatur dan mengarahkan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan pemahaman sekaligus dapat melaksanakan terhadap fungsi-fungsi dan peran kepemimpinan. Sebab dengan memahami fungsi dan peran sebagai pemimpin akan membawa organisasi untuk mencapai tujuannya

Fungsi dan peran kepemimpinan yang dilaksanakan akan memperkuat posisi dan kedudukannya dalam organisasi tersebut. Sebaliknya pemimpin yang kurang memahami dan tidak bisa melaksanakan fungsi dan peran kepemimpinan, maka akan mudah sekali gagal dan tidak berhasil membangun organisasinya.

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian terdiri dari :

1. Pimpinan sebagai penentu arah
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

3. Pimpinana sebagai komunikator yang aktif
4. Pimpinan sebagai mediator
5. Pimpinan sebagai integrator³⁵

Semua fungsi kepemimpinan tersebut di atas pada dasarnya merupakan strategi mengembangkan organisasi sebagai tehnik dan taktik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku dalam pengambilan kebijakan serta menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal prinsip kepemimpinan, kendati cakupannya sangat kompleks, namun secara umum setidaknya menurut Oteng Sutiana, terdapat empat indikator pokok yang dapat dijadikan acuan, yaitu:³⁶

1. Aktivitas kepemimpinannya diorientasikan sebagai penguatan (*empowering*) terhadap yang dipimpinnya melalui penyadaran diri untuk melakukan tindakan efektif menuju perbaikan kondisi kehidupan mereka.
2. Bersama para bawahannya menemukan dan memahami masalah riil dan kritis yang dihadapinya sekaligus mencari solusi pemecahannya
3. Mewujudkan partisipasi pembangunan para bawahannya dalam menangani persoalan-persoalan actual yang dihadapi mereka akibat globalisasi dunia.
4. Mewujudkan para bawahannya menemukan kesejahteraan, kedaulatan, cerdas dan memiliki kemampuan mengelola sumber daya mereka secara bertanggung jawab dan mandiri.

³⁵ Sondang P.Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta:PTBinaAksara,1988)46-50.

³⁶ Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013), 33

memanfaatkan seluruh daya atau cara menggerakkan dan mengarahkan unsure laku pesantren untuk membuat sesuatu seauai dengan kehendak pemimpin dalam rangka mencapai tujuan pesantren.

Kepemimpinan dan pemimpin pondok pesantren adalah kyai-pengasuh pondok pesantren. Karena secara umum kyai atau pengasuh suatu pesantren adalah pendiri sekaligus pemilik pondok pesantren tersebut. Sehingga dengan demikian kepemimpinan pondok pesantren sangatlah bergantung pada kualitas kyai yang memimpinnnya, baik kedalaman ilmu yang dimilikinya maupun kemampuan dalam memimpin pondok pesantren yang dipimpinnya.

Kyai merupakan pemimpin non formal dan sekaligus pemimpin spiritual, serta memiliki yang sangat dekat dengan kelompok-kelompok masyarakat. Dikatakan pemimpin non formal karena kyai tidak mendapatkan pengangkatan secara formal sebagai pemimpin, namun dia memiliki kualitas yang unggul sehingga dapat mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi perilaku suatu kelompok atau masyarakat, baik di dalam pesantren atau diluar pesantren.⁴⁴

Posisi kyai yang demikian menumbuhkan terbangunnya otoritas mutlak. Kekuasaan dan otoritas mutlak ini pada gilirannya menjadikan variasi pondok pesantren. Sebagai bentuk dan corak pesantren sebenarnya akibat dari kebijaksanaan kyai yang tidak pernah seragam. Kebijakan kyai tersebut lebih ditentukan oleh kapasitas, kemampuan dan kecondongan terutama dalam corak pendidikan pesantren yang diasuhnya. Marwan Saridjo dkk, zamamakhsari Dofier

⁴⁴Dr. Winardi, SE., *Pemimpindan Kepemimpinan Manageme* (Bandung: Alumni, 1983), 57

dan Manfred Ziemmek dalam penelitiannya menemukan baru data bahwa perluasan pengajian dan penentuan corak dan pengetahuan yang diberikan di suatu pesantren itu sangat bergantung pada keadaan, kecakapan dan keahlian kyainya. Ada pesantren yang terkenal dengan pendalaman bidang fiqih, ada yang terkenal dibidang tasawuf, dibidang hadits, Al Qur'an atau bahkan ada pondok pesantren yang terkenal dalam hal pendalaman di bidang ilmu nahwu dan sorrof dll. Hal itu semua tergantung dari keahlian dan kemampuan kyai yang memimpin pondok pesantren tersebut.

2) Kepemimpinan Kolektif Yayasan

Tidak sedikit kepemimpinan individual mengakibatkan pesantren gulur tikar dikarenakan tidak ada kaderisasi penerus yang mampu meneruskan kepemimpinan ayahnya. Kerinduan masyarakat untuk mengembalikan pesantren sebagai tempat mencari ilmu, bahkan pusat kajian keilmuan

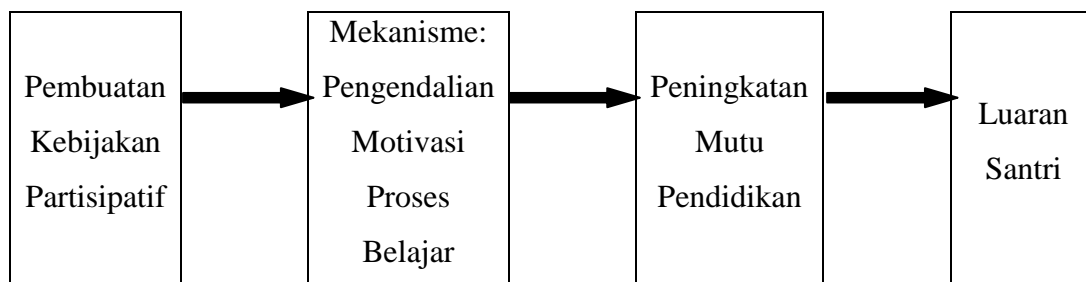
Perubahan ke arah kepemimpinan kolektif yayasan ini merupakan solusi strategis, karena tugas kyai menjadi ringan dengan ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kyai juga tidak menanggung beban moral tentang kelanjutan setelah kepemimpinannya.

Kepemimpinan kolektif yayasan sebagaimana ditegaskan oleh E. Sobirin Najd merupakan upaya menjaga keseimbangan eksistensi pondok pesantren dari kepunahan. Dalam kepemimpinan kolektif ini, kyai selain melibatkan anaknya, juga melibatkan orang kepercayaan lain dalam kepemimpinan pesantren. Adanya pola kepemimpinan kolektif menurut adanya pembagian tugas dan tanggung jawab pesantren ditangani bersama sesuai tugas masing-masing. Kelembaganaan

dengan bentuk yayasan menjadikan pesantren sebagai organisasi personal. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata laksana manajemen modern.

Keberadaan yayasan mengubah mekanisme manajerial manajer pesantren. Otoritaas tidak lagi sepenuhnya bersifat mutlak ditangan kyai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama, menurut pembagian tugas masing-masing individu. Secara legal formal kyai tidak lagi berkuasa secara mutlak. Wewenang mutlak ditransfer menjadi wewenang kolektif hak yayasan. Kepemimpinan yayasan melibatkan orang luar. Model keorganisasian dengan melibatkan orang luar lebih merupakan kebutuhan akibat terdiferensiasinya peran dalam pengolahan pesantren yang menuntut pembagian kerja secara lebih rinci atau spesifik, dengan deskripsi tugas aatu perubah peran dan status antara unit-unit kerja secara jelas.⁴⁵ Keterlibatan berbagai kalangan dengan berbagai latar belakang pengalaman dapat menimbulkan interaksi positif konstruktif apabila diarahkan oleh suatu orientasi pengembangan dengan misi memberikan pemecahan pada problem yang dihadapi. Dalam interaksi dapat terjadi saling menerima dan memberi maupun saling member persepsi, sehingga wajah pesantren dimasa depan akan dibentuk dari multi persektif. Implikasinya lulusan yang dihasilkan dirancang memiliki multipotensi. Dasar pemikiran ini dapat dipertegas oleh model berikut:

⁴⁵Amin Haedari& Ishom ElSaha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004),12



Gambar 2.3 Kebijakan Partisipatif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

3) Kepemimpinan Demokratis

Bergesernya pola kepemimpinan individual kolektif yayasan membawa perubahan yang mestinya tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan kyai serta partisipasi para ustadz dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadz berdampak timbulnya system demokrasi dalam pesantren, meskipun permasalahannya tidak sederhana.

Relasi sosial kyai dibangun atas landasan kepercayaan. Ketaatan santri pada kyai disebabkan mengharapkan barokah(Grace) sebagaimana dipahami dari konsep sufi. Upaya santri untuk berhubungan dengan kyai selalu diwujudkan dalam sikap hati-hati, penuh seksama dan penuh hormat. Hanya saja terkadang penghormatan santri terhadap kyainya dinilai kebablasan dalam konteks interaksi belajar mengajarsehingga santri kehilangan daya kritisnya terutama ketika berhadapan dengan kyai.

3. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Secara etimologi, pesantren berasal dari kata santri yang mendapat sufiks atau tambahan secara konflik, yaitu imbuhan pada awalan dan akhiran. Jadi tambahannya adalah “Pe” di awalnya dan “an” di akhirannya. Maka artinya

adalah tempat tinggal santri.⁴⁶ Pondok pesantren merupakan wadah pendidikan yang mempunyai kurikulum dan system terbaik. Tak hanya berbekal ilmu duniawi, pesantren juga mengajarkan akan ilmu ukhrawi. Peserta didik akan ditempa secara maksimal dan intensif, dalam pesantren juga diselipkan makna-makna dari kedisiplinan. Zamahsyari Dhofir dalam bukunya yang berjudul *Tradisi Pesantren* mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.⁴⁷

Dasar konstitusional pendidikan pesantren adalah pasal 26 ayat 1 bab 4 UUD No.20 Tahun 2003, tentang system pendidikan nasional. Pada pasal 1 disebutkan bahwa “Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambahan dan pelengkap pendidikan formal. Dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.”⁴⁸

b. Tipologi Pesantren

Secara umum tipologi pesantren dapat dibagi atas 2 jenis yaitu:⁴⁹

1) Pondok Pesantren Salafiyah

Sesuai dengan namanya, salaf yang berarti lama, pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran dengan

⁴⁶ Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, LP3Es, Jakarta:1982.18

⁴⁷ Mustajab, *Masa Depan Pesantren, Telaah Atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf* (Yogyakarta,PT LKIS Printing Cemerlang,2015) 56

⁴⁸ Undang-Undang No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Kaledra, Jakarta:2003,19

⁴⁹ Erna fatmawati, *Profil Pesantren Mahasiswa, Karakteristik kurikulum dsain, pengembangan kurikulum, peran pemimpin pesantren*, (Yogyakarta LKIS Pelangi Aksara,2015).31-37

pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pesantren salafiyah adalah pesantren yang menyelenggarakan pendidikan yang menggunakan kitab kuning dan system pengajaran yang diterapkan oleh kyai atau pengasuh.

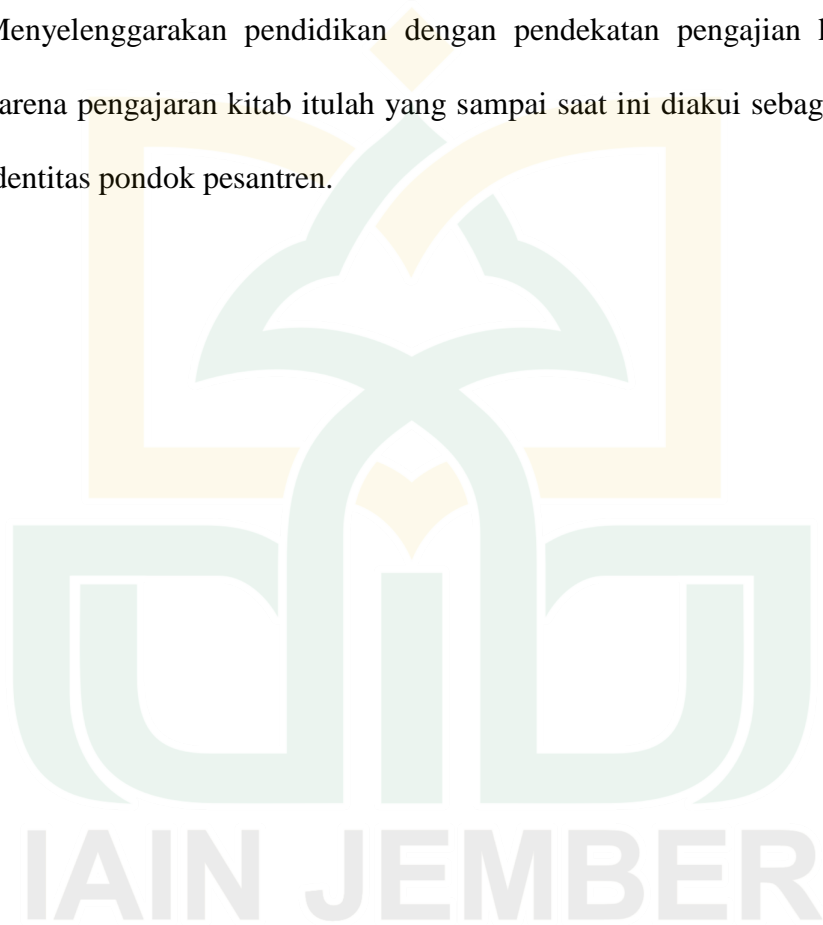
Pembelajaran ilmu-ilmu agama islam dilakukan secara individu atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Penjenjangan tidak didasarkan pada waktu, tetapi berdasarkan lamanya kitab yang dipelajari dengan selesainya kitab tersebut, santri dapat naik jenjang dengan mempelajari kitab yang tingkat kesukarannya lebih tinggi demikian seterusnya. Pendekatan ini sejalan dengan pendidikan modern yang dikenal dengan system belajar tuntas.

2) Pesantren Khalafiyah

Khalaf adalah “kemudian” atau “belakang” atau ”modern”. Sedangkan pesantren khalafiyah berarti pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern, melalui satuan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA, atau MAK) maupun sekolah atau kampus. Pesantren khalaf menerima hal-hal baru yang dinilai baik disamping tetap mempertahankan tradisi lama yang baik. Pesantren jenis ini mwnngajarkan pelajaran umum dimadrasah dengan system klasikal dan membuka sekolah/kampus umum dilingkungan pesantren. Dengan alasan itu, maka masyarakatnya menyebutnya dengan pesantren modern atau khalafiyah.

3) Pesantren campuran/kombinasi

Sebagian besar yang ada sekarang adalah pondok pesantren yang berada diantara tentang pengertian dua diatas sebagai pesantren yang menamakan dirinya salafiyah umumnya juga menyelenggarakan acara klasikal dan berjenjang, walaupun tidak dengan nama madrasah atau sekolah/kampus. Menyelenggarakan pendidikan dengan pendekatan pengajian kitab klasik, karena pengajaran kitab itulah yang sampai saat ini diakui sebagai salah satu identitas pondok pesantren.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian adalah terjemahan dari kata Inggris *research*. Dari itu, ada juga ahli yang menerjemahkan *research* sebagai *reset*. *Research* itu sendiri berasal dari kata *re*, yang berarti "kembali" dan *to search* yang berarti mencari. Dengan demikian, arti sebenarnya dari *research* atau *reset* adalah "mencari kembali".⁵⁰

Penelitian pada hakikatnya adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kebenaran mengenai sesuatu masalah dengan menggunakan metode ilmiah.⁵¹ Whitney menyatakan bahwa disamping untuk memperoleh kebenaran, kerja menyelidik harus pula dilakukan secara sungguh-sungguh dalam waktu yang lama. Dengan demikian, penelitian merupakan suatu metode untuk menemukan kebenaran, sehingga penelitian juga merupakan metode berpikir secara kritis.⁵² Menurut pengukuran dan analisis data penelitian, jenis penelitian dapat dikategorikan dua macam yaitu: 1) Penelitian Kuantitatif dan 2) Penelitian Kualitatif.⁵³

Relevan dengan judul penelitian ini yaitu Kebijakan Pimpinan Pondok Peantren Al-Hasan dalam Pengembangan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti

⁵⁰ Moh Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2014)2

⁵¹ Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan penguasaan metodologi penelitian*(Malang, UIN, Maliki Press, 2008) 4

⁵² Moh Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2014)2

⁵³ Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan penguasaan metodologi penelitian*(Malang, UIN, Maliki Press, 2008) 10

Jember maka penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistic (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variable atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.⁵⁴

Pendekatan ini adalah berupaya untuk mengetahui, menelaah tentang “kebijakan pondok pesantren dalam pengembangan pendidikan formal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan memakai perspektif fenomenologis. Yang mana disini manusia adalah sebagai sumber data utama dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya (alamiah). Hal ini sesuai dengan pendapat Denzil dan Lincoln yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.⁵⁵

Adapun alasan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif adalah karena dalam penelitian ini, data yang dihasilkan berupa tulisan, kata-kata dan dokumen yang berasal dari sumber atau informan yang diteliti dan dapat dipercaya.

a. Lebih mudah mengadakan penyesuaian dengan kenyataan yang berdimensi ganda

⁵⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 4

⁵⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006) 5

- b. Lebih mudah menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dengan subyek penelitian
- c. Meneliti kepekaan dan daya penyesuaian diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola-pola nilai yang dihadapi.⁵⁶

Menurut Donal Ary, penelitian kualitatif memiliki enam ciri yaitu : (1) memperdulikan konteks dan situasi (concern of context), (2) berlatar alamiah (natural setting), (3) manusia sebagai instrument utama (human instrument), (4) data bersifat deskriptif (descriptive data), (5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (emergent design), (6) analisis data secara induktif (inductive analysis).⁵⁷

Penelitian kualitatif menurut Muhajir setidaknya-tidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu kebenaran empirik sensual, empirik logik, teoritik, dan empirik etik, dan kebenaran empirik transcendental. Kemampuan dan pemaknaan manusia atas indikasi empirik manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut.⁵⁸

Menurut Williams penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah. Untuk menjawab fokus penelitian tersebut diperlukan sub fokus yang mempertanyakan pengambilan kebijakan penyelenggaraan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember dan proses pelaksanaannya. Fokus penelitian yang demikian menurut K. Yin lebih bersifat eksplanatori dan lebih

⁵⁶ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 141.

⁵⁷ Donal Ary, *An Invitation to Research in Social Education*, (Baverly hills: Sage publication, 2002) 424, 425

⁵⁸ Nung Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1988), 19.

mengarah ke penggunaan strategi studi kasus.⁵⁹ Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus sendiri dapat diartikan sebagai : an insentive, holistic description and analysis of a single instance, phenomenom, or social unit.⁶⁰ Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya studi kasus merupakan suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci atas suatu latar atau satu orang subjek atau satu peristiwa tertentu.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Menurut Maxfield, Studi kasus atau penelitian studi kasus (*case study*) adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.⁶¹

Dipilihnya studi kasus sebagai rancangan penelitian karena peneliti beranggapan penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan studi kasus, dengan alasan :

- 1) Studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antara variable serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas,
- 2) Studi kasus memberikan kesempatan untuk memperoleh wawancara mengenai konsep-konsep dasar perilaku manusia, dengan melalui

⁵⁹ Robert K. Yin, *Case Study Research: Deign and Methods*, (Newbury Park, CA: Sage. 1984),18

⁶⁰ Yesim Ozbarlas, *Prespectives on Multicultural Education: Case Studies Of A German And An American Female Minority Teacher*, A Dissertation, not Published (Atlanta: the College of Education in Georgia State University, 2008), 60.

