
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KEPEMIMPINAN DALAM
PENGEMBANGAN PENDIDIKAN NON FORMAL DI
PONDOK PESANTREN AL-BAQIYATUSSA'ADIYAH
KECAMATAN TEMBILAHAN HULU KABUPATEN
INDRAGIRI HILIR****Muhammadiyah,¹***Email: muhammadiyah@stai-tbh.ac.id*Abstract*

This study aims to find out 1) To find out the leadership policies in preparing the agenda for developing non-formal education at the al-Baqiyatussa'adiyah Islamic boarding school, Tembilahan Hulu District, Indragiri Hilir Regency, 2) To find out the leadership policies in implementing the development of non-formal education in the al-Islamic boarding school. Baqiyatussa'adiyah, Tembilahan Hulu District, Indragiri Hilir Regency. This research uses the type of field (field research) with a naturalistic qualitative approach. Data collection techniques with in-depth interviews, observation and documentation. The results of the study conclude that: Policies in the development of non-formal education development agendas begin with environmental observations, input from institutional leaders and the kiai's own initiative. The main issues will first be discussed within the scope of the institution, then forwarded in a large meeting or directly to the chairman of the foundation and caregivers. This is what makes the development of non-formal education at the Al-Baqiyatussa'adiyah Islamic Boarding School different from other Islamic boarding schools. Meanwhile, the formulation of policy problems was obtained through many sources including input from education administrators, committee administrators, foundation administrators. Policy implementation in the development of non-formal education is through the realization of the vision and mission of the foundation. The development of non-formal education involves the administrators of related institutions according to their respective policy areas, fully facilitates the needs of students for non-academic activities, for infrastructure needs to communicate with the guardians of students and non-permanent donors, fully facilitates extracurricular activities.

Keywords: Islamic Boarding School, Leadership Policy, Non Formal Education Development

¹Dosen Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Auliaurasyidin Tembilahan.

A. Pendahuluan

Pesantren merupakan salah satu elemen bangsa Indonesia dan sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam yang masih eksis sampai saat ini. Kemampuan pesantren untuk tetap bertahan karena karakter eksistensinya, disebabkan pesantren adalah lembaga yang tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia. Penyelenggaraan pesantren berbentuk asrama yang merupakan komunitas tersendiri di bawah pimpinan Kiai dibantu beberapa Ustad 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 Kiai, Ustad, santri serta pengasuh lainnya, sebagai satu keluarga besar. Dalam sebuah pesantren, Kiai sebagai pemimpin yang merupakan elemen paling esensial.

Kiai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Keberadaan seorang Kiai dalam lingkungan pesantren laksana jantung bagi kehidupan manusia². Ustad, pengurus pondok, dan santri hanya dapat melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari Kiai. Beliau berhak menjatuhkan hukuman bagi santri-santrinya yang melanggar ketentuan-ketentuan titahnya menurut kaidah-kaidah normatif yang mentradisi di kalangan pesantren. Intensitas Kiai memperlihatkan peran yang sentralistik dan otoriter disebabkan karenakiai-lah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, 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. Kiai dianggap memiliki sesuatu yang tidak dimiliki orang lain di sekitarnya. Oleh karenanya hampir setiap Kiai yang ternama beredar legenda tentang keampuhannya yang secara umum bersifat magis. Kiai 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.

Sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, Kiai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan kehidupan pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, kharismatik dan keterampilannya.³

²Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hlm. 63

³Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 49

Segala bentuk kebijakan penyelenggaraan pendidikan, baik menyangkut format kelembagaan berikut penjenjangannya, kurikulum yang dipakai acuan, metode pengajaran dan pendidikan yang diterapkannya, keterlibatan dalam aktivitas di luar maupun sistem pendidikan yang diikuti adalah wewenang mutlak kiai. Berkaitan dengan penentuan kebijakan (*policy*) pendidikan, pengajaran, lebih-lebih menyangkut aspek manajerial, pihak lain hanyalah sebagai pelengkap.⁴Maka wajar bahwa pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan kepemimpinan pribadi kiai.

