

Kebijakan Pimpinan Pesantren dalam Pengembangan Pendidikan Formal: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi di Pondok Pesantren Al Azhar Jember

Pesantren Leadership Policy in Developing Formal Education: Formulation, Implementation, and Evaluation at Al Azhar Islamic Boarding School, Jember

¹Mohammad Bahrul, ²Mashudi, ³Saihan

¹⁻³Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia

e-mail: along029721@gmail.com

Abstrak: Pesantren di Indonesia perlu mengembangkan pendidikan formal yang memenuhi standar nasional tanpa melemahkan identitas keagamaan dan misi pembentukan karakter. Penelitian terdahulu umumnya menelaah kebijakan pimpinan melalui aspek yang terpisah, seperti kurikulum, budaya belajar, atau mutu manajerial, dan belum menjelaskan keterkaitan antara formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan, serta peran berbagai aktor dalam menerjemahkan arahan pimpinan menjadi praktik kelembagaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pimpinan dalam pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Al Azhar Jember. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi pasif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara interaktif. Hasil penelitian menunjukkan siklus kebijakan yang terpadu, yaitu formulasi hierarkis-partisipatif, implementasi bertingkat-adaptif, dan evaluasi multidimensi. Pimpinan menetapkan arah moral, sedangkan yayasan dan sekolah menerjemahkannya menjadi prioritas, program, alokasi sumber daya, praktik pembelajaran, dan mekanisme umpan balik. Evaluasi memadukan capaian akademik, pembentukan karakter, mutu layanan, dan penerimaan sosial, meskipun standardisasi pelaporan dan umpan balik langsung pemangku kepentingan masih terbatas. Penelitian ini mengusulkan perspektif siklus kebijakan pesantren dan berimplikasi bahwa kepemimpinan moral perlu ditopang koordinasi terdokumentasi, sistem data terpadu, dan umpan balik pemangku kepentingan yang dilembagakan. Karena hanya mencakup satu pesantren dan belum menjelaskan perubahan kebijakan jangka panjang, penelitian lanjutan yang bersifat komparatif dan longitudinal diperlukan.

Kata Kunci: Pesantren; Pendidikan Formal; Siklus Kebijakan; Kepemimpinan Pendidikan; Partisipasi Pemangku Kepentingan

Abstract: Islamic boarding schools (pesantren) in Indonesia must develop formal education that meets national standards without weakening their religious identity and character-building mission. Previous studies have generally examined leadership policy through isolated aspects, such as curriculum, learning culture, or managerial quality, and have not adequately explained how policy formulation, implementation, and evaluation are interrelated or how multiple actors

translate leaders' directives into institutional practices. This study aims to analyze the formulation, implementation, and evaluation of the pesantren leader's policy in developing formal education at Al Azhar Islamic Boarding School, Jember. It employed a qualitative case study design, collecting data through in-depth interviews, passive participant observation, and documentation, and analyzing them interactively. The findings reveal an integrated policy cycle characterized by hierarchical-participatory formulation, multilevel-adaptive implementation, and multidimensional evaluation. The leader established the moral direction, while the foundation and the school translated it into priorities, programs, resource allocation, learning practices, and feedback mechanisms. Evaluation combined academic achievement, character formation, service quality, and social acceptance, although reporting standardization and direct stakeholder feedback remained limited. The study proposes a pesantren policy cycle perspective and implies that moral leadership requires documented coordination, integrated data systems, and institutionalized stakeholder feedback. Because it covers a single pesantren and cannot explain long-term policy change, comparative and longitudinal research is needed.

Keywords: Islamic Boarding School; Formal Education; Policy Cycle; Educational Leadership; Stakeholder Participation

Pendahuluan

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berakar kuat dalam kehidupan sosial masyarakat Indonesia (Basri et al., 2024). Pada mulanya, pesantren berfungsi sebagai ruang *tafaqquh fi al-din* melalui relasi antara kiai, santri, masjid, pondok, dan kitab *turats*. Perubahan sosial, regulasi, dan meningkatnya kebutuhan masyarakat kemudian memperluas peran pesantren ke bidang pendidikan formal, dakwah, pemberdayaan masyarakat, kewirausahaan, dan transformasi sosial (Widodo, 2025). Perluasan tersebut memperoleh legitimasi melalui Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang mengakui fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat sebagai tiga fungsi utama pesantren (Husna et al., 2025). Konsekuensinya, pesantren tidak hanya dituntut mempertahankan otentisitas tradisi keislaman, tetapi juga membangun tata kelola pendidikan yang bermutu, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan (Ariyanti, 2026).