⁶¹ Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan penguasaan metodologi penelitian*(Malang, UIN, Maliki Press, 2008) 45

penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya,

- 3) Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.⁶²

Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.⁶³

Dalam kasus ini peneliti menggunakan penelitian dengan studi kasus tunggal. Studi kasus tunggal yang dimaksud adalah menyajikan uji kritis suatu teori yang pesantren tersebut dipilih karena memiliki sejarah inovasi. Sedangkan dalam penelitian ini difokuskan pada kebijakan pondok pesantren dalam pengembangan pendidikan formal, yaitu : penyelenggaraan Madrasah Ibtida'iyah di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember, lebih jelasnya dipaparkan sebagai berikut :

	Desain-desain kasus tunggal	Desain-desain Multi kasus
Holistik (unit analisis)	Tipe 1	Tipe 2
Terjalin (unit multianalisis)	Tipe 3	Tipe 4

Gambar 3.1 Tipe-tipe Dasar Desain Studi Kasus

⁶² Abdul Aziz, Memahami Fenomena Sosial Melalui studi kasus: *Kumpulan Materi Penelitian Metode Kualitatif* (BMPTSAI Wilayah VII Jawa Timur, Surabaya, 1988), 6

⁶³ Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan penguasaan metodologi penelitian*(Malang, UIN, Maliki Press, 2008) 45

Dalam studi kasus, keempat disainnya adalah seperti yang tergambar dalam matrik diatas, tipe (1) desain kasus tunggal holistik (2) desain kasus tunggal terjalin (embeded), (3) desain multi kasus holistik, dan (4) desain multi kasus terjalin. Jadi dalam rancangan penelitian ini peneliti menggunakan rancangan studi kasus tipe -1 yaitu kasus tunggal holistik.

Studi kasus tunggal ini mendeskripsikan kebijakan pondok pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember dalam penyelenggaraan MI Bustanul Ulum dalam rangka pengembangan pendidikan formal, hal ini merupakan gejala sosial (social action) yakni interaksi antara dewan pimpinan yayasan, para guru senior dan seluruh civitas MI Bustanul Ulum.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember yang beralamat di Jalan Tropong Bintang No. 1 – 2 Desa Kemiri, Kecamatan Panti Kabupaten Jember Telp. 0336 – 881436. Keadaan siswanya berasal dari daerah yang berjarak kurang lebih antara 0-8 km dari sekolah. Keadaan orang tua siswa adalah heterogen baik dari sisi pendidikan, ekonomi dan sosialnya. Pesantren ini didirikan sebelum Indonesia merdeka sekitar tahun 1930. Sedangkan MI Bustanul Ulum didirikan pada tahun 1985. Saat ini merupakan madrasah swasta dengan status terakreditasi. Madrasah ini didirikan diatas tanah milik pondok pesantren Al-Hasan seluas 7263 M2 dengan fasilitas-fasilitas sebagai berikut : ruang kegiatan belajar 6 kelas (dengan kapasitas 30 siswa), ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang guru, ruang perpustakaan, warung sehat, kamar mandi 2 buah, serta sebuah

masjid yang selain digunakan untuk sholat berjamaah juga untuk tempat penyelenggaraan pendidikan Al-Quran (Madrasah Diniyah). Di halaman tersebut ditanam beberapa pohon-pohon yang rindang. Tiap ruang belajar dilengkapi dengan 1 stel meja dan kursi guru, 1 buah almari, papan tulis, meja dan kursi siswa sesuai dengan jumlah siswa yang rata-rata 32 siswa perkelas. Selain peralatan di kelas, MI Bustanul Ulum memiliki peralatan kantor antara lain komputer, mesin ketik. Perpustakaan sekolah memiliki 5.400 judul buku cerita fiksi dan non fiksi, buku pelajaran, kamus, klipng, paper, majalah, dan surat kabar. Buku-buku tersebut diperoleh dari bantuan orang tua, masyarakat, serta pemerintah.

Peneliti tertarik melakukan penelitian di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember karena, Pertama : Pesantren ini merupakan pesantren yang sudah menerapkan system kepemimpinan kolektif yayasan kedua; banyak perubahan dan pembangunan fisik yang terjadi selama kepemimpinan kolektif yayasan diterapkan, dimana dewan pimpinan yayasan sebagai team work yang visioner, tanggap terhadap permasalahan, kompetensi administrative dan pengawasan. Ketiga, pemahaman terhadap kebutuhan santri baik ketika masih belajar di Pondok maupun setelah nanti selesai (tamat) belajar dan pulang ke kampung halamannya. Terakhir, Kebijakan Pondok Pesantren Al Hasan senantiasa didasarkan pada pengembangan intelektual dan spiritual yang mampu membentuk kemandirian para santri yang ada di lingkungannya, terlebih dalam kebijakan penyelenggaraan MI

Bustanul Ulum yang menjadikan teknologi sebagai salah satu upaya mewujudkan visi *khairun naas anfa'uhum lin naas*.

Sedangkan pemilihan lokasi di Madrasah tersebut adalah dengan pertimbangan bahwa madrasah tersebut (1) jumlah siswa pada tahun ajaran 2015/2016 sebanyak 208 anak yang terbagi dalam 6 kelas, jumlah guru 11 orang.

Dari beberapa alasan tersebut diatas, peneliti tertarik mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember yang terkait dengan kebijakan pondok pesantren dalam mengembangkan pendidikan formal terutama pada penyelenggaraan Madrasah Ibtida'iyah di pesantren.

1. Profil Pondok Pesantren Al Hasan

a) Gambaran Umum Pondok Pesantren Al Hasan

Pesantren Al Hasan telah dirintis pertama kali oleh seorang ulama kharismatik bernama KH. Hasan Baisuni. Cikal bakal pesantren ini telah lama adanya dan secara resmi berdiri dengan dibangunnya sebuah masjid pada tahun 1930.

Pondok pesantren "Al Hasan" berdiri tepat di dusun Delima Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember Prop.Jawa Timur dari ibu kota Kabupaten kurang lebih berjarak 25 km kearah utara, dan dari ibukota kecamatan berjarak 4 km kearah utara. Pondok pesantren Al Hasan dengan status kelembagaan yayasan mengalami kemajuan yang pesat, baik pengembangan kepesantrenan maupun pengembangan pendidikan, sampai sekarang ini tercatat ada 4 pesantren yang berada di bawah naungan yayasan

yaitu : (1) Pondok Al Hasan 2 (putra). (2) Pondok Al Hasan 3 (putri). (3) Pondok Al Hasan 4 (putra-putri). Sementara itu dalam pengembangan pendidikan, sampai sekarang ini, untuk pendidikan formal tercatat 7 unit (TK, MI, SMP, MTs, SMA, SMK) untuk pendidikan non formal tercatat 1 unit MADIN (Madrasah Diniyah)

C. Kehadiran Peneliti

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit, sebab peneliti dalam hal ini sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelopor dari hasil penelitiannya. Oleh karena itu instrument utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif merupakan suatu keharusan. Karena penelitian ini lebih mengutamakan temuan observasi terhadap fenomena yang ada maupun wawancara yang dilakukan peneliti sendiri sebagai instrument penelitian (key instrument) pada latar alami penelitian secara langsung. Untuk itu, kemampuan pengamatan peneliti untuk memahami fokus penelitian secara mendalam sangat dibutuhkan dalam rangka menemukan data yang optimal dan kredibel, itulah sebabnya kehadiran peneliti untuk mengamati fenomena-fenomena secara intensif ketika berada di setting penelitian merupakan suatu keharusan.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian yakni untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian. Untuk itulah peneliti diharapkan dapat membangun hubungan yang lebih akrab, lebih

wajar dan tumbuh kepercayaan bahwa peneliti tidak akan menggunakan hasil penelitiannya untuk maksud yang salah dan merugikan orang lain atau lembaga yang diteliti.

Ada beberapa hal yang harus dimiliki oleh peneliti sebagai instrument yaitu responsive, dapat menyesuaikan diri, menekankan kejujuran, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan memproses secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan. Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada empat tahap yaitu : apprehension, exploration, cooperation, dan participation.⁶⁴

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah MI Bustanul Ulum yang terletak di Jl.Teropong Bintang No.1-2 Kemiri Panti Jember yang dipimpin oleh seorang KH.Muzammil Hasba, yang sekaligus bertindak sebagai pemberi kebijakan. Adapun yang menjadi subjek penelitian adalah proses pengambilan kebijakan dan penyelenggaraan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember. Alasan peneliti memilih MI Bustanul Ulum adalah karena anak usia dini dilingkungan pondok pesantren tersebut sudah teridentifikasi masalah rendahnya pemahaman anak usia dini tentang agama dan sopan santun, dan peneliti berupaya untuk meningkatkan kemampuan berfikir religius untuk usia dini di MI Bustanul Ulum kemiri Panti Jember.

⁶⁴ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), 12

E. Sumber Data

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Lofland sebagaimana dikutip Lexy J. Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data-data tambahan seperti dokumen, foto dan lain-lain.

Data kualitatif adalah apa yang dikatakan oleh orang-orang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Apa yang dikatakan orang-orang tersebut merupakan sumber utama data kualitatif, apakah yang mereka katakan itu diperoleh secara verbal melalui suatu wawancara atau dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survey.⁶⁵

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan focus penelitian, yaitu tentang kebijakan pondok pesantren dalam pengembangan pendidikan formal, data yang dikumpulkan tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data dapat diperoleh melalui hasil interview, catatan pengamatan lapangan, potret, tape video, dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi. Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan kajian (analisis atau kesimpulan).⁶⁶

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tidak tepat maka mengakibatkan data yang dikumpul tidak

⁶⁵ Ruslan Ahmadi, *Memahami Metodologi penelitian Kualitatif* (Malang: UIN Press, 2005),63

⁶⁶ Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (Program Pascasarjana UIN Jember, 2013),31.

relevan dengan masalah yang diteliti. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informasi kunci (key informants). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Berkaitan dengan hal itu, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi dua, yaitu:

a. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan. Sumber primer juga merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Contoh dari data atau primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara, suatu keterangan oleh saksi mata, keputusan-keputusan rapat, dan sebagainya.⁶⁷ Data primer juga dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan). Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan yakni KH. Muzzamil Hasba
- 2) Kepala Sekolah MI Bustanul Ulum yakni Ahmad Baidowi,S.Pd
- 3) Wakil Kepala Sekolah yakni Abd.Fatah
- 4) Staf Guru Lilik,S.Pd

⁶⁷ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003),50

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita, surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder. Menggunakan citasi orang lain tentang suatu kejadian merupakan sumber sekunder dalam sejarah. Sumber citasi dan bukan dari penyaksi kejadian sendiri juga merupakan sumber sekunder.

Sumber sekunder juga dapat diartikan sumber dari bahan bacaan, maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana.

F. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitian diatas yaitu jenis penelitian kualitatif maka cara pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik yaitu : (1) observasi; (2) wawancara; dan (3) dokumentasi. Instrument utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu alat perekam, kamera, pedoman wawancara dan alat-alat yang diperlukan.

Untuk lebih jelasnya teknik pengumpulan data yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Pengamatan baru tergolong sebagai teknik mengumpulkan data jika pengamatan tersebut mempunyai criteria sebagai berikut:⁶⁸

- a. Pengamatan digunakan untuk penelitian dan telah direncanakan secara sistematis
- b. Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah direncanakan
- c. Pengamatan tersebut dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proporsi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu set yang menarik perhatian saja
- d. Pengamatan dapat dicek dan dikontrol atas validitas dan reliabilitasnya.

Observasi diartikan sebagai pengalaman dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian.⁶⁹Sedangkan pendapat lain menjelaskan bahwa, dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrument.

⁶⁸ Moh Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2014)154

⁶⁹ Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 158

Observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistic atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi.⁷⁰

Menurut Guba dan Lincoln observasi berperan serta dilakukan dengan alasan:

- a) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara tidak langsung
- b) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya
- c) pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data
- d) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit.
- e) dalam kasus-kasus tertentu dimana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat sangat bermanfaat.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa observasi adalah suatu cara untuk memperoleh data kegiatan penelitian yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung terhadap fenomena-fenomena yang berada pada obyek penelitian dengan mengadakan pencatatan secara sistematis. Teknik ini utamanya digunakan pada studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana pesantren, sarana dan prasarana pesantren, pola kerja dan hubungan antar komponen dalam pesantren, pedoman penyelenggaraan yayasan. Selain itu

⁷⁰ Lincoln, Guba. *Naturalistic Inquiry*. (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995),124

peneliti juga mengamati bagaimana kegiatan di MI Bustanul Ulum. Adapun data yang diperoleh melalui teknik ini adalah:

- 1) Letak geografis MI Bustanul Ulum
- 2) Aktifitas pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan
- 3) Kebijakan di MI Bustanul Ulum

e. Teknik wawancara

Selain dari pengumpulan data dengan cara pengamatan, maka dalam ilmu sosial, data dapat juga diperoleh dengan mengadakan *interview* atau wawancara. Dalam hal ini, informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informasi dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap. Yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab, sambil tatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden.⁷¹

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatapan muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang digunakan *interview guide* .⁷² Sedangkan pendapat lain menjelaskan bahwa *interview* adalah alat informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.⁷³

Ditinjau dari pelaksanaannya *interview* terbagi menjadi tiga bagian yaitu *interview* bebas artinya pewawancara bebas menanyakan apa saja tetapi juga mengingat data apa yang akan dikumpulkan. *Interview* terpimpin artinya

⁷¹ Moh Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2014)170

⁷² Moleong, Lexy J.2002. *Metode Penelitian*, Bandung: Rosda Karya, 170

⁷³ Margono, *Metodologi*, 156

interview yang dilakukan pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci seperti yang dimaksud dalam interview terstruktur. Dan interview bebas terpimpin artinya kombinasi dari interview bebas dan interview terpimpin.

Berdasarkan kondisi lembaga yang ada dan agar lebih fleksibel serta mempermudah penelitian, maka peneliti menggunakan teknik interview bebas terpimpin. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara tidak berstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan.

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan informan penelitian, yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang-orang tersebut memiliki banyak informasi mengenai masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang jelas dan rinci tentang focus penelitian. Yang menjadi informan utama atau obyek wawancara adalah Pemimpin Yayasan (Ketua Dewan Pembina/Pengasuh, Ketua Dewan Pengawas dan Ketua Dewan Pengurus).

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yaitu : (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan ; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara yang telah diperoleh.

Adapun mengenai proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap para pemimpin yayasan, Kepala MI Bustanul Ulum, wakil kepala dan beberapa orang guru dilakukan pada tanggal 11 Januari hingga 24 Maret, secara intensif dan mendalam, kemudian peneliti juga berhasil mengumpulkan beberapa dokumen dan melakukan observasi yang terkait dengan fokus penelitian ini. Adapun data yang diperoleh melalui wawancara tersebut adalah:

- 1) Latar belakang berdirinya MI Bustanul Ulum
- 2) Proses pengambilan kebijakan di MI Bustanul Ulum
- 3) Kendala dalam pengambilan kebijakan di MI Bustanul Ulum
- 4) Langkah-langkah pengasuh dalam menerapkan kebijakan di MI Bustanul Ulum agar mutu pendidikan meningkat.

f. Teknik Dokumentasi

Selain menggunakan tehnik observasi dan wawancara, data penelitian dengan cara dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan penelitian. Dokumenter adalah mencari data mengenai hal atau variable yang berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa teknik dokumentasi adalah suatu teknik untuk memperoleh keterangan-keterangan atau informasi-informasi dari catatan peristiwa yang berupa dokumen.

Data dalam bentuk dokumentasi tersebut utamanya berkenaan dengan kebijakan pondok pesantren dalam pengembangan pendidikan formal. Adapun data yang diperoleh melalui teknik ini adalah:

- 1) Struktur organisasi Pondok Pesantren Al-Hasan
- 2) Pedoman Penyelenggaraan Yayasan Pendidikan Islam Al Hasan
- 3) Profil MI Bustanul Ulum
- 4) Data guru, data murid, sarana dan prasarana.
- 5) Agenda rapat di MI Busatanul Ulum
- 6) Denah lokasi dan lain-lain

G. Analisis Data

Analisis data dari hasil pengumpulan data, merupakan tahapan yang penting dalam penyelesaian suatu kegiatan penelitian ilmiah. Data yang telah terkumpul tanpa dianalisis menjadi tidak bermakna, tidak berarti, menjadi data yang mati dan tidak berbunyi. Oleh karena itu, analisa data ini untuk member arti, makna dan nilai yang terkandung dalam data.⁷⁴

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola,

⁷⁴ Moh Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2014)119

mensesentesisikan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.⁷⁵

Adapun tujuan utama dari analisis data ialah untuk meningkatkan data dalam bentuk yang mudah dipahami dan mudah ditafsirkan, sehingga hubungan antar problem penelitian dapat dipelajari dan diuji.⁷⁶ Secara umum, langkah-langkah menganalisis data adalah sebagai berikut;

1. Penyajian data

Dimaksudkan untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan masih dalam bentuk data sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat, sehingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya maka akan bias dilanjutkan pada tahap pemeriksaan kesimpulan-kesimpulan sementara. Akan tetapi jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan melainkan harus dilakukan reduksi data kembali.

2. Reduksi data

Merupakan bentuk analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan, dan mengorganisasikannya, sehingga kesimpulan akhir dapat dirumuskan, menseleksi data secara ketat, membuat ringkasan dan rangkuman inti,

⁷⁵ Bogdan dan Biklen, *Qualitatif Research for Education an Introduction the Theory and Methode*, (London : Tanpa penerbit, 1982), 145

⁷⁶ Moh Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor, Ghalia Indonesia, 2014)120

merupakan kegiatan-kegiatan mereduksi data. Dengan demikian reduksi data ini akan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung.

Reduksi data peneliti lakukan untuk mengelompokkan data hasil observasi dan wawancara sesuai dengan fokus penelitian, yaitu data tentang Kebijakan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Formal, proses pengambilan kebijakan dan implementasinya terhadap penyelenggaraan Madrasah Ibtida'iyah Di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember.

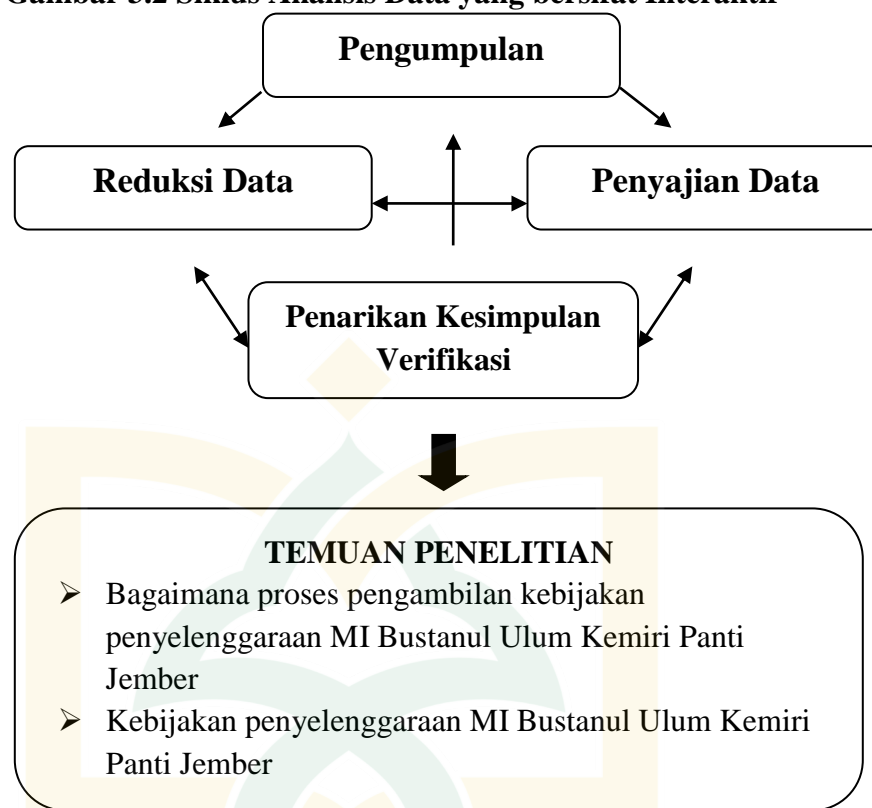
3. Penarikan kesimpulan (verifikasi)

Hal ini dimaksudkan untuk member arti atau memakai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

Langkah-langkah analisis data yang dilakukan bersama-sama dengan pengumpulan data mengikuti petunjuk Bogdan dan Biklen yang telah dipraktekkan dalam penelitian Matja yang meliputi: (1) membatasi lingkup kajian, (2) mengambil keputusan mengenai jenis kajian; (3) mengembangkan pertanyaan analisis; (4) merencanakan tahapan pengumpulan data dengan memperhatikan hasil pengamatan sebelumnya; (5) menuliskan komentar pengamat mengenai gagasan yang muncul; (6) menulis memo bagi diri sendiri mengenai hal yang dikaji; (7) menggali sumber pustaka yang relevan selama penelitian berlangsung.