Paparan di atas merupakan gambaran realitas pimpinan atau pengasuh pesantren tradisional yang sudah menjadi *common sense* bahwa pesantren lekat dengan figur kiai, figur sentral, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Kebanyakan pesantren menganut pola “*serba mono*”: mono-manajemen dan mono-administrasi sehingga delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Faktor *nasab* (keturunan) juga kuat sehingga yang bisa menjadi penerus kepemimpinan adalah anaknya yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memprotes.

Dewasa ini terdapat kecenderungan yang kuat pesantren untuk melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Perkembangan kelembagaan pesantren ini, terutama disebabkan adanya diversifikasi pendidikan yang diselenggarakannya, yang juga mencakup madrasah dan sekolah umum yang menganut sistem yang lebih rasional, demokratis dan terbuka. Maka banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.⁵

Kecenderungan membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren pesantren yang tergolong modern, akan tetapi pelaksanaannya belum pada pesantren yang masih bersifat tradisional. Kiai pesantren modern relatif demokratis, toleran dan mudah melakukan adaptasi terhadap upaya pembaharuan. Keberadaan yayasan dipesantren memang memiliki konsekuensi logis⁶. Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kiai, melainkan bersifat kolektif di tangan

⁴Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 32

⁵Azyumardi Azra, “*Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan*” *Pengantar dalam Nurcholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Proses Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 2004), hlm. xx

⁶Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2004) hlm. 46

bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominan. Secara legal formal kiai tidak lagi berkuasa mutlak. Pesantren dengan pelembagaan yayasan berarti mendorong untuk menjadi organisasi impersonal. 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, di mana setiap penanggung jawab tersebut secara hirarkis bertanggung jawab kepada unit yang lebih tinggi. Setiap unit diberi semacam otonomi untuk menyelenggarakan rumah tangga sendiri. Kepemimpinan yayasan dengan struktur organisasinya merupakan kepemimpinan kolektif dengan tugas dan wewenang masing-masing badan dalam struktur yayasan. 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.

Terlepas dari permasalahan di atas, Zamakhasyari Dhofier menggambarkan tujuan umum pendidikan pesantren adalah; "tujuan pendidikan pesantren secara umum tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meninggikan moral, melatih dan mempetinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, dan menyiapkan para santri untuk hidup sederhana dan bersih hati. Setiap santri diajar agar menerima etik agama di atas etik-etik yang lain. Tujuan pendidikan pesantren bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian "ibadah" kepada tuhan dan semata-mata hanyalah mengharap keridloan-Nya⁷.

Dengan demikian, maka bisa dipahami bahwa tujuan utama dari terciptanya tradisi pesantren sebagai media dakwah dan tradisi pendidikan Islam ala-Indonesia, sama sekali tidak diorientasikan untuk mobilisasi sosial-ekonomi

⁷Zamakhasyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta; LP3ES), hlm. 21

maupun politik. Namun, bersamaan dengan terjadinya pergeseran paradigma masyarakat yang terus berkembang dan berubah, di mana persinggungan antar tradisi dan sistem sudah tidak dapat dihindari, maka tradisi pesantren tidak mungkin untuk terus bertahan dengancara dan sistem lama yang sudah tidak relevan. Pembaharuan dan inovasi harus menjadi pilihan bijak yang tak terhindari, suka atau tidak suka, sebab kenyataan adalah bahasa lain dari jiwa sejarah yang tidak bisa dipaksa.

Sejauh ini, pembaharuan yang terjadi di lingkungan pesantren pada umumnya masih bisa dibidang sangat wajar, karena kenyataan yang muncul di masyarakat memang menuntutnya untuk berubah. Namun yang jadi persoalannya kemudian adalah, banyak sekali format baru pesantren terutama pondok pesantren yang telah mendeklarasikan dirinya sebagai pesantren “modern” (formal), dengan mengacu pada sistem dan kurikulum pendidikan nasional⁸.