Dalam perkembangan ini, pimpinan pesantren menempati posisi strategis karena memiliki otoritas moral, simbolik, dan organisasional dalam menentukan arah lembaga (Karim et al., 2025). Kebijakannya memengaruhi penetapan visi, integrasi kurikulum pesantren dengan kurikulum nasional, pengembangan sumber daya manusia, penyediaan sarana, pembiayaan, budaya disiplin, dan penjaminan mutu (Fadlin et al., 2024; Halid, 2024). Kebijakan tersebut tidak lahir dalam ruang netral. Ia dibentuk oleh kebutuhan santri, harapan wali santri, kapasitas guru dan tenaga kependidikan, kultur organisasi, sumber daya lembaga, dan regulasi pendidikan. Oleh sebab itu, pengembangan pendidikan formal di pesantren perlu dipahami sebagai proses kebijakan yang mempertemukan otoritas tradisional dengan tuntutan tata kelola modern (Lestari & Sulton, 2025).

Pondok Pesantren Al Azhar Jember menyajikan konteks yang relevan untuk mengkaji proses tersebut. Pesantren ini menaungi pendidikan formal tingkat sekolah menengah dan berada di lingkungan perkotaan Kabupaten Jember. Posisi tersebut menghadirkan tuntutan berlapis, yaitu mempertahankan identitas kepesantrenan, memenuhi standar pendidikan formal, merespons kompetisi antarlembaga, dan memenuhi harapan masyarakat terhadap lulusan yang

unggul secara akademik dan berkarakter religius. Dalam kondisi demikian, kebijakan pimpinan tidak cukup dipahami sebagai keputusan personal atau administratif. Kebijakan itu perlu dipahami sebagai strategi kelembagaan untuk menyelaraskan pendidikan sekolah, kehidupan asrama, pengajian, disiplin ibadah, dan pembinaan karakter santri.

Sejumlah penelitian telah menjelaskan peran kebijakan pimpinan dalam pengelolaan pendidikan pesantren. [Nur Alimi \(2021\)](#) menemukan bahwa pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'in dilakukan melalui kolaborasi antara pengasuh, pengurus, kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah, dengan musyawarah sebagai mekanisme utama pengambilan kebijakan. Penelitian tersebut menegaskan pentingnya keselarasan antara program sekolah, visi lembaga, dan program pesantren. Sementara itu, [AlQadrie \(2022\)](#) menunjukkan bahwa kebijakan pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu manajerial pendidikan formal mencakup pembentukan tim, analisis kebutuhan, perancangan dan sosialisasi program, penguatan sumber daya manusia, serta evaluasi langsung dan tidak langsung. Kedua penelitian ini memperlihatkan bahwa keputusan pimpinan menentukan koordinasi dan mutu pengelolaan lembaga formal di bawah naungan pesantren.

Kajian lain memusatkan perhatian pada bidang kebijakan yang lebih spesifik. [Pulungan et al. \(2023\)](#) menunjukkan bahwa pengembangan budaya belajar santri dirumuskan secara partisipatif melalui musyawarah yang melibatkan unsur pimpinan, pengelola madrasah, guru, santri, orang tua, dan pemangku kepentingan, kemudian dilaksanakan melalui sosialisasi dan evaluasi rutin. [Amirulloh \(2022\)](#) menelaah keterpaduan sistem pendidikan pesantren dan pendidikan formal. Kajian yang lebih mutakhir oleh [Ariyanti \(2026\)](#) menemukan bahwa peningkatan mutu pembelajaran pesantren dijalankan melalui perencanaan partisipatif, pelaksanaan profesional oleh asatidz, dan evaluasi berkelanjutan untuk mengintegrasikan nilai salaf dengan kompetensi abad ke-21. Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan pesantren berperan penting dalam mengarahkan perubahan kurikulum, budaya belajar, tata kelola, dan mutu pembelajaran ([Fauzi et al., 2025; Muhibah, 2023](#)).

Meskipun memberikan landasan penting, penelitian terdahulu masih memperlihatkan keterbatasan dan kesenjangan analitis. Pertama, sebagian studi memusatkan perhatian pada satu keluaran kebijakan tertentu, seperti budaya belajar, kurikulum, mutu manajerial, atau mutu pembelajaran ([Humaisi et al., 2022; Ihsan et al., 2024](#)). Akibatnya, keterhubungan antara formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan belum selalu dianalisis sebagai satu siklus utuh. Kedua, kebijakan pimpinan lebih sering digambarkan melalui program dan keputusan formal, sedangkan proses penerjemahan arahan pimpinan oleh yayasan, pengelola sekolah, guru, dan pengurus pesantren belum memperoleh perhatian yang seimbang. Ketiga, hubungan antara otoritas keagamaan pimpinan pesantren, tuntutan regulasi pendidikan formal, harapan masyarakat, dan keterbatasan sumber daya lokal masih memerlukan penjelasan empiris yang kontekstual ([Rifa'i & Kholilullah, 2022](#)). Keempat, karakter pesantren perkotaan yang berhadapan dengan kompetisi pendidikan, budaya urban, dan tuntutan mutu sekolah belum menjadi konteks utama dalam studi-studi tersebut ([Puspita, 2025](#)).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berfokus pada kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Azhar Jember dalam pengembangan pendidikan formal, khususnya pada cara otoritas nilai pimpinan diterjemahkan melalui formulasi, implementasi, dan evaluasi