Analisis data dilakukan setelah data terkumpul melalui siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu harus bergerak diantara keempat sumbu, yang dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini :

Gambar 3.2 Siklus Analisis Data yang bersifat Interaktif



Sesudah pengumpulan data, dilakukan teknik analisis yang digunakan untuk mengorganisir data berupa kategori koding. Dengan teknik ini, data temuan penelitian dikelompokkan menurut kategori yang dibuat. Kategori ini ditulis dalam ungkapan-ungkapan pendek. Selanjutnya, satuan-satuan data dikelompokkan menurut kategorinya.

Tahapan –tahap kategori koding secara rinci meliputi : (1) menelusuri data guna melihat kemungkinan-kemungkinan pola, tema, atau topik liputan data, dan (2) mencatat kata –kata dan ungkapan-ungkapan guna menggambarkan topik-topik dan pola-pola tersebut. Kata-kata dan ungkapan-ungkapan ini dimaksudkan oleh Bogdan dan Biklen sebagai kategori koding.

Adapun proses koding yang dilakukan terhadap hasil wawancara berdasar poin-poin yang tersaji pada fokus penelitian, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Aspek Pengkodean Catatan Lapangan

No	Aspek Pengkodean	Kode
1	Kasus Latar Penelitian MI Bustanul Ulum	
2	Teknik Pengumpulan Data a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	WW OB DOK
3	Sumber Data a. Pimpinan Dewan Yayasan 1. Ketua Dewan Pembina 2. Ketua Dewan Pengawas 3. Ketua Dewan Pengurus b. Pimpinan Unit MI Bustanul Ulum 1. Kepala Sekolah 2. Wakil Kepala Sekolah 3. Guru / Karyawan	DNA DWS DRS KS WKS GR/KR
4	Fokus Penelitian - Proses pengambilan kebijakan penyelenggaraan MI Bustanul Ulum - Kebijakan penyelenggaraan MI Bustanul Ulum	PPK PIK
5	Waktu Kegiatan a. Tanggal	11 Januari 2016

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dipahami oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi menjadi satuan-satuan yang dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Dalam kaitan ini ada empat tahap analisis adalah:

1. Analisis Domain

Analisis dominan dilakukan untuk memperoleh gambaran yang bersifat umum dan relative menyeluruh tentang apa yang terdapat pada fokus penelitian. Contoh tentang Kebijakan Pondok Pesantren dalam pengembangan Pendidikan Formal, maka ditemukan domainnya adalah ; Kebijakan penyelenggaraan MI Bustanul Umum yang dilakukan oleh Dewan Pimpinan Yayasan Pendidikan Islam Al Hasan Kemiri Panti Jember.

2. Analisis Taksonomi

Setelah selesai analisis domain kemudian dilakukan pengamatan dan wawancara terfokus berdasarkan fokus penelitian. Contoh Kebijakan Penyelenggaraan MI Bustanul Ulum, ditemukan domainnya adalah pengambilan Kebijakan. Maka dari hasil wawanacara dan observasi dapat dikembangkan lagi menjadi 1) Latar belakang munculnya kebijakan, 2) Proses Pengambilan Kebijakan, 3) Teori Pengambilan Kebijakan 4) Kebijakan

3. Analisis Komponen

Setelah analisis taksonomi, dilakukan atau pengamatan terpilih untuk memperdalam data yang telah ditemukan melalui pengajuan sejumlah pertanyaan. Contoh Proses Pengambilan Kebijakan, perlu adanya pengecekan kepada Dewan Pengurus Yayasan dalam memutuskan kebijakan, kaitannya dengan penyelenggaraan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

4. Analisis Tema

Analisis tema merupakan upaya mencari benang merah yang mengintegrasikan lintas domain yang ada. Analisis data dalam terkumpul, analisis data selama di lapangan tidak dikerjakan setelah pengumpulan data selesai melainkan selama pengumpulan data berlangsung sampai penyusunan laporan penelitian selesai. Sebagai langkah awal, data hasil wawancara dengan informan kunci dipilih dan diberi kode berdasarkan kesamaan isu, tema masalah yang terkandung didalamnya dengan terus mencari data-data baru. Sedangkan analisis pdata yang sudah terkumpul dan baru yang terdahulu. Dalam hal ini peneliti juga memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Analisis selama pengumpulan data, meliputi pengambilan keputusan untuk membatasi lingkup kajian, penentuan pertanyaan-pertanyaan analisis, merencanakan tahapan pengumpulan data dengan hasil sebelumnya, menulis komentar pengamat mengenai hal yang dikaji dan menggali sumber-sumber perpustakaan yang relevan selama penelitian berlangsung.

- b. Analisis setelah pengumpulan data, adalah mengembangkan kategori koding, dengan system koding yang ditetapkan dan mekanisme kerja terhadap data yang telah dikumpulkan

H. Uji Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan data empat kriteria yaitu : (1) kredibilitas (validitas internal), (2) transferabilitas (validitas eksternal), (3) depandabilitas (reliabilitas), (4) konfirmabilitas (objektivitas)

1. Kredibilitas

Dalam penelitian ini dipenuhi dengan melalui beberapa kegiatan : pertama, aktivitas yang dilakukan untuk membuat temuan dan interpretasi yang akan dihasilkan lebih terpercaya, terdiri dari :

Pertama, memperpanjang waktu observasi di lapangan, perpanjangan waktu berkaitan dengan “ kebijakan pondok pesantren dalam pengembangan pendidikan formal, dilakukan sebagai langkah antisipatif mengingat peneliti walaupun orang dalam namun kadang mengalami kesulitan untuk menemui para sumber data karena para pemimpin yayasan sering dinas luar kota.

Kedua, melakukan pengamatan secara terus menerus; disini peneliti mengadakan observasi terus menerus sehingga memahami gejala dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

Ketiga, melakukan triangulasi, dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan menggunakan sumber dan metode dan teori. Triangulasi sumber digunakan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari seorang informan dengan informan lainnya.

Triangulasi metode dilakukan dengan cara pengumpulan data yang beredar, seperti observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi teori adalah pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang dianggap sesuai sepadan melalui penjelasan banding, kemudian hasil penelitian dikonsultasikan dengan subyek penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan dua triangulasi yaitu triangulasi sumber dan metode, hal ini berdasarkan pendapatnya Sanapiah Faisal bahwa untuk mencapai standar kredibilitas hasil penelitian setidaknya menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.

2. Tranferabilitas

Adalah berfungsi untuk membangun keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan “uraian rinci” untuk menjawab persoalan sampai sejauh mana hasil penelitian dapat “ditranfer” pada beberapa konteks lain. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada fokus penelitian.

3. Dependabilitas

Adalah kriteria menilai apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan ialah dengan audit dependabilitas oleh auditor independent guna mengkaji kegiatan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal ini yang menjadi auditor independent adalah Prof.Dr.H.Abd.Halim Soebahar,MA dan Dr. Kasman,M.Fil.I. Selaku pembimbing yang terlibat secara langsung dalam penelitian ini.

4. Konfirmabilitas

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi dan interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit (audit trail).

Dalam pelacakan audit ini peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa (1) catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember, (2) Unit-unit pendidikan formal (3) Penyelenggaraan MI Bustanul Ulum, (4) interaksi antara kepala sekolah dan guru, (5) wawancara dan transkrip wawancara dengan pimpinan yayasan, (6) analisis data, (8) hasil sintesa dan (9) catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metologi, strategi, serta usaha keabsahan. Dengan demikian pendekatan konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik ada yang menyangkut kegiatan para pengelolanya dalam mewujudkan konsep tersebut. Upaya ini bertujuan mendapatkan kepastian bahwa data yang diperoleh itu benar-benar obyektif, bermakna, dapat dipercaya, factual dan dapat dipastikan. Berkaitan dengan pengumpulan data ini, keterangan dari

pimpinan pesantren dan para pembantunya perlu diuji kredibilitasnya. Hal inilah yang menjadi tumpuan penglihatan, pengamatan, obyektifitas, seobyektifitas untuk menuju kepastian.

Untuk menilai hasil penelitian ini dilakukan oleh Prof.Dr.H.Abd.Halim Soebahar,MA dan Dr. Kasman,M.Fil.I.

I. Tahapan – tahapan Penelitian

Menurut Moleong ada tiga tahapan pokok dalam penelitian kualitatif, yaitu ;

1. Tahap pra lapangan, yaitu orientasi yang meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigm dengan teori dan disiplin ilmu, penjajakan dengan konteks penelitian mencakup observasi awal ke lapangan dalam hal ini adalah Pondok dilanjutkan dengan mengurus perizinan penelitian penelitian kepada subyek penelitian
2. Tahap kegiatan lapangan, tahap ini meliputi pengumpulan data-data yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang proses pengambilan kebijakan dan implementasinya dalam penyelenggaraan Madrasah Ibtida'iyah di pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember.
3. Tahap analisis data, tahap ini meliputi kegiatan mengolah dan mengorganisir data yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi, setelah itu dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti. Selanjutnya dilakukan pengecekan keabsahan data dengan cara mengecek sumber data dan metode yang digunakan untuk memperoleh data sebagai data yang benar-benar valid, akuntabel sebagai dasar dan bahan untuk pemberian makna atau penafsiran data yang

merupakan proses penentuan dalam memahami konteks penelitian yang sedang diteliti.

4. Tahap penulisan laporan, tahap ini meliputi kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian kegiatan pengumpulan data sampai pemberian makna data. Setelah itu melakukan konsultasi hasil penelitian dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan kritikan, perbaikan dan saran atau koreksi pembimbing, yang kemudian ditindak lanjuti dengan perbaikan atas semua yang disarankan oleh dosen pembimbing dengan menyempurnakan hasil penelitian. Langkah terakhir adalah melakukan pengurusan kelengkapan persyaratan untuk mengadakan ujian tesis.



BAB IV

PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam bab ini penulis akan memaparkan data-data yang ditemukan di lapangan dan hasil temuan penelitian. Sementara untuk proses pengumpulan datanya dengan mengacu pada metode pengumpulan data yang telah disebutkan dalam Bab III, yaitu dengan menggunakan metode observasi, interview dan dokumentasi. Hal ini diharapkan agar dari paparan data dan hasil temuan penelitian di atas, akan diperoleh 1) Proses pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Kemiri Panti Jember 2) Kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

A. PAPARAN DATA

Dalam bab ini data-data yang penulis paparkan terdiri atas 1) Proses pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Kemiri Panti Jember 2) Kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember. Berikut paparannya:

1. Proses pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Kemiri Panti Jember

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuannya adalah pimpinannya. Keberhasilan pimpinan dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan kebijakan

yang diambil oleh yang bersangkutan. Sedangkan kebijakan pimpinan sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan dalam lembaganya. Hal ini tidak berarti peranan pimpinan hanya sekedar sebagai pemimpin (leader) karena masih banyak peranan yang lainnya. Oleh karena itu, Kebijakan pemimpin memegang peranan penting di dalam jalannya roda organisasi, hal ini sesuai dengan peran sebagai petunjuk arah dan tujuan di masa depan (direct setter).

Gaya pengambilan kebijakan lembaga pendidikan Islam Pondok Pesantren Al Hasan dapat diketahui dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pengasuh atau kyai melalui observasi, wawancara dan pencermatan dokumentasi. Berikut paparannya:

Pimpinan pondok pesantren Al Hasan dalam mengambil kebijakan menggunakan gaya perilaku. Kepemimpinan pengasuh atau kyai pondok pesantren Al Hasan tidak menerapkan gaya konseptual karena menurut informan gaya tersebut cenderung otokratik. Selain itu, kebijakan pondok pesantren Al Hasan tidak menerapkan gaya analitik jika pemimpin menggunakan gaya ini akan lebih cenderung terlalu mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternative dari pada pembuat keputusan direktif. Hal ini dapat dipahami dari wawancara penulis dengan pengasuh.

“Menjalin hubungan dengan bawahan sangat penting, karena merupakan tonggak roda kepemimpinan. Maka dari itu, saya anggap penting dalam menerima apresiasi, kritik serta saran bawahan saya. Selain itu pula saya menerapkan sikap kebersamaan, baik dalam menentukan kebijakan yang ada keitannya dengan pendidikan maupun diluar pendidikan. Karena kebersamaan dapat menyelesaikan segala permasalahan”.⁷⁷

⁷⁷ KH.Muzammil Hasba, Wawancara, tanggal 15 januari 2016.

Lebih lanjut dapat tercermin dari hasil wawancara dengan pengasuh berikut:

“Kepemimpinan saya di pondok pesantren ini tidak mengedepankan kepentingan pribadi semata, saya lebih memilih mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan di lembaga ini dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di MI Bustanul Ulum. Hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh yayasan dengan lembaga, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya pengasuh. Sehingga, pengasuh pondok pesantren Al Hasan sangat adaptif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak eksternal dan dalam pengambilan kebijakan saya lebih banyak bekerja dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat”.⁷⁸

Pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan juga tidak menerapkan gaya konseptual dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum karena beliau memandang bahwa gaya kebijakan ini tidak memiliki visi ke depan dan juga hanya mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa titik tekan dari kebijakan yang diterapkan di MI Bustanul Ulum adalah pada sistem dan pengasuh sebagai pengendalinya sebab sistem yang dibangun secara baik, akan memunculkan kualitas yang baik pula. Hal ini dapat dipahami dari hasil wawancara penulis dengan pengasuh (KH. Muzammil Hasba) sebagai berikut :

⁷⁸ KH.Muzammil Hasba, Wawancara, tanggal 15 januari 2016

“Saya tidak sependapat dengan kebijakan Konseptual karena cenderung tidak memiliki visi kedepan dan cenderung hanya mengandalkan intuisi saja dalam mengambil kebijakan. Titik tekan dari pola kebijakan di MI Bustanul Ulum adalah pada sistem, sedangkan pengasuh pengendali sistem tersebut. Sehingga sistem yang dibangun secara baik, akan memunculkan kualitas yang baik, tentu ini secara otomatis akan diiringi oleh prestasi yang baik pula”.⁷⁹

Disisi lain, pengasuh dalam peranannya sebagai *leader* dan pengambilan kebijakan, sikap keterbukaan merupakan hal yang sangat diperlukan, yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dapat diketahui dari kemampuan pengasuh dalam menerima usulan ataupun kritik dari bawahan. Usulan dan kritik tersebut, dapat melalui musyawarah-musyawarah, forum-forum terbuka dan paguyuban-paguyuban kualitas atau mutu pendidikannya ke depan. Berikut ungkapannya :

“Kepemimpinan saya di lembaga ini tidak mengedepankan kepentingan pribadi semata, saya lebih memilih mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan di Pondok Pesantren Al hasan dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan apresiasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di Pondok Pesantren Al hasan. Hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh sekolah, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya kepala sekolah. Sehingga, pengasuh pondok pesantren Al Hasan sangat adaptif dalam merespon ide apresiasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak eksternal.⁸⁰

⁷⁹ KH.Muzammil Hasba, Wawancara, tanggal 15 januari 2016

⁸⁰ KH.Muzammil Hasba, Wawancara, tanggal 15 Januari 2016

Lebih lanjut KH.Muzammil Hasba menyatakan :

“Untuk mendukung efektifitas kebijakannya, pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam hal ini manajemen Pondok Pesantren Al Hasan membentuk forum-forum, baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali santri. Ini penting untuk dilakukan, karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk *sharing* ide, pendapat sekaligus masukan, untuk arah kedepannya”.⁸¹

Sependapat dengan pengasuh Pondok pesantren Al Hasan hasil wawancara penulis dengan Kepala Sekolah MI Bustanul Ulum yaitu Ahmad Baidowi,S.Pd, Berikut hasil wawancaranya :

“Menurut saya (informan), Pengasuh Pondok Pesantren mengerti apa yang diinginkan oleh bawahannya, terkait dengan nilai-nilai kebersamaan dan saran dari bawahannya. Contohnya; pernah pada saat selesai mengajar, dan kita sedang berjalan menuju kantor, kemudian pengasuh meminta saya mengevaluasi hasil rapat dengan wali santri. Beliau bertanya “ bagaimana pendapat anda dengan hasil rapat? Karena memang sesuai dengan agenda dan pada waktu itu wali murid tidak ada yang complain, Maka saya jawab ”Menurut saya hasil rapat kemaren sudah bagus,karena tidak ada keluhan dari wali murid”.⁸²

Selain bapak Ahmad Baidowi, S.Pd, penulis juga mewawancarai salah seorang staf pengajar, yaitu Abd.Fatah, seorang pengajar yang sekaligus sebagai waka. Kesiswaan, Beliau menguatkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah dan pimpinan Pondok pesantren, Berkataia berkata bahwa pada awal menjabat, kepala madrasah tampaknya merasa bahwa dirinya merupakan orang yang terbaik dibandingkan dengan yang lainnya. Akan tetapi seiring dengan berjalannya waktu, Beliau menjadi seorang pemimpin yang penuh dengan kedewasaan. Yang

⁸¹ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 15 Januari 2016

⁸² Ahmad Baidowi,S.Pd,Wawancara,tanggal 18 Januari 2016

dimaksud dengan “pemimpin yang penuh dengan kedewasaan” di atas adalah mampu menerima saran dan kritik dari bawahannya, berikut hasil wawancaranya :

“Pada awal menjabat sebagai Pembina yayasan beliau memang tampaknya merasa orang yang terbaik, ya maklumlah, selain baru menjabat sebagai kepala madrasah, beliau kan waktu itu baru menjadi orang yang nomor satu di MI Bustanul Ulum, akan tetapi seiring berjalannya waktu, beliau dalam memimpin menunjukkan seorang pemimpin yang penuh dengan kedewasaan”.⁸³

Lebih lanjut, Pimpinan Pondok Pesantren dalam Kebijakannya memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang bersifat teknis, namun untuk kebijakan-kebijakan yang bersifat makro tetap berada ditangan pengasuh, seperti halnya dalam pengambilan kebijakan terhadap visi dan misi yang dibuat, dimana pihak yayasan pasrah sepenuhnya terhadap semua aspek organisasi yang ada dalam semua kepengurusan lembaga, namun dari hasil keputusan akhir ada pada pengasuh pondok pesantren guna untuk menjaga kualitas pendidikan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara berikut:

... sedangkan sistem kendali kebijakan secara makro tetap ada pada pihak pengasuh, namun pada saat-saat tertentu, bagian-bagian yang telah diurai dalam bentuk pendelegasian wewenang, terkait dengan hal-hal yang bersifat teknis dapat mengambil keputusan, tanpa harus melalui prosedur birokratis dengan menunggu pertimbangan dari pengasuh.⁸⁴

Pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam kepemimpinannya juga mengedepankan musyawarah. Musyawarah di MI Bustanul ulum berupa rapat-rapat, baik rapat formal maupun informal. Rapat formal adalah musyawarah yang

⁸³ Abd.fatah, Wawancara, Tanggal 18 Januari 2016

⁸⁴ KH.Muzammil Hasba, Wawancara, tanggal 15 Januari 2016

dilakukan rutin oleh penyelenggara sekolah secara internal maupun eksternal. Sehingga dengan diadakannya hal tersebut pengasuh dapat merespon ide, aspirasi dan persoalan yang berkembang baik di dalam maupun diluar sekolah. Seperti halnya terhadap persiapan UN kelas 6, hal ini tidak diputuskan sendiri oleh pengasuh pondok pesantren dalam penetapan siswa kelas 5 yang naik ke kelas 6 diwajibkan berada di asrama pondok pesantren Al-Hasan selama satu bulan pra UN, guna untuk menjaga dan mempersiapkan siswa untuk pelaksanaan UN, sehingga hal yang seperti dipaparkan diatas perlu diadakan rapat ekstern yakni dengan pihak pengelola pendidikan, dalam hal ini MI Bustanul Ulum dan wali murid kelas 6. Berikut hasil wawancaranya:

“Kepemimpinan saya di lingkungan Pondok Pesantren ini tidak mengedepankan kepentingan pribadi semata, saya lebih memilih mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan di lingkungan Pondok pesantren Al Hasan khususnya di MI Bustanul Ulum dapat dirasakan, terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di MI Bustanul Ulum. Hal ini tercermin pada sikap muyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh sekolah, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun rapat eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya kepada pengasuh. Sehingga, pengasuh sangat adaptif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak eksternal”⁸⁵.