Pesantren Al-Baaqiyatussa’adiyyah merupakan pesantren yang hanya menyelenggarakan pengkajian dan penghayatan ilmu-ilmu agama yang diambilnya dari berbagai kitab-kitab kuning klasik, baik fiqih, tauhid, tasawuf, tata bahasa Arab (*nabwusharaf*), di samping mengajarkan cara membaca Al Qur’an, sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Pesantren Al-Baaqiyatussa’adiyyah tidak terikat dengan peraturan pemerintah, namun tujuan dari di adakannya pesantren ini sama tujuannya dengan pendidikan nasional yang ada. Dengan demikian tugas dan tanggung jawab pimpinan pesantren semakin berat dan kompleks serta tidak mungkin dapat diemban oleh kiai/pimpinan secara sendiri. Menyadari hal ini, pondok pesantren selanjutnya mengembangkan pola kelembagaan yayasan, sehingga segala urusan pondok pesantren serta penyelenggaraan pendidikan non formal baik urusan *intern* atau urusan keluar (*ekstern*) ditangani oleh kepemimpinan yayasan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing komponen yayasan. Posisi kiai sendiri dalam yayasan tersebut adalah sebagai dewan pembina dan pengasuh, posisi kiai yang demikian merupakan posisi tertinggi dalam penentuan dan pengambilan kebijakan yayasan pondok pesantren, baik dalam kebijakan edukatif maupun kebijakan non edukatif. Dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa’adiah memfokuskan penelitian pada proses pengambilan kebijakan pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren.

⁸Baddrut Tamam, *Pesantren Nalar dan Tradisi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm.

B. Metode Penelitian

Untuk melakukan penelitian mengenai implementasi kebijakan kepemimpinan dalam pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren Al-baqiyatussa'adiyah Kecamatan Tembilahan Hulu Kabupaten Indragiri Hilir ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*). Menurut Surya subrata penelitian lapangan bertujuan mempelajari secara intensif latar belakang, keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial; individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.⁸ Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Pendekatan kualitatif naturalistik dipilih, karena obyek yang diteliti langsung dalam latar yang wajar dan bertujuan untuk mengkaji, memahami dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam tentang kebijakan pimpinan dalam pengembangan pendidikan di pondok pesantren.

Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penelitian observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi guna untuk mendapatkan data dengan kredibilitas tinggi dilakukan berdasarkan cara memperoleh datanya. Sedangkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan secara stimulan atau secara bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan, Reduksi Data adapun Penyajian Data Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah mengorganisasikan data yang sudah direduksi. Data tersebut mula-mula disajikan terpisah antara satu tahap dengan tahap yang lain, tetapi setelah kategori terakhir direduksi, maka keseluruhan data dirangkum dan disajikan secara terpadu.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kebijakan Pimpinan Dalam Penyusunan Agenda Pengembangan Pendidikan Non Formal di Pesantren Al-Baqiyatussa'adiyah

Kebijakan pimpinan dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiyah yaitu melalui penyusunan agenda kebijakan pimpinan/kiai dalam pengembangan pendidikan akan berhasil jika tidak hanya mengandalkan inisiatif pimpinan saja melainkan juga masukan dari para pengurus lembaga pendidikan dan pengamatan langsung terhadap kondisi lapangan yang sebenarnya.

Istilah kebijakan dapat dimaknai sebagai suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan

sasaran yang diinginkan. Oleh karena itu, dalam suatu lembaga termasuk di dalamnya pesantren kebijakan pemimpin senantiasa harus berpedoman pemenuhan visi dan misi lembaga. Jadi kebijakan merupakan suatu kegiatan yang terarah. Dalam proses kebijakan ini, banyak konsep yang ditawarkan oleh ahli. Anderson dalam Djoko Widodo mengemukakan lima langkah dalam proses kebijakan, yaitu *agenda setting*, *policy formulation*, *policy adaption*, *policy implementation*, dan *policy assessment/evaluation*⁹. Berdasarkan paparan data pada bagian sebelumnya ditemukan bahwa dalam penyusunan agenda pengambilan kebijakan di pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiyah pimpinan/kiai melakukan banyak hal di antaranya yaitu dengan menampung aspirasi atau masukan dari kepala lembaga bagian, elemen masyarakat serta pengasuh pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan *William Dunn* yaitu; Penyusunan agenda kebijakan ini diawali dari suatu masalah yang muncul di masyarakat. Masalah ini dapat diungkap oleh seseorang sebagai masalah pribadi (*private problem*), kemudian berkembang menjadi masalah umum (*public problem*) selanjutnya masalah tersebut menjadi isu kebijakan (*policy issue*). Dalam tahapan isu ini terdapat perbedaan pendapat di kalangan anggota suatu organisasi, tentang persepsi, mengenai sifat masalah, dan solusi suatu masalah¹⁰. Hal itu juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh *Leslie A. Pal* dalam Joko bahwa proses kebijakan sesungguhnya, hanyalah merupakan sebuah proses diskusi dan debat (*discussing and debating*) ide-ide mereka tentang prioritas, masalah, dan solusinya¹¹. Dalam perumusan agenda ini dapat dimulai dengan melakukan pengamatan lingkungan dan wawasan kedepan pengasuh pesantren hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan *william Dunn* yaitu Tahapan perumusan masalah didahului oleh identifikasi masalah. Identifikasi masalah berarti langkah untuk memahami permasalahan. Langkah ini dilakukan dengan memetakan situasi masalah, yaitu melakukan pemerhatian dan mengenali (*scanning*) setiap perubahan yang terjadi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Pada tahapan ini yang menjadi fokus pencarian terhadap akar masalah. Pada tahap ini tentunya ada berbagai masalah yang saling berkompetisi, akhirnya hanya ada beberapamasalah penting saja yang masuk dalam tahap selanjutnya, yaitu membuat masalah tersebut menjadi masalah kebijakan (*policy problem*).

⁹Djoko Widodo, *Analisis Kebijakan*, hlm.10

¹⁰Dunn, *Pengantar Analisa Kebijakan*, ter. *Arrangement with prentice hall* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1999), hlm.97

¹¹Ibid, hlm.20

Setelah ditemukan masalah formal, maka langkah selanjutnya adalah mencari solusi yang berupa kebijakan apa yang perlu diambil. Mustofadidjaja dalam Joko mengemukakan, ada tujuh langkah dalam melakukan analisis untuk menentukan kebijakan. *Pertama*, pengkajian persoalan, yaitu memahami dan menemukan hakikat permasalahan yang dihadapi sebuah lembaga. Tahap ini, menghendaki 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 dasar pikiran dalam merumuskan alternatif intervensi, berhasil atau gagal. *Ketiga*, penyusunan model. Yakni membuat bentuk hubungan klausul antara masalah yang dihadapi lembaga dan dirumuskan secara sederhana. Perlunya dilakukan penyusunan model ini dimaksudkan untuk 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 dan sasaran yang telah ditentukan. Tahapan perumusan alternatif kebijakan ini diawali dengan penjelasan kerangka logika berkaitan dengan kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul dalam mengintervensi masalah lembaga, baik kemungkinan yang positif atau yang negative.

Pada perumusan masalah ini, pembuat kebijakan (*policy maker*) perlu meminta bantuan Stakeholder untuk memberi informasi dan nasehat yang berhubungan dengan masalah yang bersangkutan. masukan pengurus lembaga pendidikan non formal, pengurus komite, pengurus yayasan serta dewan Pembina pondok pesantren. Rumusan masalah yang dimunculkan ialah terkait keterampilan santri, kenakalan, masalah sarana prasarana, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, dan kerohanian santri. Oleh karena itu, kegiatan awal proses perumusan masalah kebijakan adalah dengan penyusunan agenda. Penyusunan agenda digunakan untuk menggambarkan suatu isu yang dinilai oleh publik perlu diambil suatu tindakan.

Dalam pelaksanaannya kebijakan kiai dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiyah dimulai dengan pengamatan lingkungan, masukan dari pimpinan lembaga serta inisiatif kiai sendiri. Pokok permasalahan akan terlebih dahulu di musyawarahkan dalam lingkup lembaga, selanjutnya diteruskan dalam rapat besar atau bisa langsung pada ketua yayasan dan pengasuh. Hal inilah yang menjadikan pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiyah berbeda dengan pesantren lain.