kebijakan yang melibatkan berbagai aktor kelembagaan. Fokus ini diarahkan untuk menjelaskan mekanisme kebijakan, bukan sekadar mendeskripsikan program pendidikan yang dijalankan. Secara konseptual, penelitian ini memperluas kajian kepemimpinan pesantren dengan menempatkan kebijakan sebagai proses kelembagaan yang hidup, yakni rangkaian formulasi, implementasi, evaluasi, dan umpan balik yang melibatkan banyak aktor. Perspektif ini membantu menjelaskan interaksi antara otoritas tradisional dan legitimasi keagamaan dengan profesionalitas manajemen, regulasi negara, dan kebutuhan masyarakat. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi pengelola pesantren dan bagi bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada perspektif siklus kebijakan pesantren yang menghubungkan formulasi, implementasi, dan evaluasi sebagai satu proses kelembagaan yang terpadu, bukan sebagai tahap yang berdiri sendiri. Berbeda dari penelitian terdahulu yang menelaah satu keluaran kebijakan tertentu, penelitian ini menjelaskan bagaimana arahan moral pimpinan diterjemahkan oleh yayasan, sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta bagaimana pengalaman santri, wali santri, alumni, dan masyarakat kembali menjadi umpan balik kebijakan dalam konteks pesantren perkotaan. Dengan demikian, penelitian ini menjawab kesenjangan mengenai keterhubungan antartahap kebijakan, peran berbagai aktor, dan konteks perkotaan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Al Azhar Jember dalam pengembangan pendidikan formal.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pimpinan pesantren dalam pengembangan pendidikan formal. Studi kasus dipilih karena penelitian difokuskan pada satu sistem yang terikat oleh lokasi dan konteks kelembagaan, yaitu Pondok Pesantren Al Azhar Jember. Desain ini memungkinkan kebijakan dipahami dalam situasi nyata ketika batas antara proses kebijakan, struktur organisasi, budaya pesantren, dan penyelenggaraan pendidikan formal tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Lokasi dipilih secara purposif karena pesantren tersebut menyelenggarakan pendidikan formal dan berada dalam konteks sosial perkotaan Jember.

Informan ditentukan melalui *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan mereka tentang pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Al Azhar Jember. Informan terdiri atas 10 kategori peran, yaitu pimpinan atau pengasuh pesantren, yayasan, kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, guru, tenaga kependidikan, santri, wali santri, alumni, dan tokoh masyarakat (Tabel 1). Jumlah informan ditetapkan berdasarkan

kecukupan informasi, dan pengumpulan data dihentikan ketika wawancara tidak lagi menghasilkan tema substantif baru (*data saturation*).

Tabel 1. Kode dan Kategori Informan

Kode	Informan	Informasi Utama
PP-01	Pimpinan atau pengasuh pesantren	Formulasi, arah, dan evaluasi kebijakan
YP-01	Ketua yayasan atau pengurus pesantren	Tata kelola, struktur, pembiayaan, dan program kelembagaan
KS-01	Kepala sekolah atau madrasah	Penerjemahan dan pelaksanaan kebijakan pada unit pendidikan formal
WK-01	Wakil kepala bidang kurikulum	Kurikulum dan program akademik
GR-01	Guru	Pelaksanaan kebijakan dalam pembelajaran dan budaya sekolah
TK-01	Tenaga kependidikan	Administrasi, layanan, dan dukungan operasional
ST-01	Santri	Pengalaman menerima layanan pendidikan formal berbasis pesantren
WS-01	Wali santri	Harapan, partisipasi, dan penilaian terhadap layanan pendidikan
AL-01	Alumni	Pengalaman dan penilaian terhadap hasil pengembangan pendidikan formal
TM-01	Tokoh masyarakat	Kepercayaan masyarakat dan relasi sosial pesantren

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi pasif, dan dokumentasi. Wawancara semiterstruktur digunakan untuk menggali proses formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Wawancara berfungsi sebagai instrumen bantu, sedangkan peneliti menjadi instrumen utama yang mengembangkan pertanyaan lanjutan sesuai dengan jawaban informan. Observasi dilakukan terhadap kegiatan pendidikan formal, interaksi antara pimpinan dan pelaksana, proses pembelajaran, pola kedisiplinan, pemanfaatan sarana, serta integrasi budaya pesantren dengan kegiatan sekolah. Dokumentasi mencakup profil dan struktur organisasi, visi dan misi, serta foto kegiatan yang relevan.