⁸⁵ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 18 Januari 2016

Pengasuh dalam menerapkan gaya pengambilan kebijakan juga menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan. Hal ini berdasarkan hasil beberapa wawancara sebagai berikut:

“Demokratisasi yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Hasan dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di lingkungan Pondok Pesantren Al Hasan khususnya di MI bustanul Ulum”.⁸⁶

“Untuk mendukung efektifitas kebijakan , pengasuh dalam hal ini manajemen MI Bustanul Ulum membentuk forum-forum, baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali santri. Ini penting untuk dilakukan, karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk *sharing* ide, pendapat sekaligus masukan untuk arah kedepannya”.⁸⁷

“Menurut saya, pengasuh dapat menerima saran dan kritik dari bawahan, akan tetapi kita dalam memberikan saran dan kritik harus menyesuaikan pada situasi dan kondisinya. Contohnya; pernah pada saat selesai rapat, dan kita sedang berjalan menuju kantor, kemudian pengasuh meminta saran kepada saya mengenai hasil rapat yang telah diputuskan, beliau bertanya menurut ibu bagaimana?. Ya karena kebetulan hasil rapatnya kurang tepat menurut saya, maka saya menjawab, seharusnya hasil rapatnya tidak begitu, tetapi seharusnya begini, dan menurut saya beliau menerima saran saya.”⁸⁸

Selain beberapa hal yang telah disebutkan di atas, pengasuh dalam menerapkan kebijakan juga berusaha menjalin hubungan yang harmonis dengan pengguna jasa sekolah (masyarakat), hal ini penting dilakukan karena masyarakat merupakan konsumen sekolah. Hubungan harmonis tersebut ditandai dengan membentuk forum-forum dan paguyuban-paguyuban yang dilakukan oleh wali

⁸⁶ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 15 Januari 2016

⁸⁷ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 18 Januari 2016

⁸⁸ Ibu.Lilik, S.Pd guru kelas 5, *Wawancara*, tanggal 25 Januari 2016

murid. Dengan berhubungan secara harmonis tersebut diharapkan agar sekolah tetap eksis dan semakin dipercaya oleh masyarakat. Seperti halnya kebijakan yang diambil untuk menjaga kualitas pendidikan dalam hal ini MI Bustanul Ulum dimata masyarakat, salah satu contoh yang bisa dipaparkan yakni kebijakan penampilan pembacaan Juz Amma dan pembacaan nadhom emriti 40 Bait oleh peserta didik kelas 6 terbaik dipanggung dalam acara perpisahan, hal ini sangat mendongkrak nilai kualitas tinggi terhadap kepercayaan masyarakat kedepan.

Berikut ungkapan-ungkapannya:

“Secara teknis, komunikasi dengan para pengguna jasa sekolah tersebut adalah melalui penyampaian program-program sekolah pada pertemuan formal dan informal, untuk kemudian mencoba menerima input masukan dari mereka. Agar tidak terjadi tumang tindih dalam pengambilan keputusan”.⁸⁹

Dalam penerapan kebijakan, pengasuh juga menerapkan kebijakan pada bidang-bidang pendidikan sebagai perwujudan dari kualitas/mutu pendidikan yang ada disekolahnya. Diantaranya kebijakan di bidang kurikulum, kebijakan terhadap guru/pendidik, dan kebijakan yang diterapkan pada penanggung jawab bagian sarana dan prasarana sekolah.

Pada bidang kurikulum, guna menciptakan suasana pendidikan yang kondusif maka pengasuh sebagai dewan Pembina dan seluruh masyarakat MI Bustanul Ulum menerapkan sebuah system pendidikan terpadu , yaitu sebuah system pendidikan yang menekankan pada tiga aspek domain; kognitif, afektif dan psikomotorik. Penekanan aspek ini dilakukan oleh mereka secara proporsional

⁸⁹ KH.Muzammil Hasba, Wawancara, tanggal 18 Januari 2016

dan integrative. Selain itu, dikembangkan pula sistem pendidikan yang berbasis pada masyarakat. Hal ini dapat diketahui dari dokumentasi MI Bustanul Ulum :

Dalam rangka menghasilkan sumber daya muslim yang representatif. MI Bustanul Ulum memformat sistem pendidikan terpadu dengan menekankan aspek Domain (*kognitif, afektif dan psikomotorik*) secara proporsional dan integratif. Guna mendukung hal tersebut dikembangkan sistem pendidikan yang ideal yaitu pendidikan yang berbasis pada masyarakat dengan memperhatikan prinsip Pendidikan Anak Seutuhnya (PAS) yang meliputi logika, etika, estetika, kinestika dan karakter.⁹⁰

Sistem pendidikan terpadu dan sistem pendidikan yang berbasis pada masyarakat kemudian diimplementasikan ke dalam dua bentuk program yaitu; program akademik dan non-akademik. *Pertama*, program akademik kepala sekolah dan seluruh masyarakat sekolah menerapkan Kurikulum Nasional 2006 secara terpadu. Artinya, kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum kolaborasi antara kurikulum DIKNAS dan KEMENAG. Selain itu, MI Bustanul Ulum juga mengembangkan kurikulum muatan local sebagai penunjang terhadap Kurikulum Nasional, misalnya Pendidikan Ibadah Terpadu, Kajian keagamaan dan Kegiatan Kajian Keperpustakaan. Berikut dokumentasinya:

Sejak tahun pelajaran 2004/2005 Al Hasan telah melaksanakan Kurikulum Nasional 2004 (Kurikulum Berbasis Kompetensi) secara terpadu yang kemudian disempurnakan dalam Kurikulum Nasional 2006 meliputi kurikulum Depdiknas (SD) dan kurikulum Kemenag (MI) selain itu juga dikembangkan kurikulum local guna menunjang kurikulum Nasional, yang terdiri dari pendidikan Ibadah Terpadu, Kajian Keagamaan dan Kegiatan Kajian Keperpustakaan.⁹¹

⁹⁰ MI Bustanul Ulum, *Dokumentasi*, 3 Maret 2016

⁹¹ MI Bustanul Ulum, *Dokumentasi*, 03 Maret 2016

Kurikulum Nasional terpadu inilah yang menjadi salah satu ciri khas dari lembaga AL Hasan. Berikut ini paparan beberapa ciri khas kurikulum di lembaga MI Bustanul Ulum:

- 1) Kolaborasi kurikulum Diknas, Depag dan Lokal
- 2) Penambahan struktur pembelajaran
- 3) Pengembangan kegiatan belajar pembiasaan (Pengefektifan bahasa arab melalui program rutin tiap pagi sebelum pembelajaran dimulai berupa pembacaan qoidah pada kitab amsilati)
- 4) Pengembangan kurikulum KTSP⁹²

Ada beberapa bentuk kegiatan yang termasuk dalam program akademik diantaranya yaitu; 1) intrakurikuler, 2) Kegiatan Ibadah Praktis, 3) Kegiatan kajian perpustakaan. Lebih lengkapnya berikut dokumentasinya:

Penerapan kebijakan pada bidang kurikulum diaktualisasikan dalam bentuk program akademik meliputi kegiatan:

- 1) **Intrakurikuler**, yakni kegiatan pembelajaran di dalam kelas dan luar kelas.
- 2) **Kegiatan Ibadah Praktis**, kegiatan tersebut dilengkapi dengan fasilitas sebuah LCD, CD player, buku-buku cerita islami dan kisah-kisah nabi. Pembelajaran seperti ini mempunyai pengaruh yang kuat pada memori dan kejiwaan anak karena pemahaman yang diperoleh berpijak pada pengamatan audio-visual.
- 3) **Kegiatan Kajian Perpustakaan**, KKP merupakan kegiatan Bahasa Indonesia dalam rangka menanamkan rasa senang membaca sedini mungkin sehingga anak mempunyai kebiasaan membaca yang baik, menelaah bacaan yang sudah dibaca atau diceritakan Bapak/Ibu guru dan menceritakan kembali bacaan. Kegiatan ini menstimulasi siswa cerdas linguistic (bahasa).⁹³

⁹² MI Bustanul Ulum, *Dokumentasi*, 03 Maret 2016

⁹³ MI Bustanul Ulum, *Dokumentasi*, 03 Maret 2016

Kedua, program non akademik diantaranya yaitu berupa program-program penyaluran bakat dan minat, remedial, lomba-lomba dan kegiatan-kegiatan social. Kemudian didistribusikan kedalam beberapa kegiatan yaitu; 1) ekstrakurikuler, 2) pembinaan Siswa Berprestasi, 3) Pembinaan Mental Kerohanian, 5) Lomba-lomba, dan 6) Kegiatan Sosial. Berikut datanya:

Realisasi program ini berupa kegiatan penyaluran dan pengembangan bakat minat, remedial (pengayaan dan perbaikan), lomba-lomba serta kegiatan social. Adapun distribusi kegiatannya sebagai berikut:

1) *Ekstrakurikuler*

Kegiatan ini meliputi : Pramuka, Tartil dan kiro'ah.

2) *Pembinaan Siswa Berprestasi*

Pembinaan ini meliputi bidang Agama, Sains, Matematika, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris mulai siswa kelas IV, V dan VI.

3) *Pembinaan Mental Kerohanian*

Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari dari pukul 06.45-07.15 WIB.

4) *Kegiatan Sosial*

Sekolah mendapat kepercayaan untuk mengelola dana social yang dihimpun dari wali santri yang didistribusikan pada kaum dhuafa disekitar lingkungan sekolah dan daerah minus di luar lingkungan sekolah. Adapun dana yang dihimpun meliputi: infaq, shodaqoh, zakat fitrah, zakat mal dan hewan kurban.⁹⁴

Lebih lanjut, pimpinan dalam menerapkan kebijakannya untuk melakukan rekrutment guru/pendidik yang berkualifikasi S1. Hal ini dilakukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar. Dari data yang diperoleh peneliti, pendidik di Al Hasan yang memiliki kualifikasi S1 ± 97,5%.

⁹⁴ MI Bustanul Ulum, *Dokumentasi*, 03 Maret 2016

Selain merekrut guru-guru/pendidik-pendidik yang berkualifikasi S1, pengasuh juga berusaha melengkapi sarana dan prasarana madrasah tersebut. Dari data yang didapat bahwa sarana dan prasarana MI Bustanul Ulum terdiri atas: 1) ruang kegiatan belajar sebanyak 6 kelas, 2) pusat kegiatan belajar yang terdiri atas: perpustakaan, ruang UKS, masjid. 3) lain-lain terdiri atas: tempat wudlu, kantin, halaman, lapangan olah raga, kamar mandi (WC), dan lahan parkir berikut ini data dan prasarana tersebut.

Pelaksanaan program kegiatan di MI Bustanul Ulum didukung oleh sarana dan prasarana pembelajaran yang meliputi:

- 1) Ruang kegiatan belajar sebanyak 6 kelas dengan kapasitas 30 siswa. Ruang kelas yang kondusif menimbulkan gairah belajar yang tinggi pada diri siswa sehingga lebih termotivasi untuk meningkatkan prestasi belajarnya.
 - a. Perpustakaan
 1. Dilengkapi ±1000 judul buku cerita fiksi dan non fiksi, buku pelajaran, kamus, ensiklopedi.
 2. Kliping, paper, majalah dan surat kabar.
 - b. Masjid

Masjid dengan daya tampung 500 jamaah. Masjid ini digunakan sebagai pusat kegiatan keagamaan untuk membentuk anak yang soleh, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Kegiatan yang diakomodasi di masjid ini meliputi:

 1. Dzikir dan Shalat Dluha
 2. Pembacaan nadhom amsilati
 3. Shalat Dzuhur dan Shalat Jumat

Selain sarana dan prasarana yang telah disebutkan diatas, ada beberapa sarana dan prasarana yang belum disebutkan yaitu: tempat wudlu, kantin, lapangan olah raga, kamar mandi (WC), dan lahan parkir.⁹⁵

⁹⁵ MI Bustanul Ulum, *Dokumentasi*, 03 Maret 2016

2. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

a. Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan

Kendala kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan adalah penyamaan persepsi visi dan misi. Meskipun visi dan misi sudah disusun dan disepakati, akan tetapi untuk mampu menjadikannya sebagai pegangan dalam kehidupan berorganisasi masih merupakan kendala sendiri. Yang dimaksud dengan penyamaan persepsi disini adalah menyangkut pemahaman-pemahaman masing-masing personil sekolah. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Pimpinan Pondok Pesantren :

“dalam realisasi kebijakan yang cenderung demokratis dengan menitik beratkan pada aspek manajemen modern tersebut, yang dirasa menjadi kendala adalah penyamaan persepsi visi dan misi akan perubahan yang senantiasa bergulir di MI bustanul Ulum. Penyamaan persepsi tersebut menyangkut pemahaman masing-masing personal”.⁹⁶

Selain kendala yang disebutkan diatas, adapula yang disampaikan oleh seorang informan yang menyatakan bahwa kebijakan pimpinan pesantren dipengaruhi oleh usia, dan pengalaman. Dari sisi pengalaman kerja menurutnya, pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan. Sementara pimpinan pondok pesantren belum sampai pada pengalaman kerja tersebut, sehingga juga mempengaruhi pada pola berfikirnya. Dari sisi pengalaman dan kependaian pimpinan pondok pesantren tidak mengalami kendala.berikut hasil wawancara :

⁹⁶ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Feb 2016

“menurut saya pimpinan pondok pesantren dipengaruhi oleh dua hal yaitu usia dan pengalamannya. Dari sisi pengalaman kerja pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan, sementara pimpinan pondok pesantren belum sampai pada pengalaman kerja tersebut”.⁹⁷

b. Langkah-langkah penerapan kebijakan

Berikut ini beberapa langkah yang diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren dalam menerapkan kebijakan yaitu:

a. Proses kompetisi yang alami

Menurut pimpinan pondok pesantren salah satu proses kompetisi dilakukan secara alami dan terstruktur di MI Bustanul Ulum. Dalam menentukan structural sekolah, harus dimulai dari tingkat yang paling rendah. Seorang kepala madrasah harus berasal dari wakil kepala madrasah yang terbaik, seorang wakil kepala madrasah harus berasal dari coordinator kelas yang paling baik, dan begitu seterusnya. Berikut hasil wawancara dengannya:

“proses kompetisi dilakukan secara alami dan terstruktur di MI Bustanul Ulum. Dalam menentukan structural sekolah, harus dimulai dari tingkat yang paling rendah. Seorang kepala madrasah harus berasal dari wakil kepala madrasah yang terbaik, seorang wakil kepala madrasah harus berasal dari coordinator kelas yang paling baik, coordinator kelas harus berasal dari wali kelas yang paling baik dan wali kelas diambilkan dari guru terbaik yang mengajar dikelas tersebut”.⁹⁸

b. Pembinaan mental spiritual

Salah satu kebijakan yang diambil oleh pimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum adalah pembinaan mental

⁹⁷ Ahmad baidowi, S.Pd, *Wawancara*, tanggal 11 feb 2016

⁹⁸ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Februari 2016

spiritual bawahan. Pembinaan tersebut diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu : 1) Membaca Al Qur'an secara bersama setiap hari dan 2) ceramah agama tiap hari sebelum masuk kelas. Berikut ini hasil wawancaranya :

“Pembinaan mental spiritual di MI Bustanul Ulum dapat diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu :

- a. Membaca Al Qur'an bersama-sama setiap hari yang dibina oleh guru mata pelajaran jam pertama
- b. Ceramah agama tiap hari sebelum masuk kelas”.⁹⁹

c. Peningkatan profesionalitas

Peningkatan profesionalitas guru di MI Bustanul Ulum dapat berupa pelatihan-pelatihan atau seminar-seminar. Pelatihan tersebut dapat dilakukan didalam sekolah dengan mendatangkan pemateri-pemateri yang terkait atau mengikut sertakan guru-guru dalam pelatihan-pelatihan diluar sekolah.berikut ini hasil wawancaranya :

“peningkatan profesionalitas di MI Bustanul Ulum melalui pelatihan-pelatihan, misalnya mendatangkan pemateri yang terkait baik dari Departemen pendidikan nasional maupun dari lembaga-lembaga lain yang dianggap mumpuni. Selain itu partisipasi mengikut sertakan para guru dalam seminar-seminar dan pelatihan diluar sekolah senantiasa juga dilakukan.”¹⁰⁰

d. Rapat rutinitas

Berikut ini hasil wawancaranya :

“untuk membantu meningkatkan profesionalitas guru diadakan rapat rutinitas yang anggotanya adalah dewan guru”.¹⁰¹

⁹⁹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

¹⁰⁰ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

¹⁰¹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

e. Mencari inovasi-inovasi dan terobosan-terobosan baru

Dalam hal ini penulis bersumber pada hasil wawancara dengan kepala sekolah, ia berkata:

“kiat untuk mempertahankan keutuhan organisasi adalah tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Ini dapat dilalui dengan dua cara, cara yang pertama mencari program-program yang baru contohnya, *pertama* dulu sebelum sekolah lain memberikan breafing agamis dengan bersolawat saat apel mauidah serta baca yasin sebelum pelajaran dimulai, disini sudah melaksanakannya, dan ini berlaku juga kepada murid. *kedua* melakukan kompetisi yang sehat diantara anggota organisasi”¹⁰²

Dalam menguatkan hasil wawancara penulis dengan pimpinan pondok pesantren diatas, penulis juga mewawancarai Bpk. Faisol Anwar, S.sos.I. Beliau adalah salah seorang ustadz di Pondok Pesantren Al-Hasan yang sudah mengabdikan di Pesantren tersebut kurang lebih 10 tahun beliau berkata:

“saya sebagai orang yang sudah mengabdikan beberapa tahun di pesantren ini, saya menilai pimpinan pondok pesantren yang sekarang merupakan kelanjutan dari pimpinan yang dahulu. Dan kelebihan pimpinan yang sekarang adalah beliau mampu mencari terobosan-terobosan atau peluang-peluang baru dan membuat inovasi-inovasi baru sehingga diharapkan mutu pendidikan semakin meningkat terutama dalam pengembangan MI Bustanul Ulum”¹⁰³