2. Implementasi Kebijakan Pimpinan Dalam Mengembangkan Pendidikan Non Formal di Pesantren Al-Baqiyatussa'adiyah Implementasi kebijakan dalam

pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiah yaitu dalam tataran implementasi pimpinan/kiai memberi wewenang kepada kepala bagian untuk melaksanakan kebijakan pimpinan yang telah diputuskan, pelaksanaan kebijakan tersebut disosialisasikan melalui rapat bersama guna memantapkan alur informasi atas kebijakan yang akan dilaksanakan, semua pengurus yayasan telah tersusun dalam struktur dan memiliki tugas dan wewenang masing-masing, sedangkan dalam pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiah tidak semua pengurus yayasan memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga perlu menunjuk seseorang untuk menjadi penanggung jawab pelaksana dari sebuah kebijakan tertentu.

Pelaksanaan kebijakan merupakan suatu proses usaha untuk mewujudkan suatu kebijakan yang masih bersifat abstrak kedalam realita nyata. Pelaksanaan kebijakan merupakan suatu kegiatan untuk menimbulkan hasil (*outputs*), dampak (*out comes*), dan manfaat (*benefit*), serta dampak (*impacts*) yang dapat dinikmati oleh kelompok sasaran (*target groups*)¹². Menurut Darwin dalam Joko setidaknya ada empat hal penting yang perlu dipersiapkan dalam proses implementasi yaitu pendayagunaan sumber, melibatkan orang atau sekelompok dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, dan penyediaan layanan dan manfaat pada publik. Dalam wilayah pondok pesantren implementasi kebijakan kyai dalam pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiah yaitu perwujudan dari visi dan misi yayasan. Program lembaga yang terkait dengan pengembangan harus di dasarkan pada visi misi yayasan. Dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dipilih membutuhkan pihak-pihak terkait dengan implementasinya. Penekanan pengembangan di Pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiah ula harus pada pengembangan kepesantrenan.

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

Tentunya dalam mengambil kebijakan seorang kiai tidak begitu saja memutuskan. Tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan dan proses yang panjang. untuk menentukan penyusunan agenda, pengambil kebijakan perlu

¹²Djoko Widodo, *Analisis Kebijakan*, hlm. 99

mendapatkan informasi penting dari dalam dan luar lembaga. hal ini dilakukan untuk memberikan keakuratan dalam penentuan pengambilan kebijakan.

Demi mendapatkan efek yang maksimal dari suatu kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan non formal di pondok pesantren, berbagai upaya ditempuh. Di antaranya kebutuhan sarana prasarana, yaitu melalui peran aktif wali santri.

Implementasi kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan non formal pondok pesantren al-Baqiyatussa'adiah yaitu dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan pendidikan non formal melibatkan pengurus lembaga terkait sesuai bidang kebijakan masing-masing.

Agar menimbulkan efek adalah melalaui banyak hal di antaranya dengan memfasilitasi penuh kebutuhan santri untuk kegiatan belajar, untuk kebutuhan sarana prasarana berkomunikasi dengan wali santri serta donatur tidak tetap, memfasilitasi penuh untuk kegiatan ekstrakurikuler.

Jika di kaji lebih lanjut maka implementasi kebijakan kiai di pondok pesantren dalam rangka pengembagn pendidikan non formal sesuai dengan gagasan Smith dalam Islamy yaitu Model Pendekatan *Buttom-Up* yang memandang implementasi sebagai proses atau alur. Melihat proses kebijakan dari perspektif perubahan sosial dan politik. Di mana, kebijakan yang dibuat pemerintah atau suatu institusi bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan. Smit mengatakan bahwa ada empat variabel yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi kebijakan. yaitu: (a) *idealizet policy* adalah suatu pola interaksi yang didealisasikan perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi dan merangsang target group untuk melaksanakannya; (b) *target group*, yaitu bagian dari stakeholders yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Karena target group ini banyak mendapat pengaruh dari kebijakan, maka diharapkan dapat menyelesaikan pola-pola perilaku dengankebijakan yang dirumuskan; (c) *implementing organization*, yaitu badan-badan pelaksana atau unit-unit birokrasi pemerintah yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan; (d) *environmental factors*, yaitu unsur-unsur di dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan (seperti aspek budaya, sosial, ekonomi dan politik¹³).