¹⁰² KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 februari 2016

¹⁰³ Bpk.Faisol Anwar, S.sos.i, *Wawancara*, tanggal 15 februari 2016

Berikut ini tabel paparan data diatas

Tabel 4.1

Matrik Paparan Data

Komponen	Keadaan
<p>Proses pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Kemiri Panti Jember</p>	<p>Keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuannya adalah pimpinannya. Keberhasilan pimpinan dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan kebijakan. Berikut Paparannya :</p> <p>Menjalni hubungan dengan bawahan sangat penting, karena merupakan tonggak roda kepemimpinan. Maka dari itu, saya anggap penting dalam menerima apresiasi, kritik serta saran bawahan saya. Selain itu pula saya menerapkan sikap kebersamaan, bak dalam menentukan kebijakan yang ada keitannya dengan pendidikan maupun diluar pendidikan. Karena kebersamaan dapat menyelesaikan segala kebersamaan dapat menyelesaikan segala permasalahan.¹⁰⁴</p> <p>Kepemimpinan saya di pondok pesantren ini tidak mengedepankan kepentingan pribadi semata, saya</p>

¹⁰⁴ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 15 januari 2016

	<p>lebih memilih mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan di lembaga ini dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di MI Bustanul Ulum. Hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh yayasan dengan lembaga, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya pengasuh. Sehingga, pengasuh pondok pesantren Al Hasan sangat adaptif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak eksternal.¹⁰⁵</p> <p>Untuk mendukung efektifitas kebijakannya, pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam hal ini manajemen Pondok Pesantren Al Hasan membentuk forum-forum,</p>
--	--

¹⁰⁵ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 15 januari 2016

	<p>baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali santri. Ini penting untuk dilakukan, karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk <i>sharing</i> ide, pendapat sekaligus masukan, untuk arah kedepannya.¹⁰⁶</p> <p>Menurut saya (informal), Pengasuh Pondok Pesantren mengerti apa yang diinginkan oleh bawahannya, terkait dengan nilai-nilai kebersamaan dan saran dari bawahannya. Contohnya; pernah pada saat selesai mengajar, dan kita sedang berjalan menuju kantor, kemudian pengasuh meminta saya mengevaluasi hasil rapat dengan wali santri. Beliau bertanya “ bagaimana pendapat anda dengan hasil rapat? Karena memang sesuai dengan agenda dan pada waktu itu wali murid tidak ada yang complain, Maka saya jawab ”Menurut saya hasil rapat kemaren sudah bagus,karena tidak ada keluhan dari wali murid.¹⁰⁷</p> <p>beliau dalam memimpin menunjukkan seorang pemimpin yang penuh dengan kedewasaan.¹⁰⁸</p>
--	---

¹⁰⁶ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 15 Januari 2016

¹⁰⁷ Ahmad Baidowi,S.Pd,Wawancara,tanggal 18 Januari 2016

¹⁰⁸ Abd.fatah,Wawancara,Tanggal 18 Januari 2016

	<p>Secara teknis, komunikasi dengan para pengguna jasa sekolah tersebut adalah melalui penyampaian program-program sekolah pada pertemuan formal dan informal, untuk kemudian mencoba menerima input masukan dari mereka. Agar tidak terjadi tumang tindih dalam pengambilan keputusan¹⁰⁹</p>
<p>Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember</p> <p>a. Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan</p>	<p>Dalam pengambilan peneliti juga menemukan kendala. Kendala kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan adalah penyamaan persepsi visi dan misi. Berikut paparannya:</p> <p>dalam realisasi kebijakan yang cenderung demokratis dengan menitik beratkan pada aspek menejemen modern tersebut, yang dirasa menjadi kendala adalah</p>

¹⁰⁹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 18 Januari 2016

	<p>penyamaan persepsi visi dan misi akan perubahan yang senantiasa bergulir di MI bustanul Ulum. Penyamaan persepsi tersebut menyangkut pemahaman masing-masing personal.¹¹⁰</p> <p>Faktor pengalaman pimpinan pondok pesantren dalam melaksanakan roda kepemimpinannya yang belum mempunyai skil yang bisa diandalkan.¹¹¹</p>
<p>b.Langkah-langkah penerapan kebijakan</p>	<p>Diantara langkah-langkah Pimpinan Pondok Pesantren dalam menerapkan kebijakan adalah mengadakan proses kompetisi yang alami, pembinaan mental sepiritual, peningkatan profesionalitas, rapat rutinitas, mencari inovasi-inovasi dan trobosan-trobosan baru. Berikut paparan datanya:</p> <p>Di MI Bustanul Ulum proses kompetisi dilakukan secara alami dan terstruktur di MI Bustanul Ulum. Dalam menentukan structural sekolah, harus dimulai dari tingkat yang paling rendah. Seorang kepala madrasah harus berasal dari wakil kepala madrasah</p>

¹¹⁰ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Feb 2016

¹¹¹ Ahmad baidowi, S.Pd, *Wawancara*, tanggal 11 feb 2016

	<p>yang terbaik, seorang wakil kepala madrasah harus berasal dari coordinator kelas yang paling baik, coordinator kelas harus berasal dari wali kelas yang paling baik dan wali kelas diambilkan dari guru terbaik yang mengajar dikelas tersebut.¹¹²</p> <p>Pembinaan mental spiritual di MI Bustanul Ulum dapat diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Membaca Al qur'an bersama-sama setiap hari yang dibina oleh guru mata pelajaran jam pertama b. Ceramah agama tiap hari sebelum masuk kelas¹¹³ <p>peningkatan profesionalitas di MI Bustanul Ulum melalui pelatihan-pelatihan, misalnya mendatangkan pemateri yang terkait baik dari Departemen pendidikan nasional maupun dari lembaga-lembaga lain yang dianggap mumpuni. Selain itu partisipasi mengikut sertakan para guru dalam seminar-seminar dan pelatihan diluar sekolah senantiasa juga dilakukan.¹¹⁴</p>
--	--

¹¹² KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

¹¹³ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

¹¹⁴ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

	<p>Untuk membantu meningkatkan profesionalitas guru diadakan diskusi-diskusi kelompok yang anggotanya adalah dewan guru.¹¹⁵</p> <p>kiat untuk mempertahankan keutuhan organisasi adalah tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Ini dapat dilalui dengan dua cara, cara yang pertama mencari program-program yang baru contohnya, <i>pertama</i> dulu sebelum sekolah lain memberikan briefing agamis dengan bersolawat saat apel mauidah serta baca yasin sebelum pelajaran dimulai, disini sudah melaksanakannya, dan ini berlaku juga kepada murid.<i>kedua</i> melakukan kompetisi yang sehat diantara anggota organisasi.¹¹⁶</p>
--	---

B. TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan data-data yang diperoleh ketika melakukan penelitian dan setelah melalui proses kode dan pengkodean, pensortiran data, serta analisa data ditemukan beberapa temuan penelitian. Hasil dari temuan penelitian ini diharapkan agar nantinya di Bab V (Pembahasan) dapat dipaparkan dan dapat

¹¹⁵ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Februari 2016

¹¹⁶ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Februari 2016

dibuktikan dengan teori-teori yang telah ada pada Bab II. Berikut ini akan dikemukakan temuan penelitian dengan data-data pendukung dari paparan penelitian diatas.

Berdasarkan paparan data pada bagian sebelumnya maka ada dua temuan yang merupakan jawaban dari fokus penelitian. Temuan-temuan tersebut adalah:

1. Proses Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember

Berdasarkan paparan data terdapat beberapa temuan tentang bagian ini,yaitu menyangkut masalah proses pengambilan kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan beserta gaya kepemimpinannya. Temuan tentang proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Gaya pengambilan keputusan pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengambil kebijakan memiliki beberapa indikator-indikator, diantaranya:

Pertama, Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan pada hal-hal yang bersifat teknis dan tanpa harus melalui prosedur birokrasi. Namun untuk kebijakan-kebijakan yang bersifat makro tetap berada ditangan pengasuh.

Kedua, Mengedepankan Musyawarah. Musyawarah dilingkungan pondok Pesantren Al Hasan, hususnya di MI bustanul Ulum dapat berupa rapat-rapat, baik dalam bentuk rapat formal maupun rapat informal. Rapat formal adalah bentuk musyawarah yang dilakukan rutin oleh sekolah, sementara rapat informal adalah bentuk musyawarah yang dilakukan oleh penyelenggara sekolah secara internal maupun external. Sehingga dengan diadakannya rapat-rapat tersebut pengasuh dapat merespon ide, aspirasi dan gejala-gejala persoalan-persoalan yang sedang berkembang baik didalam atau diluar madrasah.

Ketiga, menerima aspirasi, saran dan kritik bawahan. Penerimaan aspirasi, saran dan kritik dari bawahan tersebut dapat melalui rapat formal maupun rapat informal, forum-forum dan paguyuban-paguyuban yang dilakukan oleh wali murid.

Keempat, Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat. Pimpinan Pondok pesantren dalam menerapkan kebijakannya juga berusaha menjalin hubungan yang harmonis dengan pengguna jasa sekolah (Masyarakat), hal ini penting dilakukan karena masyarakat merupakan konsumen sekolah . hubungan harmonis tersebut ditandai dengan membentuk forum-forum dan paguyuban-paguyuban yang dilakukan oleh wali murid. Dengan berhubungan secara harmonis tersebut diharapkan sekolah tetap exsis dan semakin dipercaya oleh masyarakat.

Setelah mengetahui bahwa dalam menerapkan kebijakan pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan menerapkan gaya kebijakan pewilaku. maka selanjutnya adalah mengetahui kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan yang diterapkan pada bidang-bidang pendidikan sebagai perwujudan dari kualitas/mutu pendidikan yang ada di MI BUstanul Ulum. Diantaranya kebijakan yang diterapkan dibidang kurikulum, kebijakan yang diterapkan pada bidang tenaga pendidik, dan kebijakan yang diterapkan pada sarana dan prasarana di MI Bustanul Ulum. Berikut penjelasan temuan berikut :

Pertama Bidang Kurikulum. Dalam bidang kurikulum pengasuh menerapkan sebuah system pendidikan terpadu, yaitu sebuah system pendidikan yang menekankan pada tiga aspek domain : Kognitif, afektif dan psikomotorik. Selain itu, dikembangkan pula system pendidikan yang berbasis pada masyarakat.

Sistem pendidikan terpadu dan system pendidikan yang berbasis pada masyarakat kemudian diimplementasikan kedalam dua bentuk program yaitu : prokram akademik dan program non akademik. *Pertama*, Program akademik, menerapkan Kurikulum Nasional 2006 secara terpadu. Artinya, kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum kolaborasi antara kurikulum DIKNAS dan KAMENAG. Selain itu pula, MI Bustanul Ulum juga mengembangkan kurikulum muatan local sebagai penunjang terhadap kurikulum nasional, yang termasuk dalam program akademik adalah : 1) Intrakurikuler. 2) kegiatan ibadah praktis.

3) Kegiatan kajian perpustakaan. Sedangkan yang termasuk dalam program Non akademik adalah : 1) Ekstrakurikuler 2) Pembinaan siswa berprestasi. 3) pembinaan mental krohanian. 5) kegiatan sosial.

Kedua, Kebijakan yang diterapkan tenaga pendidik. Diantara bentuk kebijakannya adalah melakukan rekurtmen guru atau pendidik berkualifikasi S1. Hal ini dilakukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar.

Ketiga, Dalam menerapkan kebijakan di MI Bustanul Ulum, pengasuh juga berusaha melengkapi sarana dan prasarana madrasah tersebut. Temuan penelitian mengenai sarana dan prasarana di MI Bustanul Ulum terbagi menjadi 3 macam yaitu Ruang kegiatan belajar mengajar, Pusat kegiatan belajar (PSB) dan sarana-prasarana lain. Berikut penjelasan masing-masing : 1) Ruang kegiatan belajar sebanyak 6 Kelas. 2) Pusat kegiatan belajar yang terdiri diatas : Perpustakaan, Masjid. 3) Lain lain terdiri atas : Tempat wudhu', kantin, halaman, lapangan olah raga, kamar mandi(WC) dan lahan parkir.

2. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

a. Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan

Berdasarkan data empirik yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, kendala yang dihadapi oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dala pengambilan kebijakan ada dua macam, yaitu :

Pertama, Penyamaan persepsi visi dan misi akan perubahan yang senantiasa bergulir di MI Bustanul Ulum. Meskipun visi dan misi sudah disusun dan disepakati, akan tetapi untuk mampu menjadikannya sebagai pegangan dalam kehidupan berorganisasi masih merupakan kendala tersendiri. Yang dimaksud dengan penyamaan persepsi disini adalah menyangku pemahaman-pemahaman masing-masing personal sekolah.

Kedua, Kebijakan pimpinan pesantren dipengaruhi oleh usia, dan pengalaman. pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan. Sementara pimpinan pondok pesantren belum sampai pada pengalaman kerja tersebut.

b. Langkah-langkah penerapan kebijakan

Berdasarkan paparan data tentang langkah-langkah penerapan kebijakan yang diambil dan mempunyai tujuan agar mutu sekolah meningkat dapat dirumuskan temuan-temuan berikut ini

Pertama, Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur. Artinya, dalam menentukan jabatan structural sekolah, harus dimulai dari tingkat yang paling rendah. Seorang kepala Madrasah harus berasal dari wakil kepala madrasah yang paling baik, seorang wakil kepala madrasah harus berasal dari coordinator kelas yang paling baik, kordinator kelas harus berasal dari wali kelas yang paling baik dan wali kelas diambilkan dari guru terbaik yang mengajar dikelas tersebut.

Kedua, Pembinaan mental spiritual. Pembinaan mental spiritual di MI Bustanul Ulum diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu:

1) Membaca Nadhom Amsilati bersama-sama setiap hari yang dibina oleh guru mata pelajaran jam pertama. 2) Ceramah agama setiap hari.

Ketiga, Peningkatan profesionalitas. Peningkata profesionalitas di MI Bustanul Ulum melalui: 1) Pelatian-pelatian, Misalnya mendatangkan pemateri yang terkait baik dari departemen Pendidikan Nasional maupun dari lembaga-lembaga lain yang dianggap mumpuni. 2) mengikut sertakan para guru dalam seminar-seminar dan pelatian diluar madrasah.

Keempat, Diskusi kelompok yang anggotanya adalah dewan guru. Dan kelima, mencari inofasi-inofasi baru, dan trobosan-trobosan baru untuk menarik minat masyarakat.

c. **Manfaat untuk MI Bustanul Ulum**

Kebijakan pimpinan pondok pesantren ini sangat bermanfaat karena pondok pesantren sebagai tempat pen didikan agama memiliki basis sosial yang jelas, diantaranya : Pesantren mempunyai gambaran sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memberikan cahayatgerhadap lembaga yang ada didalamnya, salah satunya MI Bustanul Ulum. Pesantren sebagai penggerak bagi upaya kesejahteraan masyarakat yang ada didalamnya mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Kiprah pesantren dalam berbagai hal sangat amat dirasakan oleh masyarakat terutama di MI Bustanul Ulum dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya, salah satunya adalah menjunjung tinggi kualitas pendidikan dan moral agamis yang ada di MI Bustanul Ulum.

Berikut ini tabel temuan penelitian :

Tabel 4.2

Matrik Temuan Data

Fokus	Komponen	Indikator/Tema	Keadaan
Proses pengambilan kebijakan pimpinan pondok pesantren Al Hasan	Gaya kepemimpinan an demokratis	1. Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan	Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan peneliti di lapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini: Menjalin hubungan dengan bawahan sangat penting, karena merupakan tonggak roda kepemimpinan. Maka dari itu saya perlu menerima aspirasi, kritikan serta saran bawahan saya, selain itupula menerapkan sikap kebersamaa karena kebersamaan dapat menyelesaikan segala permasalahan. ¹¹⁷
		2. Mengedepankan musyawarah.	Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini :

¹¹⁷ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, 15 Januari 2016

			<p>Kepemimpinan saya di pondok pesantren ini tidak mengedepankan kepentingan pribadi semata, saya lebih memilih mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan di lembaga ini dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di MI Bustanul Ulum. Hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh yayasan dengan lembaga, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah</p>
--	--	--	--

			<p>dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya pengasuh. Sehingga, pengasuh pondok pesantren Al Hasan sangat adaptif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak eksternal.¹¹⁸</p>
		<p>3. Menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan</p>	<p>Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini :</p> <p>Kepemimpinan saya di pondok pesantren ini tidak mengedepankan kepentingan pribadi semata, saya lebih memilih mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan di lembaga ini dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk</p>

¹¹⁸ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, 15 Januari 2016

			<p>menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di MI Bustanul Ulum. Hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh yayasan dengan lembaga, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya pengasuh. Sehingga, pengasuh pondok pesantren Al Hasan sangat adaptif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak</p>
--	--	--	---

			<p>eksternal.¹¹⁹</p> <p>Untuk mendukung efektifitas kebijakannya, pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam hal ini manajemen Pondok Pesantren Al Hasan membentuk forum-forum, baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali santri. Ini penting untuk dilakukan, karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk <i>sharing</i> ide, pendapat sekaligus masukan, untuk arah kedepannya.¹²⁰</p> <p>Menurut saya (informal), Pengasuh Pondok Pesantren mengerti apa yang diinginkan oleh bawahannya, terkait dengan nilai-nilai kebersamaan dan saran dari</p>
--	--	--	---

¹¹⁹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, 15 Januari 2016

¹²⁰ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, 15 Januari 2016

			<p>bawahannya. Contohnya; pernah pada saat selesai mengajar, dan kita sedang berjalan menuju kantor, kemudian pengasuh meminta saya mengevaluasi hasil rapat dengan wali santri. Beliau bertanya “ bagaimana pendapat anda dengan hasil rapat? Karena memang sesuai dengan agenda dan pada waktu itu wali murid tidak ada yang complain, Maka saya jawab ”Menurut saya hasil rapat kemaren sudah bagus,karena tidak ada keluhan dari wali murid”.¹²¹</p> <p>beliau dalam memimpin menunjukkan seorang pemimpin yang penuh dengan kedewasaan.¹²²</p>
		<p>4.Menjalin hubungan yang harmonis dengan</p>	<p>Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini :</p>

¹²¹ Ahmad Baidowi,S.Pd,Wawancara,tanggal 18 Januari 2016

¹²² Abd.fatah,Wawancara,Tanggal 18 Januari 2016

		masyarakat	<p>Untuk mendukung efektifitas kebijakannya, pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam hal ini manajemen Pondok Pesantren Al Hasan membentuk forum-forum, baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali santri. Ini penting untuk dilakukan, karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk <i>sharing</i> ide, pendapat sekaligus masukan, untuk arah kedepannya.¹²³</p> <p>Secara teknis, komunikasi dengan para pengguna jasa sekolah tersebut adalah melalui penyampaian program-program sekolah pada pertemuan formal dan informal, untuk kemudian mencoba menerima input masukan dari mereka. Agar</p>
--	--	------------	--

¹²³ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 15 Januari 2016

			<p>tidak terjadi tumang tindih dalam pengambilan keputusan.¹²⁴</p> <p>...bahkan di luar system manajemen yang diterapkan, masih dibuka peluang untuk berkomunikasi setiap saat demi tercapainya tujuan dan keinginan semua <i>stakeholder</i> yang ada.¹²⁵</p>
<p>Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengemban gkan MI Bustanul Ulum</p>	<p>1. Kendala yang dihadapi</p>	<p>1. Penyamaan visi dan misi bawahan dalam menghadapi perubahan yang selalu bergulir di MI Bustanul Ulum</p>	<p>Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini :</p> <p>Dalam realisasi kepemimpinan yang cenderung demokratis dengan menitik beratkan pada aspek manajemen modern, yang dirasa menjadi kendala adalah penyamaan persepsi visi dan misi akan</p>

¹²⁴ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 18 Januari 2016

¹²⁵ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Februari 2016

			perubahan yang senantiasa bergulir di MI bustanul Ulum. Penyamaan persepsi tersebut menyangkut pemahaman masing-masing personal. ¹²⁶
		2. Pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan	“menurut saya pimpinan pondok pesantren dipengaruhi oleh dua hal yaitu usia dan pengalamannya. Dari sisi pengalaman kerja pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan, sementara pimpinan pondok pesantren belum sampai pada pengalaman kerja tersebut”. ¹²⁷
	b.Langkah-langkah penerapan kebijakan	a.Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur	Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini : Di MI Bustanul Ulum proses kompetisi dilakukan secara alami

¹²⁶ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, 15 Januari 2016

¹²⁷ Ahmad baidowi, S.Pd, *Wawancara*, tanggal 11 Februari 2016

			<p>dan terstruktur di MI Bustanul Ulum.</p> <p>Dalam menentukan structural sekolah, harus dimulai dari tingkat yang paling rendah. Seorang kepala madrasah harus berasal dari wakil kepala madrasah yang terbaik, seorang wakil kepala madrasah harus berasal dari koordinator kelas yang paling baik, koordinator kelas harus berasal dari wali kelas yang paling baik dan wali kelas diambilkan dari guru terbaik yang mengajar dikelas tersebut.¹²⁸</p>
		<p>b.Pembiasaan Mental Spiritual</p>	<p>Pembinaan mental spiritual di MI Bustanul Ulum dapat diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu :</p> <p>a. Membaca Al qur'an bersama-sama setiap hari yang dibina oleh</p>

¹²⁸ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Februari 2016

			guru mata pelajaran jam pertama. b. Ceramah agama tiap hari sebelum masuk kelas. ¹²⁹
		c. Peningkatan profesionalitas	peningkatan profesionalitas di MI Bustanul Ulum melalui pelatihan-pelatihan, misalnya mendatangkan pemateri yang terkait baik dari Departemen pendidikan nasional maupun dari lembaga-lembaga lain yang dianggap mumpuni. Selain itu partisipasi mengikut sertakan para guru dalam seminar-seminar dan pelatihan diluar sekolah senantiasa juga dilakukan. ¹³⁰
		d. Rapat rutinitas	Untuk membantu meningkatkan profesionalitas guru diadakan diskusi-diskusi kelompok yang anggotanya adalah dewan guru. ¹³¹
		e. Mencari inovasi-inovasi baru	kiat untuk mempertahankan keutuhan organisasi adalah tidak berhenti untuk selalu berinovasi. Ini

¹²⁹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

¹³⁰ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

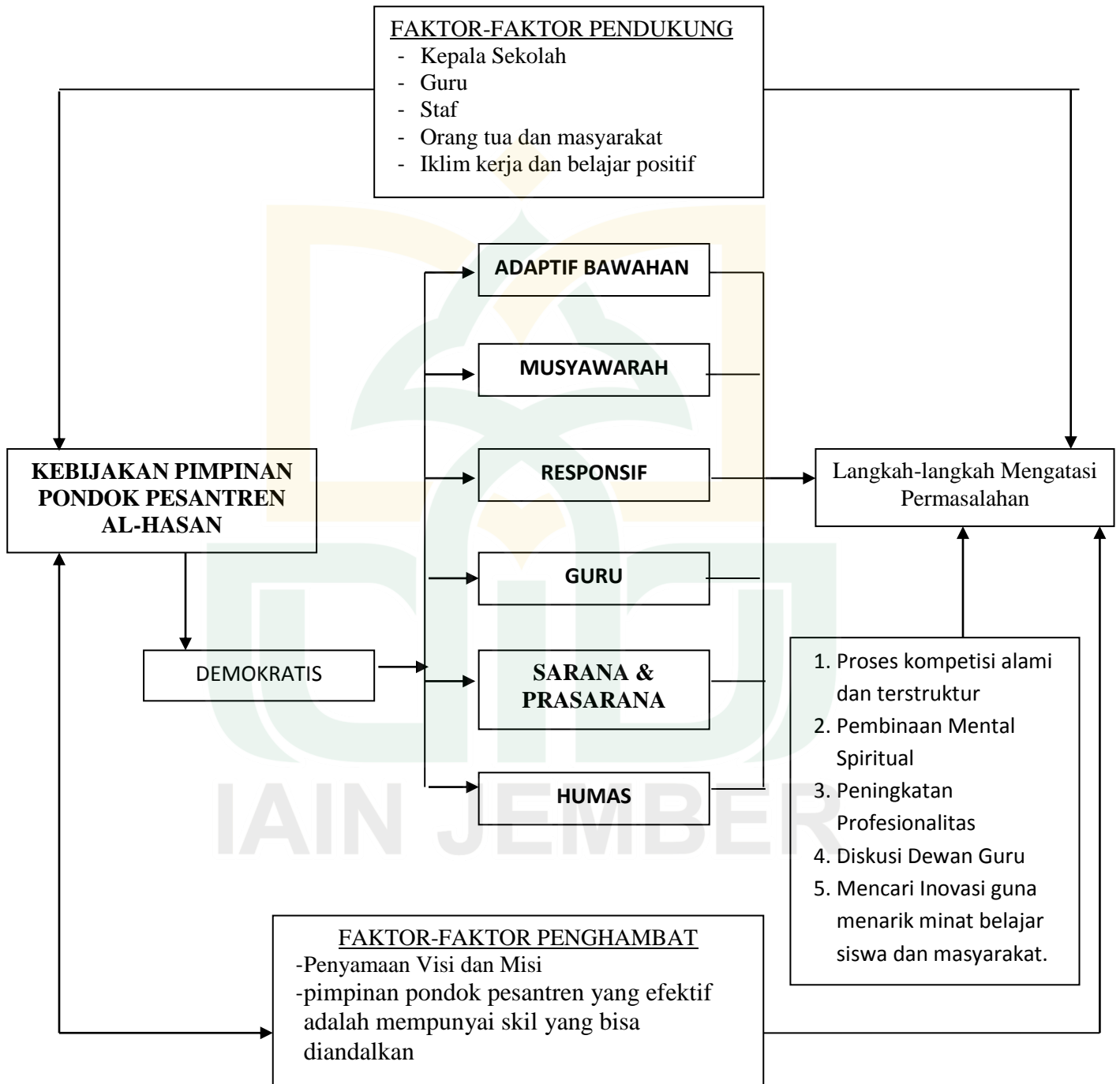
¹³¹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara* ,tanggal 13 Februari 2016

		<p>dan terobosan-terobosan baru untuk menarik minat masyarakat</p>	<p>dapat dilalui dengan dua cara, cara yang pertama mencari program-program yang baru contohnya, dulu sebelum sekolah lain memberikan breafing agamis dengan bersolawat saat apel mauidah serta baca yasin sebelum pelajaran dimulai, di MI Bustanul Ulum sudah menyelenggarakan itu.¹³²</p>
--	--	--	---

IAIN JEMBER

¹³² KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 13 Februari 2016

Gambar 4.1

MODEL TEMUAN PENELITIAN

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti akan muat gagasan-gagasan, posisi temuan/teori terhadap teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan temuan atau teori yang diungkapkan dari lapangan. Bab ini berisi tentang 1) Proses pengambilan kebijakan pimpinan pondok pesantren Al Hasan untuk mengembangkan MI bustanul Ulum 2) Kebijakan pimpinan pondok pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum.

A. Gaya Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan untuk Mengembangkan MI Bustanul Ulum

Dari sekian banyak gaya pengambilan kebijakan seperti halnya direktif, analitik, konseptual, dan perilaku, dan gaya kebijakan lainnya, menurut peneliti susah ditentukan gaya kebijakan mana yang paling baik. Karena gaya kebijakan sangat baik diterapkan dalam suatu kondisi, belum tentu cocok diterapkan dalam kondisi yang lain. Gaya pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan situasi disuatu lembaga. Untuk menjadikan kebijakan yang efektif, pengambilan keputusan tidak harus menganut suatu kebijakan saja, namun keputusan bisa lebih menjadi fleksibel terhadap kebijakan yang lain.

Berkaitan dengan masalah kebijakan, faithzal riva'I melihat masalah itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Keberadaan manusia yang mempunyai keterbatasan dan kelebihan tertentu menjadikan posisinya sangat signifikan. Peran manusia sangat berpengaruh pada perjalanan fungsi kebijakan suatu organisasi

yang sedang berjalan, khususnya berhubungan dengan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Pada dasarnya fungsi dan tujuan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Permulaan dari semua aktifitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institutional maupun secara organisasional.
2. Sesuatu yang bersifat fotoristik, artinya menyangkut dengan masa depan, dimana pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Kebijakan merupakan inti dari aktifitas seorang pemimpin di suatu lembaga melalui kebijakan yang efektif, aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan dapat berjalan dengan baik. Karena itu pemimpin dalam mengambil kebijakan dituntut untuk mampu mengelola kebijakan tersebut agar berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu. Pengasuh Pondok Pesantren dituntut mampu menggerakkan potensi sumberdaya anggotanya secara optimal dan membina hubungan intraktif antar mereka agar tercipta suasana komunikatif, bergairah dan produktif. Demikian pula pengasuh dalam mengambil kebijakan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menumbuhkan daya kreatifitas, disiplin dan semangat kerja anggota. Dengan demikian kebijakan yang diambil berperan sebagai penggerak bagi optimalisasi segala sumberdaya sekolah, sehingga amat mudah diprediksi bahwa kualitas sekolah mencerminkan pula kualitas kebijakan didalamnya.

Seorang pengasuh dalam melaksanakan tugasnya, memerlukan adanya kebijakan. Anderson memberikan pengertian Kebijakan adalah serangkaian

tindakan yang mempunyai tindakan tertentu yang mesti diikuti dan dilakukan oleh para pelakunya untuk memecahkan suatu masalah. Carl Friedrich memberikan pengertian kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang ditentukan.

Dalam hal ini, usaha menselaraskan persepsi di antara pemimpin dan bawahan menjadi sangat penting, karena gaya kebijakan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya. Gaya kebijakan pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum, dapat diketahui dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan melalui observasi, pencermatan dokumen, dan hasil wawancara.

Gaya pengambilan keputusan pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam menjalankan kepemimpinannya dan dalam mengambil kebijakan adalah dengan menggunakan gaya perilaku. Ada beberapa indikator-indikator yang menjelaskan bahwa pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam proses pengambilan kebijakan adalah gaya perilaku.

Selain pengasuh tidak sependapat dengan gaya direktif yang cenderung otokratik, dan analitik yang lebih cenderung terlalu mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif dan juga tidak menerapkan gaya konseptual karena gaya ini tidak memiliki visi ke depan dan juga hanya mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan.

Pernyataan tersebut, berdasarkan data empiric yang ditemukan oleh peneliti di lapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan para informan berikut ini:

Gaya pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al Hasan tidak menerapkan gaya kebijakan direktif yang cenderung otokratik, atau gaya analitik yang lebih cenderung terlalu mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternative daripada pembuat keputusan direktif, dan tidak juga menerapkan gaya konseptual yang tidak memiliki visi ke depan dan hanya mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan.¹³⁶

“Demokratisasi yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Hasan dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di lingkungan Pondok Pesantren Al Hasan khususnya di MI bustanul Ulum. Hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan, namun pada implementasinya terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh sekolah, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (wali murid, komite sekolah dan masyarakat) kepada penyelenggara sekolah, khususnya kepala sekolah. Sehingga, kepala sekolah MI Bustanul Ulum sangat adaktif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik dalam sekolah sendiri, maupun pihak eksternal”¹³⁷.

Hasil wawancara di atas dikuatkan dengan :

Saya tidak sependapat dengan kebijakan Konseptual karena cenderung tidak memiliki visi kedepan dan cenderung hanya mengandalkan intuisi saja dalam mengambil kebijakan. Titik tekan dari pola kebijakan di MI Bustanul Ulum adalah pada sistem, sedangkan pengasuh pengendali sistem tersebut. Sehingga sistem yang dibangun secara baik, akan memunculkan kualitas yang baik, tentu ini secara otomatis akan diiringi oleh prestasi yang baik pula¹³⁸

¹³⁶ Hasil wawancara dengan KH. Muzammil Hasba, tanggal 15 Januari 2016

¹³⁷ Hasil wawancara dengan KH.Muzammil Hasba, tanggal 15 Januari 2016

¹³⁸ Hasil wawancara dengan KH.Muzammil Hasba, tanggal 15 Januari 2016

Jadi, berdasarkan hasil temuan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya pengambilan keputusan pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum adalah menggunakan gaya perilaku. Inti penerapan gaya perilaku ini adalah keterbukaan dan keinginan mengambil keputusan dari oleh dan untuk bersama. Gaya prilaku bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Dalam hal ini pimpinan berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing.

Untuk lebih jelasnya mengenai gaya pengambilan keputusan (gaya prilaku), berikut akan peneliti jelaskan indicator-indikator dari gaya pengambilan keputusan yang diambil oleh pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasan, Yaitu :

1) Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan

Pengambilan kebijakan adalah proses untuk memilih sejumlah alternative. Pengambilan kebijakan penting bagi pemimpin karena proses pengambilan kebijakan mempunyai peran penting dalam memotifasi, komunikasi, koordinasi, dan pengembangan organisasi, khususnya pengembangan pendidikan. Setiap level administrasi sekolah mengambil kebijakan secara hirarkis. Keputusan yang diambil oleh pengasuh berpengaruh terhadap anggota dan pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu pimpinan harus memiliki keterampilan dalam mengambil kebijakan secara cepat, tepat, efektif dan efisien.

Dalam pengambilan kebijakan secara makro pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan merupakan pemegang kendali utama. Akan tetapi secara mikro,

hal-hal yang bersifat teknis pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil kebijakan. Dengan demikian, pimpinan berusaha untuk memberdayakan bawahannya berdasarkan pada *job diskripsi* masing-masing. Hal ini berdasarkan bukti empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan informan berikut ini.

... sedangkan sistem kendali kebijakan secara makro tetap ada pada pihak pengasuh, namun pada saat-saat tertentu, bagian-bagian yang telah diurai dalam bentuk pendelegasian wewenang, terkait dengan hal-hal yang bersifat teknis dapat mengambil keputusan, tanpa harus melalui prosedur birokratis dengan menunggu pertimbangan dari pengasuh.¹³⁹

2) Mengedepankan musyawarah

Dalam proses pengambilan kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan juga mengedepankan musyawarah. Musyawarah dapat dilakukan dengan rapat . rapat yang dilaksanakan di MI Bustanul Ulum dibagi menjadi dua macam yaitu, rapat formal dan rapat informal. Rapat formal diadakan secara rutin oleh sekolah. Sementara rapat Informal dibagi menjadi dua yaitu, rapat penyelenggara sekolah secara internal dan rapat kunjungan pihak external kepada penyelenggara sekolah. Hal ini berdasarkan data empiric yang diperoleh peneliti dilapangan, yaitu:

“Demokratisasi yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Hasan dapat dirasakan terutama dalam kebebasan untuk menyampaikan aspirasi dan ide mendapat apresiasi yang tinggi di lingkungan Pondok Pesantren Al Hasan khususnya di MI bustanul Ulum”.hal ini tercermin pada sikap musyawarah yang menjadi prioritas dalam menyikapi kendala teknis dari ketentuan yang sudah ditetapkan namun pada implementasinya

¹³⁹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 18 Januari 2016

terdapat persoalan. Musyawarah ini bisa berupa rapat formal, yang diadakan rutin oleh sekolah, maupun rapat informal antara penyelenggara sekolah secara internal, maupun kunjungan pihak eksternal (dalam hal ini, wali murid, komite sekolah, khususnya kepala sekolah. Sehingga pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan sangat adaptif dalam merespon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik didalam sekolah sendiri, maupun dari pihak eksternal¹⁴⁰

3) Menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan

Hal ini berdasarkan data empiric yang ditemukan oleh peneliti di lapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan para informan berikut ini :

... Sehingga, pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan sangat adaptif dalam respon ide aspirasi dan gejala persoalan yang berkembang baik dalam sekolah itu sendiri maupun dari pihak eksternal.¹⁴¹

Lebih lanjut :

Untuk mendukung efektifitas kebijakannya, pimpinan dalam hal ini menejemen MI Bustanul Ulum membentuk forum-forum baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali murid. Ini penting dilakukan karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk *sharing* ide, pendapat sekaligus masukan, untuk arah kedepannya.¹⁴²

Juga diperkuat oleh hasil wawancara :

Menurut saya (informan), Pengasuh Pondok Pesantren mengerti apa yang diinginkan oleh bawahannya, terkait dengan nilai-nilai kebersamaan dan saran dari bawahannya. Contohnya; pernah pada saat selesai mengajar, dan kita sedang berjalan menuju kantor, kemudian pengasuh meminta saya mengevaluasi hasil rapat dengan wali santri. Beliau bertanya “ bagaimana pendapat anda dengan hasil rapat? Karena memang sesuai dengan agenda dan pada waktu itu wali murid tidak ada

¹⁴⁰ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 15 Januari 2016

¹⁴¹ KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 15 Januari 2016

¹⁴² KH.Muzammil Hasba, *Wawancara*, tanggal 15 Januari 2016

yang complain, Maka saya jawab ”Menurut saya hasil rapat kemaren sudah bagus,karena tidak ada keluhan dari wali murid.¹⁴³

Dan hasil wawancaranya:

Pada awal menjabat sebagai Pembina yayasan beliau memang tampaknya merasa orang yang terbaik, ya maklumlah, selain baru menjabat sebagai kepala madrasah, beliau kan waktu itu baru menjadi orang yang nomor satu di MI Bustanul Ulum, akan tetapi seiring berjalannya waktu, beliau dalam memimpin menunjukkan seorang pemimpin yang penuh dengan kedewasaan.¹⁴⁴

Berdasarkan data empiric tersebut, dapat dikatakan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan dalam peranannya sebagai *leader* dan pengambil kebijakan memiliki sikap keterbukaan. Hal ini dapat dilihat dari sikap pimpinan dalam menerima usulan ataupun kritik dari bawahan dengan penuh kedewasaan.

4) Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat

Harapan kepala madrasah dalam menjalin hubungan dengan masyarakat adalah agar mereka dapat terlibat secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan. Hal ini berdasarkan data empiric yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, yaitu berupa ungkapan-ungkapan para informan berikut ini.

“Untuk mendukung efektifitas kebijakannya, pengasuh Pondok Pesantren Al Hasan dalam hal ini manajemen Pondok Pesantren Al Hasan membentuk forum-forum, baik dengan komite sekolah, maupun berbentuk paguyuban yang dilakukan oleh wali santri. Ini penting untuk dilakukan, karena mereka adalah konsumen dari sekolah, maka perlu untuk *sharing* ide, pendapat sekaligus masukan, untuk arah kedepannya”.¹⁴⁵

¹⁴³ Ahmad Baidowi,S.Pd,Wawancara,tanggal 18 Januari 2016

¹⁴⁴ Abd.fatah,Wawancara,Tanggal 18 Januari 2016

¹⁴⁵ .Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 15 Januari 2016

”Secara teknis, komunikasi dengan para pengguna jasa sekolah tersebut adalah melalui penyampaian program-program sekolah pada pertemuan formal dan informal, untuk kemudian mencoba menerima input masukan dari mereka. Agar tidak terjadi tumang tindih dalam pengambilan keputusan”.¹⁴⁶

Selain wawancara diatas pengasuh juga mengatakan : “... bahkan diluar system menejemen yang diterapkan, masih dibuka peluang untuk berkomunikasi setiap saat demi tercapainya tujuan dan keinginan semua *stake holder* yang ada”.¹⁴⁷

Setelah mengetahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MI Bustanul Ulum menerapkan gaya kepemimpinan demokratis maka selanjutnya adalah mengetahui kebijakan pimpinan pondok pesantren Al-Hasan yang diterapkan pada bidang-bidang pendidikan sebagai perwujudan-perwujudan dari kualitas atau mutu pendidikan yang ada di MI Bustanul Ulum. Diantaranya kebijakan yang diterapkan dibidang kurikulum, kebijakan yang diterapkan pada bidang tenaga pendidik, dan kebijakan yang diterapkan pada sarana dan prasarana di MI Bustanul Ulum. Berikut penjelasan temuan berikut :

Pertama Bidang Kurikulum. Dalam bidang kurikulum pengasuh menerapkan sebuah system pendidikan terpadu, yaitu sebuah system pendidikan yang menekankan pada tiga aspek domain : Kognitif, afektif dan psikomotorik. Selain itu, dikembangkan pula system pendidikan yang berbasis pada masyarakat.