¹³M. Irfan Islamy, *Seri policy Analisis*, (Malang: Progam Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang), Hlm. 49

D. KESIMPULAN

Kebijakan dalam penyusunan agenda pengembangan pendidikan non formal di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah dimulai dengan pengamatan lingkungan, masukan dari pimpinan lembaga serta inisiatif kiai sendiri. Pokok permasalahan akan terlebih dahulu di musyawarahkan dalam lingkup lembaga, selanjutnya diteruskan dalam rapat besar atau bisa langsung pada ketua yayasan dan pengasuh. Hal inilah yang menjadikan pengembangan pendidikan non formal di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah berbeda dengan pesantren lain.

Sedangkan perumusan masalah kebijakan di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah diperoleh melalui banyak sumber diantaranya masukan para pengurus pendidikan, pengurus komite, pengurus yayasan. Rumusan masalah yang dimunculkan ialah terkait keterampilan santri, kenakalan, masalah sarana sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, dan kerohanian siswa.

2. Implementasi Kebijakan Pimpinan dalam Pengembangan Pendidikan Non Formal di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah

Implementasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan non formal di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah yaitu perwujudan dari visi dan misi yayasan. Program lembaga yang terkait dengan pengembangan harus didasarkan pada visi dan misi yayasan. Dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dipilih membutuhkan pihak-pihak terkait dengan implementasinya. Penekanan pengembangan di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah harus pada pengembangan kepesantrenan. Tapi disisi lain, tidak boleh lepas juga dari aturan-aturan Islam.

Implementasi kebijakan dalam pengembangan pendidikan non formal di Pondok Pesantren Al-Baqiyatussa'adiah yaitu Dalam pelaksanaan kebijakan di pondok pesantren patuh dalam pengembangan pendidikan non formal melibatkan pengurus lembaga terkait sesuai bidang kebijakan masing-masing.

Agar menimbulkan efek adalah melalui banyak hal diantaranya dengan memfasilitasi penuh kebutuhan siswa untuk kegiatan non akademik, untuk kebutuhan sarana prasarana berkomunikasi dengan wali santri serta donatur tidak tetap, memfasilitasi penuh untuk kegiatan ekstrakurikuler.

Referensi

- Ahmadi, Abu. 2001. *Ilmu pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahmadi, Rulam. 2005. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, Robert dan Sari Knopp Biklen. 1982. *Qualitative research for education and introduction to theory and methods*. Boston: Allyn dan Bacon Inc.
- Daulay, Haidar P. 2009. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Efendy, M. 1985. *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Palembang.
- Hadori. 2010. *Pengembangan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Dalam Mencetak Santri Profesional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Haidari, Amin dan Ishom El Saha. 2004. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mj, Aida. 2005. *Ilmu Pendidikan*. Semarang: Putra Sanjaya.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2013. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mutohar, Prim Masrokan. 2014. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta : Ar Ruzz Media.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Qomar, Mujamil. 2004. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, V. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- Siswanto. 2001. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subarsono. 2015. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta : Gava Media.
- Sulistiyorini. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya : Elkaf.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. 2003. *Metode Penelitian Sosial Dan Agama*. Bandung: Rosda Karya.
- Suryosubroto. 2010. *Beberapa Aspek Dasar-Dasar Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin. 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tamam, Baddrut. 2010. *Pesantren Nalar dan Tradisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tanzeh, Ahmad dan Suyitno. 2006. *Dasar-Dasar Penelitian*. Surabaya: Elkaf.
- Widodo, Djoko. 2007. *Analisi kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- Winarno, Budi. 2002. *Teori Dan Proses Kebijakan Public*. Yogyakarta: Medi Presindo.
- Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press.