Sistem pendidikan terpadu dan system pendidikan yang berbasis pada masyarakat kemudian diimplementasikan kedalam dua bentuk program yaitu : prokram akademik dan program non akademik. *Pertama*, Program akademik,

¹⁴⁶ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 18 Januari 2016

¹⁴⁷ KH.Muzammil Hasba,Wawancara,tanggal 18 Januari 2016

menerapkan Kurikulum Nasional 2006 secara terpadu. Artinya, kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum kolaborasi antara kurikulum DIKNAS dan KAMENAG. Selain itu pula, MI Bustanul Ulum juga mengembangkan kurikulum muatan local sebagai penunjang terhadap kurikulum nasional, yang termasuk dalam program akademik adalah : 1) Intrakurikuler. 2) kegiatan ibadah praktis. 3) Kegiatan kajian perpustakaan. Sedangkan yang termasuk dalam program Non akademik adalah : 1) Ekstrakurikuler 2) Pembinaan siswa berprestasi. 3) pembinaan mental krohanian. 5) kegiatan sosial.

Kedua, Kebijakan yang diterapkan tenaga pendidik. Diantara bentuk kebijakannya adalah melakukan rekrutmen guru atau pendidik berkualifikasi S1. Hal ini dilakukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar.

Ketiga, Dalam menerapkan kebijakan di MI Bustanul Ulum, pengasuh juga berusaha melengkapi sarana dan prasarana madrasah tersebut. Temuan penelitian mengenai sarana dan prasarana di MI Bustanul Ulum terbagi menjadi 3 macam yaitu Ruang kegiatan belajar mengajar, Pusat kegiatan belajar (PSB) dan sarana-prasarana lain. Berikut penjelasan masing-masing : 1) Ruang kegiatan belajar sebanyak 6 Kelas. 2) Pusat kegiatan belajar yang terdiri diatas : Perpustakaan, Masjid. 3) Lain lain terdiri atas : Tempat wudhu', kantin, halaman, lapangan olah raga, kamar mandi(WC) dan lahan parkir.

Dalam PP.RI No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan BAB VII Standar Sarana dan Prasarana Pasal 44 bahwa setiap satuan pendidikan harus memiliki sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur berkelanjutan. Sarana yang dimaksud diantaranya

adalah: Perabot, perawatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan-perengkapan lain. Sedangkan prasarana yang dimaksud adalah: Lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang lab, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi dan ruang atau tempat lainnya.¹⁴⁸ Berdasarkan pasal diatas, memberikan pemahaman bahwa MI Bustanul Ulum sebenarnya memiliki keseluruhan sarana dan prasarana tersebut, kecuali ruang Lab, Ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, instalasi daya dan jasa sebab prasarana ini dibutuhkan oleh sekolah sekolah kejuruan.

B. Kebijakan pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum.

a. Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan

Dalam meningkatkan mutu pendidikan tentu ada kendala-kendala yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut harus segera diselesaikan secara tuntas. Jika berlarut-larut dan tidak segera diatasi maka organisasi tersebut tidak hanya

¹⁴⁸ Berikut kutipan pasal tersebut: (1) setiap satuan pendidikan wajib mempunyai sarana yang meliputi Perabot, perawatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan-perengkapan lain. Sedangkan prasarana yang dimaksud adalah: Lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang lab, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi dan ruang atau tempat lainnya. Yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

(2) setiap satuan pendidikan wajib mempunyai prasarana yang meliputi Lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang lab, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi dan ruang atau tempat lainnya Yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

merugikan anggotanya, akan tetapi juga akan merugikan masyarakat secara umum. Terlebih lagi apalagi dikaitkan dengan lembaga pendidikan maka kerugian-kerugian tersebut akan secara langsung dirasakan oleh seluruh komponen lembaga sebagai pengguna jasa sekolah. Berdasarkan data empirik yang ditemukan oleh peneliti dilapangan, kendala yang dihadapi oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam pengambilan kebijakan ada dua macam, yaitu :

(1) Penyamaan persepsi visi dan misi akan perubahan yang senantiasa bergulir di MI Bustanul Ulum.(2) Kebijakan pimpinan pesantren dipengaruhi oleh usia, dan pengalaman. pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah mempunyai skill yang bisa diandalkan.

b. Langkah-langkah penerapan kebijakan

Ada beberapa langkah yang diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren dalam menerapkan kebijakan yang diambil dan mempunyai tujuan agar mutu sekolah meningkat, yaitu :

1. Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur.

Di MI Bustanul Ulum proses kompetisi dilakukan secara alami dan struktur. dalam menentukan jabatan structural sekolah, harus dimulai dari tingkat yang paling rendah. Seorang kepala Madrasah harus berasal dari wakil kepala madrasah yang paling baik, seorang wakil kepala madrasah harus berasal dari coordinator kelas yang paling baik, kordinator kelas harus berasal dari wali kelas yang paling baik dan wali kelas diambilkan dari guru terbaik yang mengajar dikelas tersebut.

2. Pembinaan mental spiritual

Pembinaan mental spiritual. Pembinaan mental spiritual di MI Bustanul Ulum diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu:

1. Membaca Nadhom Amsilati bersama-sama setiap hari yang dibina oleh guru mata pelajaran jam pertama.
2. Ceramah agama setiap hari.

3. Peningkatan profesionalitas

Peningkatan profesionalitas. Peningkatan profesionalitas di MI Bustanul Ulum melalui: 1) Pelatihan-pelatihan, Misalnya mendatangkan pemateri yang terkait baik dari departemen Pendidikan Nasional maupun dari lembaga-lembaga lain yang dianggap mumpuni. 2) mengikut sertakan para guru dalam seminar-seminar dan pelatihan diluar madrasah.

4. Diskusi kelompok

Untuk membantu meningkatkan profesionalitas guru diadakan Diskusi kelompok yang anggotanya adalah dewan guru.

5. Mencari inovasi-inovasi baru

Mencari inovasi-inovasi baru dan trobosan-trobosan baru untuk menarik minat masyarakat.

c. Manfaat Kebijakan untuk Lembaga MI Bustanul Ulum.

Kebijakan pimpinan pondok pesantren ini sangat bermanfaat karena pondok pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas,

diantaranya: Pesantren mempunyai gambaran sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memberikan cahaya terhadap lembaga yang ada didalamnya, salah satunya MI Bustanul Ulum. Pesantren sebagai penggerak bagi upaya kesejahteraan masyarakat yang ada didalamnya mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Kiprah pesantren dalam berbagai hal sangat amat dirasakan oleh masyarakat terutama di MI Bustanul Ulum dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya, salah satunya adalah menjunjung tinggi kualitas pendidikan dan moral agamis yang ada di MI Bustanul Ulum.

Paparan-paparan diatas, terkait dengan langkah-langkah pengasuh dalam mengatasi kendala-kendala dalam menerapkan kebijakan, memberikan pemahaman kepada peneliti bahwa pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasan berusaha untuk menjalankan perannya sebagai penentu kebijakan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari uraian tentang hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Gaya Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum menggunakan gaya kebijakan perilaku, dengan indikator-indikator sebagai berikut:
 - a. Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan
 - b. Mengedepankan musyawarah
 - c. Menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan
 - d. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat
2. Kebijakan pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum
 - a. Kebijakan pimpinan pondok pesantren Al-Hasan
 - 1) Pemusatan pengambilan keputusan pimpinan ditetapkan oleh pengasuh.
 - 2) Adanya musyawarah rutin antara lembaga dengan wali murid dan masyarakat.
 - b. Langkah-langkah penerapan kebijakan yang di ambil oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum diantaranya adalah:

- (1) Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur.
- (2) Pembinaan mental spiritual
- (3) Peningkatan profesionalitas
- (4) Diskusi kelompok
- (5) Mencari inovasi-inovasi baru dan trobosan-trobosan baru untuk menarik minat masyarakat.

c. Manfaat Kebijakan untuk Lembaga MI Bustanul Ulum.

Kebijakan pimpinan pondok pesantren ini sangat bermanfaat karena pondok pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas, diantaranya: Pesantren mempunyai gambaran sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memberikan cahaya terhadap lembaga yang ada didalamnya, salah satunya MI Bustanul Ulum. Pesantren sebagai penggerak bagi upaya kesejahteraan masyarakat yang ada didalamnya mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Kiprah pesantren dalam berbagai hal sangat amat dirasakan oleh masyarakat terutama di MI Bustanul Ulum dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya, salah satunya adalah menjunjung tinggi kualitas pendidikan dan moral agamis yang ada di MI Bustanul Ulum.

B. Saran

1. Untuk IAIN Jember

- a. Untuk pengembangan disiplin ilmu kebijakan pendidikan, berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan penelitian lanjutang dengan aspek yang lebih luas.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan literature atau referensi bagi lembaga IAIN Jember dan mahasiswa yang ingin mengembangkan kajian di bidang manajemen pendidikan.

2. Untuk Lembaga, khususnya MI Bustanul Ulum

Menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu pedoman dalam memimpin sekolahnya, diantaranya:

- a. Mempertahankan dan mengembangkan sistem kebijakannya
- b. Membangun *team work* yang lebih solid
- c. Bahwa tidak ada satupun gaya kebijakan yang paling efektif untuk semua situasi dan kondisi suatu organisasi
- d. Gaya kebijakan yang efektif adalah gaya kebijakan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (kontekstual)

3. Untuk Masyarakat

Diharapkan dapat lebih meningkatkan andilnya terhadap sekolah, baik secara materil dan spirituil.

DAFTAR PUSTAKA

- Azyumardi Azra, 1999, Pendidikan Islam, *Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Ahmad Hariadi, 2005, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Ali Maksum Krapyak Yogyakarta*, Yogyakarta: Tesis, Perpustakaan Digital UIN Sunan Kali Jaga
- Ainur Rohim Faqih, 2001, *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press
- Al-Bukhari, *Shahih Al-Bukhariy*, Al-Maktabah Al-Syamilah
- Amin Haedari& Ishom ElSaha, 2004, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka
- Abdul Aziz, 1988, Memahami Fenomena Sosial Melalui studi kasus: *Kumpulan Materi Penelitian Metode Kualitatif*, BMPTSAI Wilayah VII Jawa Timur, Surabaya
- Bogdan dan Biklen, 1982, *Qualitatif Research for Education an Introduction the Theory and Methode*, London : Tanpa penerbit
- Budi Winarno, 2002, *Teori dan Proses Kebijakan Publik* , Yogyakarta: Media Presindo
- Bush,Tony & Coleman, Marianne. 2000. *Leadership And Strategic Management In Educational*. California: Sage Publications
- Depag RI, 1990. *Alqur'an dan Terjemahan*, Jakarta: Depag RI.
- Donal Ary, 2002, *An Invitation to Research in Social Education*, Beverly hills: Sage publication.
- Dr.Winardi,SE, 1983, *Pemimpindan Kepemimpinan Manageme*,Bandung: Alumni
- E.Mulyasa, 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung; Rosdakarya
- Erna fatmawati, 2015, *Profil Pesantren Mahasiswa, Karateristik kurikulum desain, pengembangan kurikulum, peran pemimpin pesantren*,Yogyakarta LKIS Pelangi Aksara

- E.Shobirin Najd, 1985, *Perspektif Kepemimpinan dan manajemen Pesantren* : M. Dawam Rahardjo, ed, Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah, Jakarta: P3M
- Everad, Morris, 1990, *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing
- James A.F.Stoner, 1993, *Perencanaan dan pengambilan Keputusan*, Jakarta, Rineka Cipta
- Lexy J. Moleong, 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Bandung: Remaja Rosdakarya
- Lincoln, Guba, 1995, *Naturalistic Inquiry*, New Delhi: Sage Publication, inc
- Moleong, Lexy J.2002. *Metode Penelitian*, Bandung: Rosda Karya
- Margono, 2004, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Moefitje Wirayuda, 1987, *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Balai Pustaka
- Moh Kasiram, 2008, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan penguasaan metodologi penelitian*, Malang, UIN: Maliki Press
- Moh Nazir, 2014, *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia
- Muhammad Ikhsan, 2013, “*Kepemimpinan Kyai Abdus shomad di Pondok Pesantren Nuris Antirogo*”, Tesis, Jember: PPs. Sekolah Tinggi Agama Islam Jember
- Muhammad Munadi, 2011, *Kebijakan Publik di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Arruzz Media
- Murcholis Madjid, 1997, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan* Jakarta: Paradigma
- Mustajab, 2015, *Masa Depan Pesantren, Telaah Atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf*, Yogyakarta: PT LKIS Printing Cemerlang
- Nung Muhajir, 1988, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin,
- Oberlin Silalahi, 1989, *Beberapa Aspek Kebijakan Negara*, Yogyakarta: Liberti
- Riayatul Husnan, 2013, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*, Jember, Stain Jember Press

- Robert K. Yin, 1984, *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage
- Ruslan Ahmadi, 2005, *Memahami Metodologi penelitian Kualitatif*, Malang: UIN Press
- Sanapiah Faisal, 1990, *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: Yayasan Asih Asah Asuh
- Sholichin Abdul Wahab, 1991, *Analisis Kebijakan: Dari formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian, 1988, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: PT Bina Aksara
- Sukanto, 1999, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES
- Supardi, 2004, *Peran Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada MAN Karanganyar Surakarta*, Tesis, Yogyakarta, UIN Sunan Kali Jaga
- Ubaidillah, 2012, “*Model Kepemimpinan K.H Fakhurrozi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*”, Tesis, Jember: PPs. Sekolah Tinggi Agama Islam Jember
- Undang-Undang No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Kaledra
- UU No.13 Tahun 2004 : *Pendidikan Keagamaan Islam*
- Wahid Murni, 2013, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*: Jember : Skripsi, Tesis, dan Disertasi Program Pascasarjana UIN
- Waine Parsons, 2006, *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*, terj. Tri Wibowo Budi Santoso, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Yesim Ozbarlas, 2008, *Prespectives on Multicultural Education: Case Studies Of A German And An American Female Minority Teacher*, A Dissertation, not Published: Atlanta: the College of Education in Georgia State University
- Zamaksyari Dhofier, 1982, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3Es

**KEBIJAKAN PIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASAN
DALAM MENGEMBANGKAN
MI BUSTANUL ULUM KEMIRI PANTI JEMBER**

Ahmad Fais Ali¹
ahmadfaisali@gmail.com, Hp. 085746311137

ABSTRAK

MI Bustanul Ulum sebagai pendidikan yang menerapkan respon kelembagaan terhadap pluralitas. Lembaga ini telah mampu meningkatkan mutu pendidikannya karena peran aktif seorang pemimpin atau kebijakan yang diterapkannya. Oleh karena itu, menarik bagi penulis untuk meneliti proses pengambilan kebijakannya.

Berangkat dari persoalan diatas, fokus masalah penelitian ini adalah: 1) Bagaimana proses pengambilan kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren “AL-Hasan” Kemiri Panti Jember? 2) Bagaimana kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren AL – Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember?. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Mendeskripsikan proses pengambilan kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember. 2) Mendeskripsikan kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren AL – Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

Penelitian ini melalui tahapan prosedur penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Sedangkan pengumpulan data dengan metode observasi, interview dan dokumentasi. Dalam analisa data, peneliti menggunakan prosedur reflektif dan diuji validitas datanya dengan metode triangulasi.

Hasil temuan penelitian yang dilaksanakan di MI Bustanul Ulum meliputi: 1) Proses pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Al Hasan menggunakan gaya perilaku dengan indikator sebagai berikut: bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan pada hal-hal yang bersifat teknis, mengedepankan musyawarah, menerima aspirasi, saran dan kritik bawahan dan menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat. 2) Kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember memiliki 3 komponen yaitu 1)Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan adalah: penyetaraan visi dan misi yang selalu berkembang di MI Bustanul Ulum, usia dan pengalaman pimpinan yang efektif adalah mempunyai skil yang bisa diandalkan. 2)Langkah-langkah penerapan kebijakan yang diambil dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum adalah: adanya proses kompetisi alami, pembinaan mental spiritual, peningkatan profesionalitas, diskusi kelompok dan menciptakan inovasi guna menarik minat belajar siswa dan masyarakat.

Kata Kunci: Kebijakan. Kepemimpinan, Pondok Pesantren

¹ Santri di pondok pesantren Al-Hasan Panti Jember.

ABSTRAK

MI Bustanul Ulum as education which is the institutional response to the plurality. This institution has been able to improve the quality of education for the active role of a policy of the display. Therefor, appealing to the writer to examine his policy making.

Based on the description, the focuses of this research are: 1) how does the policy making process in the development of MI Bustanul Ulum Islamic Boarding School Al-Hasan Kemiri Pantj Jember? 2) How Leaders policies Pondok Pesantren Al - Hasan in developing Bustanul Ulum MI Kemiri Pantj Jember? The purposes of this study are: 1) Describe the process of policy making in the development of MI Bustanul Ulum Islamic Boarding School Al-Hasan Kemiri Pantj Jember, 2) Describing the policy leadership of Pondok Pesantren Al Hasan in developing Bustanul Ulum MI Kemiri Pantj Jember.

The study uses qualitative researchprodures with the type of case study. Meanwhile, observational data collection methods used are observation, interviews and documentaries. The data analysis, researchers used a reflective procedures and tested the validity of data by triangulation method.

The finding of research of research conducted at the MI Bustanul Ulum include: 1) The process of policy making in the development of MI Bustanul Ulum Islamic Boarding School Al-Hasan used behavior style, with indicators as follows: trying to crate a unified vision and mission of staffs, where they are given the opportunity to decide on policy matters of technical matter, prioritize discussion in solving problem, accept the aspirations, suggestions and criticism from the staffs, establish a harmonious relationship with the community. 2)Leaders policies Pondok Pesantren Al - Hasan in developing Bustanul Ulum MI Kemiri Pantj Jember has three components is 1) Constraints faced by the head of MI Bustanul Ulum principal in applying his policy making are a shared perception of vision and the mission will change constantly scrolling in MI Bustanul Ulum, 2) The efforts of the head of MI Bustanul ulum principal to overcome the problems to increase the school: creating situation to challenge the staffs to improve their work indirectly, mental and spiritual training, professionalism improvement, goup discussions, and seeking new innovations to attract students and the public.

Key word: Policy. Principal Leadership, Islamic Boarding School

PENDAHULUAN

Pada dasarnya manusia diciptakan di muka bumi adalah sebagai *khalifah* atau pemimpin yang bertugas mengatur bumi dan segala isinya.

Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam

menggerakkan pengikutnya. Dengan kata lain pemimpin adalah orang-orangnya (*person*) dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya (*action*).²

Kepemimpinan menurut Yulk adalah sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama.³ Mengingat manusia sebagai pemimpin yang mengemban amanah dari Allah, maka manusia tidaklah terlepas dari yang namanya pendidikan. Karena peran pendidikan dalam hal ini adalah membina individu-individu yang akan bertindak sebagai pemimpin, sehingga ia akan mampu melaksanakan amanah yang telah diberikan.

Kepemimpinan tidak hanya kepemimpinan yang berlaku secara formal namun ada pula yang berada dalam kepemimpinan nonformal. Betapa pentingnya pemimpin dalam sebuah wadah untuk merealisasikan harapan-harapan banyak orang yang dipangkukan kepadanya. Dalam hal ini pemimpin dalam kepemimpinannya membutuhkan ruang gerak yang disebut dengan organisasi untuk mewujudkan semua cita-cita yang diamanahkan kepadanya.

Pemimpin memiliki peranan penting dalam proses mengembangkan sumber daya manusia pada umumnya, serta harus mengupayakan peningkatan mutu pendidikan pada khususnya. Di samping memegang peranan penting dalam sumber daya manusia pemimpin harus bertanggung jawab dalam hal administrator dan supervisor.

Dalam suatu pendidikan formal (madrasah), pemimpin berfungsi sebagai manajerial yang dituntut mampu mengelola sekolah yang dipimpinnya agar sekolah tersebut berkembang dan memperoleh kemajuan dari waktu ke waktu, demikian pula pemimpin dituntut pula memiliki

² Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)22

³ Riayatul Husnan, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok Pesantren*(Jember, Stain Jember Press,2013)23

kemampuan untuk segenap struktur lingkungan sekolah agar dapat mendukung terhadap proses pembelajaran dan semangat belajar siswa yang tinggi. Dengan demikian pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah sehingga seringkali disebut penentu sukses tidaknya kegiatan sekolah dengan kata lain sekolah ditentukan oleh kualitas pemimpin dan kebijakannya.

Di era globalisasi ini pemimpin dituntut untuk dapat meningkatkan profesionalitas, sehingga mampu mengelola proses pendidikan secara efektif dan efisien serta bermutu tinggi. Keberhasilan mengelola proses pembelajaran secara efektif, efisien dan bermutu tinggi tidak hanya bergantung pada pemimpin dan semua pihak yang ada dalam sebuah instansi tersebut, apalagi peran dan tanggung jawab pemimpin semakin besar dengan diterapkannya otonomi daerah.

Tujuan utama penerapan kebijakan pimpinan pondok pesantren adalah meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di madrasah. Madrasah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat “sedekat” mungkin dengan kebutuhan madrasah. Untuk itu, madrasah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.⁴

Pengambilan keputusan adalah upaya serius yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak kewenangan dan pengambilan keputusan serta tanggung jawab atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu

⁴Slamet PH, *Manajemen Besbasis Sekolah* (<http://www.google.com>, diakses 10 Februari 2016)

memahami benar apa yang dimaksud dengan kebijakan, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Keberadaan seorang kyai dalam lingkungan pesantren laksana jantung bagi kehidupan manusia. Ustadz, pengurus pondok, dan santri hanya dapat melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari kyai. Beliau berhak menjatuhkan hukuman bagi santri-santrinya yang melanggar ketentuan-ketentuan titahnya menurut kaidah-kaidah normatif yang mentradisi di kalangan pesantren. Intensitas kyai memperlihatkan peran yang *sentralistik* dan *otoriter* disebabkan karena kyailah perintis, pendiri, pengelola, pimpinan, pemimpin, dan bahkan pemilik tunggal sebuah pesantren. Secara kultural kedudukan ini sama dengan kedudukan bangsawan feodal yang biasa dikenal dengan nama *kanjeng* di pulau Jawa. Kyai dianggap memiliki sesuatu yang tidak dimiliki orang lain di sekitarnya. Oleh karenanya hampir setiap kyai yang ternama beredar legenda tentang keampuhannya yang secara umum bersifat magis. Kyai betapapun tidak bisa begitu saja dipisahkan dari budaya feodalisme yang tumbuh di kalangan pesantren. Akhirnya tradisi feodalisme terasa sulit dihapus dari dalam pesantren itu sendiri.

Kepemimpinan yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren. Ketentuan yang menyangkut kebijakan-kebijakan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Pengambilan kebijakan yayasan dilaksanakan secara terbuka, demokratis dan bersifat rasional-ilmiah yang melibatkan dan mengakomodir seluruh ide dan gagasan *stakeholder* pesantren, sehingga kebijakan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak baik internal pesantren maupun pihak di luar pesantren.

Pengambilan kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum dilaksanakan oleh pimpinan pesantren sehingga menarik untuk diteliti dan dikaji. Alasan utama mengapa kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum perlu diteliti dan dikaji adalah pertama, kebijakan pengembangan MI Bustanul Ulum merupakan kebijakan yang diambil ketika status kelembagaan yayasan pondok pesantren Al-Hasan mantabdalam manajemen dan administrasi pengelolahannya. Kedua, MI Bustanul Ulum merupakan alternatif kebijakan yang diambil oleh pimpinan pesantren AL-Hasan untuk diimplementasikan.

Berdasarkan diskripsi diatas, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian di Pondok Pesantren “Al-Hasan” Kemiri Panti Jember dengan memfokuskan penelitian pada proses pengambilan kebijakan pengembanganMI Bustanul Ulum. Sehingga berdasarkan latar belakang masalah itu, peneliti tertarik untuk mengangkat judul Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren “Al-Hasan” Dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember.

METODE PENELITIAN

Pendektan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif, disebut kualitatif karena merupakan penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik.

Disebut deskriptif karena penelitian ini bertujuan untuk menguraikan tentang sifat-sifat (karakteristik) suatu keadaan dalam bentuk kata-kata dan bahasa.⁵

⁵Supranto. *Metode Riset*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 57

Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁶

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember yang beralamat di Jalan Tropong Bintang No. 1 – 2 Desa Kemiri, Kecamatan Panti Kabupaten Jember Telp. 0336 – 881436, Pesantren ini merupakan pesantren yang sudah menerapkan system kepemimpinan kolektif yayasan kedua; banyak perubahan dan pembangunan fisik yang terjadi selama kepemimpinan kolektif yayasan diterapkan, dimana dewan pimpinan yayasan sebagai team work yang visioner, tanggap terhadap permasalahan, kompetensi administrative dan pengawasan. Ketiga, pemahaman terhadap kebutuhan santri baik ketika masih belajar di Pondok maupun setelah nanti selesai (tamat) belajar dan pulang ke kampung halamannya. Terakhir, Kebijakan Pondok Pesantren Al Hasan senantiasa didasarkan pada pengembangan intelektual dan spiritual yang mampu membentuk kemandirian para santri yang ada di lingkungannya, terlebih dalam kebijakan penyelenggaraan MI Bustanul Ulum yang menjadikan teknologi sebagai salah satu upaya mewujudkan visi khairun naas anfa'uhum lin naas.

Sedangkan pemilihan lokasi di Madrasah tersebut adalah dengan pertimbangan bahwa madrasah tersebut (1) jumlah siswa pada tahun ajaran 2015/2016 sebanyak 208 anak yang terbagi dalam 6 kelas, jumlah guru 11 orang.

⁶ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rineka Cipta, 2014), 4

Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (kunci). Sebagai instrument penelitian, seorang peneliti harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut: a) responsif, dapat menyesuaikan diri, memproses data dengan cepat, dapat memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi serta biasa memanfaatkan kesempatan untuk mencari respon, b) kualitas yang diharapkan, c) peningkatan kemampuan peneliti sebagai instrument kunci⁷. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup signifikan. Oleh karena itu, agar dia dapat melakukan peran semua itu secara maksimal dan tidak mendapat hambatan, dia harus menginformasikan kehadirannya di lapangan kepada subyek terteliti.⁸

Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini subyek yang dipilih adalah: Kyai, Kepala Sekolah MI, Wakil Kepala Sekolah, staf guru. Peneliti memilih beberapa informan yang telah disebutkan sangat mengetahui informasi tentang permasalahan yang sesuai dengan focus-fokus penelitian.

Sumber Data

Dalam setiap penelitian, sumber data merupakan komponen yang sangat penting, tanpa adanya sumber data maka penelitian ini tidak akan berjalan. Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer : pihak yang dipilih adalah pihak yang mengetahui terhadap masalah yang dikaji. Diantaranya : Kyai, Kepala Sekolah MI, Wakil Kepala Sekolah, staf guru.
2. Data sekunder : sumber yang relevan dengan masalah yang akan dikaji seperti dokumen program, buku ilmiah dan lain-lain

⁷ Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Karya, 2014), 121-124.

⁸ Sekolah Tinggi Agama Negeri Islam Jember, pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah. (Jember, 2016), 19.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang akan diperoleh dari beberapa subyek penelitian sebagaimana yang tersebut di atas sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan langsung secara sistematis terhadap gejala dan fenomena yang diselidiki. Dalam pelaksanaan penelitian ini menggunakan pengamatan terbuka diketahui oleh subyek, begitu juga sebaliknya para subyek dengan sukarela memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengamati peristiwa yang terjadi.⁹ Melalui metode observasi data yang diperoleh adalah data sebagai berikut: Teknik ini utamanya digunakan pada studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana pesantren, sarana dan prasarana pesantren, pola kerja dan hubungan antar komponen dalam pesantren, pedoman penyelenggaraan yayasan.

2. Wawancara/ interview

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif.. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana pelaksanaannya lebih bebas, dan terbuka.¹⁰ Melalui wawancara data yang diperoleh adalah data utama untuk mengetahui bagaimana proses kebijakan dalam pengambilan keputusan.

⁹ Moeleong...176

¹⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 73.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang.¹¹ Dokumen yang dijadikan bahan kajian antara lain dokumen tentang profil lembaga, semua program kegiatan manajemen humas. Metode dokumentasi ini merupakan kegiatan pengumpulan data yang berupa foto-foto, buku-buku, jurnal, dan sebagainya yang diperoleh saat wawancara maupun observasi dilakukan. Melalui dokumentasi ini, data yang di peroleh yaitu: proses kebijakan dalam pengambilan keputusan

4. Analisis Data

Milles dan Huberman berpendapat analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas proses pencarian data. Data tersebut telah dikumpulkan dalam berbagai cara seperti observasi, wawancara, atau intisari rekam yang kemudian diproses melalui perencanaan, pengetikan atau pengaturan kembali.¹² Yakni dengan menggunakan tiga langkah:

5. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakkan dan transformasi data kasar yang mulcul dari catatan tertulis di lapangan.¹³ Dapat di artikan bahwa reduksi data merupakan proses analisis untuk menggolongkan, mengorganisasikan data, memilah data yang di anggap perlu dan relevan, serta membuang data yang di anggap tidak penting.

¹¹ Moleong....216

¹² Milles and Huberman, *Qualitative Data Analysis*. (London: Sage Publication, 1992), 15.

¹³ Milles and Huberman....15.

6. Penyajian Data

Tahap selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif kita dapat melakukan penyajian data dengan menyusun uraian singkat, dan sejenisnya untuk mempermudah peneliti dalam memahami fenomena yang terjadi untuk kemudian merencanakan langkah selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami tersebut. Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.¹⁴

7. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan, dimana kesimpulan yang dirumuskan telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas atau remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi arti dan memaknai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara, ataupun dokumentasi.

8. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada dasarnya merupakan bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam penelitian kualitatif. Data yang telah berhasil digali, dikumpulkan dan dicatat dalam kegiatan penelitian harus diusahakan kemantapan dan kebenarannya. Moleong berpendapat ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).¹⁵

¹⁴ Milles and Huberman....17.

¹⁵ Moleong....324.

Untuk uji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) dengan teknik *triangulasi*, sebagaimana pendapat Moleong bahwa *triangulasi* yaitu teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan triangulasi sumber dan triangulasi metode.¹⁶

HASIL PENELITIAN

1. Gaya Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum menggunakan gaya kebijakan perilaku, dengan indikator-indikator sebagai berikut:
 - a. Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan
 - b. Mengedepankan musyawarah
 - c. Menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan
 - d. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat
2. Kebijakan pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum
 - a. Kebijakan pimpinan pondok pesantren Al-Hasan
 - 1) Pemusatan pengambilan keputusan pimpinan ditetapkan oleh pengasuh.
 - 2) Adanya musyawarah rutin antara lembaga dengan wali murid dan masyarakat.
 - b. Langkah-langkah penerapan kebijakan yang di ambil oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum diantaranya adalah:

¹⁶ Moleong...330.

- a. Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur.
 - b. Pembinaan mental spiritual
 - c. Peningkatan profesionalitas
 - d. Diskusi kelompok
 - e. Mencari inovasi-inovasi baru dan trobosan-trobosan baru untuk menarik minat masyarakat.
- c. Manfaat Kebijakan untuk Lembaga MI Bustanul Ulum.

Kebijakan pimpinan pondok pesantren ini sangat bermanfaat karena pondok pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas, diantaranya: Pesantren mempunyai gambaran sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memberikan cahaya terhadap lembaga yang ada didalamnya, salah satunya MI Bustanul Ulum. Pesantren sebagai penggerak bagi upaya kesejahteraan masyarakat yang ada didalamnya mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Kiprah pesantren dalam berbagai hal sangat amat dirasakan oleh masyarakat terutama di MI Bustanul Ulum dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya, salah satunya adalah menjunjung tinggi kualitas pendidikan dan moral agamis yang ada di MI Bustanul Ulum.

PEMBAHASAN

A. Gaya Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan untuk Mengembangkan MI Bustanul Ulum

Berkaitan dengan masalah kebijakan, faithzal riva'I melihat masalah itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Keberadaan manusia yang mempunyai keterbatasan dan kelebihan

tertentu menjadikan posisinya sangat signifikan. Peran manusia sangat berpengaruh pada perjalanan fungsi kebijakan suatu organisasi yang sedang berjalan, khususnya berhubungan dengan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

1. Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan
2. Mengedepankan musyawarah
3. Menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan
4. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat

B. Kebijakan pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum.

1. Kendala yang dihadapi dalam pengambilan kebijakan
2. Langkah-langkah penerapan kebijakan
 - a) Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur
 - b) Pembinaan mental spiritual
 - c) Peningkatan profesionalitas
 - d) Diskusi kelompok
 - e) Mencari inovasi-inovasi baru

C. Manfaat Kebijakan untuk Lembaga MI Bustanul Ulum.

Kebijakan pimpinan pondok pesantren ini sangat bermanfaat karena pondok pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas, diantaranya: Pesantren mempunyai gambaran sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memberikan cahaya terhadap lembaga yang ada didalamnya, salah satunya MI Bustanul Ulum. Pesantren sebagai penggerak bagi upaya kesejahteraan masyarakat yang ada didalamnya mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Kiprah pesantren dalam berbagai

hal sangat amat dirasakan oleh masyarakat terutama di MI Bustanul Ulum dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya, salah satunya adalah menjunjung tinggi kualitas pendidikan dan moral agamis yang ada di MI Bustanul Ulum.

Paparan-paparan diatas, terkait dengan langkah-langkah pengasuh dalam mengatasi kendala-kendala dalam menerapkan kebijakan, memberikan pemahaman kepada peneliti bahwa pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasan berusaha untuk menjalankan perannya sebagai penentu kebijakan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan:

1. Gaya Pengambilan Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum menggunakan gaya kebijakan perilaku, dengan indikator-indikator sebagai berikut:
 - a. Bawahan diberi kesempatan untuk menentukan kebijakan
 - b. Mengedepankan musyawarah
 - c. Menerima aspirasi, saran dan kritik dari bawahan
 - d. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat
2. Kebijakan pimpinan Pondok pesantren Al-Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum
 - a. Kebijakan pimpinan pondok pesantren Al-Hasan
 - b. Pemusatan pengambilan keputusan pimpinan ditetapkan oleh pengasuh.
 - c. Adanya musyawarah rutin antara lembaga dengan wali murid dan masyarakat.
3. Langkah-langkah penerapan kebijakan yang di ambil oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum diantaranya adalah:

- a. Adanya proses kompetisi yang alami dan terstruktur.
 - b. Pembinaan mental spiritual
 - c. Peningkatan profesionalitas
 - d. Diskusi kelompok
 - e. Mencari inovasi-inovasi baru dan trobosan-trobosan baru untuk menarik minat masyarakat.
4. Manfaat Kebijakan untuk Lembaga MI Bustanul Ulum.

Kebijakan pimpinan pondok pesantren ini sangat bermanfaat karena pondok pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas, diantaranya: Pesantren mempunyai gambaran sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memberikan cahaya terhadap lembaga yang ada didalamnya, salah satunya MI Bustanul Ulum. Pesantren sebagai penggerak bagi upaya kesejahteraan masyarakat yang ada didalamnya mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Kiprah pesantren dalam berbagai hal sangat amat dirasakan oleh masyarakat terutama di MI Bustanul Ulum dalam menjalankan kebijakan-kebijakannya, salah satunya adalah menjunjung tinggi kualitas pendidikan dan moral agamis yang ada di MI Bustanul Ulum.

Saran:

1. Untuk IAIN Jember

- a. Untuk pengembangan disiplin ilmu kebijakan pendidikan, berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan penelitian lanjutan dengan aspek yang lebih luas.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan literature atau referensi bagi lembaga IAIN Jember dan mahasiswa yang ingin mengembangkan kajian di bidang manajemen pendidikan.

2. Untuk Lembaga, khususnya MI Bustanul Ulum

Menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu pedoman dalam memimpin sekolahnya, diantaranya:

- a. Mempertahankan dan mengembangkan system kebijakannya
- b. Membangun *team work* yang lebih solid
- c. Bahwa tidak ada satupun gaya kebijakan yang paling efektif untuk semua situasi dan kondisi suatu organisasi
- d. Gaya kebijakan yang efektif adalah gaya kebijakan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (kontekstual)

3. Untuk Masyarakat

Diharapkan dapat lebih meningkatkan andilnya terhadap sekolah, baik secara materil dan spirituil.

DAFTAR PUSTAKA

Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian*, Bandung: Rosda Karya

Riayatul Husnan, 2013, *Kepemimpinan Kyai, Potret Budaya Religius di Pondok*

Pesantren, Jember, Stain Jember Press

Supranto. 2003 *Metode Riset*, Jakarta: Rineka Cipta.

Tim Penyusun IAIN Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana*. Jember: STAIN Jember Press.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.

Miles. Matthew B. & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : UI Press.

LAMPIRAN 1

MATRIK PENELITIAN

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber data	Metode Penelitian	Pokok Masalah
Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri	Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum	<p>A. Proses Pengambilan Kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember</p> <p>B. Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember</p>	<p>1 Kebijakan dalam memberi keputusan</p> <p>2 Bentuk Musyawarah</p> <p>3 Menerima aspirasi, saran, kritik bawahan</p> <p>1 Penyetaraan visi dan misi</p> <p>2 peningkatan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>3 Efektivitas mengajar</p>	<p>1 Informan</p> <p>a. Pengasuh Pondok Pesantren</p> <p>b. Kepala Sekolah</p> <p>c. Guru</p> <p>d. Tenaga Kependidikan</p> <p>2 Dokumentasi</p> <p>3 Kepustakaan</p>	<p>1 Penentuan Daerah Penelitian Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti</p> <p>2 Pendekatan penelitian, pendekatan kualitatif</p> <p>3 Teknik Pengumpulan Data</p> <p>a. Observasi</p> <p>b. Interview</p> <p>c. Dokumenter</p> <p>4 Teknik Analisa Data menggunakan studi</p> <p>5 Validasi data menggunakan metode non partisipan</p>	<p>A Pokok Masalah</p> <p>Bagaimana kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum</p> <p>B Sub Pokok Masalah</p> <p>1. Bagaimana Proses Pengambilan Kebijakan Pengembangan MI Bustanul Ulum di Pondok Pesantren Al Hasan Kemiri Panti Jember?</p> <p>2. Bagaimana Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al Hasan dalam mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember?</p>

MOTTO :

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Fais Ali

NIM : 0849113046

Program Studi : Pendidikan Islam

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Jl. KH. Hasyim Panti, Jember

Menyatakan bahwa Tesis yang berjudul : **“Kebijakan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Hasan Dalam Mengembangkan MI Bustanul Ulum Kemiri Panti Jember”** adalah benar-benar asli karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil menjiplak (plagiat) dari hasil karya orang lain.

Demikian surat pernyataan ini kami buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dan apabila di kemudian hari ternyata tidak benar, maka kami berani menanggung resiko dalam bentuk apapun.

Jember, 29 Juni 2016

Yang membuat pernyataan,



Ahmad Fais Ali

NIM. 0849113046