Pengumpulan data diawali dengan perizinan dan pemetaan aktor yang terlibat dalam kebijakan pendidikan formal. Informan kemudian dipilih secara purposif dan diberi penjelasan tentang tujuan, prosedur, penggunaan data, serta kerahasiaan penelitian. Wawancara dilakukan menggunakan pedoman semiterstruktur dan didokumentasikan dengan persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan untuk dianalisis. Observasi dicatat dalam catatan lapangan, sedangkan dokumen kelembagaan dihimpun dan dikelompokkan berdasarkan tiga fokus penelitian. Pengumpulan dan analisis data dilakukan secara berulang agar informasi yang belum jelas dapat dikonfirmasi melalui wawancara, observasi, atau dokumen tambahan.

Data dianalisis secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (Sumilih et al., 2025). Analisis dilakukan melalui tahapan transkripsi data, pemberian kode awal berdasarkan unit makna, pengelompokan kode menjadi kategori, penyusunan tema berdasarkan fokus formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan, serta verifikasi tema melalui perbandingan antarsumber data.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Pernyataan pimpinan dibandingkan dengan keterangan pengurus, pengelola sekolah, guru, santri, wali

santri, alumni, dan tokoh masyarakat. Data wawancara diperiksa terhadap hasil observasi dan dokumen kelembagaan. Klarifikasi kepada informan dilakukan ketika ditemukan informasi yang belum konsisten, sedangkan catatan lapangan dan jejak analisis dipelihara untuk mendukung keterlacakan proses penelitian.

Penelitian dilaksanakan dengan menghormati persetujuan sukarela dan hak informan untuk menghentikan partisipasi. Informan memperoleh penjelasan tentang tujuan dan penggunaan data sebelum pengumpulan data. Nama pribadi tidak dicantumkan dalam transkrip maupun laporan, dan seluruh kutipan menggunakan kode informan. Rekaman, transkrip, dan dokumen penelitian disimpan secara terbatas dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik (Sugiyono, 2021).

Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil dan pembahasan secara terpadu berdasarkan tiga tujuan penelitian, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pimpinan dalam pengembangan pendidikan formal. Setiap subbagian memaparkan temuan berdasarkan keterangan informan, menafsirkan maknanya, kemudian menghubungkannya dengan teori dan penelitian terdahulu.

Formulasi Kebijakan sebagai Integrasi Otoritas Nilai dan Partisipasi Kelembagaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa formulasi kebijakan bermula dari upaya pimpinan menjaga identitas pesantren sekaligus merespons tuntutan mutu pendidikan formal. Arah awal ditetapkan oleh pengasuh sebagai pemegang otoritas nilai, tetapi rumusan operasional dikembangkan melalui musyawarah bersama yayasan dan pengelola sekolah. Dengan demikian, formulasi tidak semata-mata berbentuk instruksi personal, melainkan bergerak dari visi normatif menuju keputusan kelembagaan yang mempertimbangkan kebutuhan santri, regulasi, kapasitas sumber daya, dan harapan masyarakat. Penetapan arah tersebut tampak pada keterangan pimpinan berikut.

“Sejak awal kami menegaskan bahwa sekolah formal tidak boleh berjalan terpisah dari ruh pesantren. Karena itu, setiap kebijakan harus memenuhi dua ukuran sekaligus, yaitu standar pendidikan nasional dan pembentukan akhlak santri. Arah umumnya saya tetapkan, kemudian rincian program dibahas bersama yayasan dan sekolah.” (PP-01)

Penegasan pimpinan mengenai integrasi standar nasional dan nilai pesantren selaras dengan penjelasan pihak yayasan. Jika pimpinan menentukan orientasi normatif, yayasan menerjemahkannya ke dalam pertimbangan kelembagaan yang lebih operasional.

“Arahan pengasuh kami terjemahkan ke dalam kebutuhan kelembagaan. Kami memeriksa program mana yang mendesak, kemampuan anggaran, kesiapan guru, serta sarana yang tersedia. Setelah itu, rancangan dibawa ke rapat agar keputusan tidak berhenti pada gagasan, tetapi memiliki penanggung jawab dan sumber pembiayaan yang jelas.” (YP-01)

Keterangan tersebut memperlihatkan pembagian peran yang relatif tegas. Pimpinan menyediakan orientasi nilai dan legitimasi, sedangkan yayasan menilai keterlaksanaan keputusan melalui pertimbangan organisasi dan sumber daya. Pihak sekolah kemudian menghubungkan kedua pertimbangan itu dengan masalah akademik yang ditemukan dalam kegiatan sehari-hari.

“Sebelum rapat kebijakan, sekolah menyampaikan pemetaan kebutuhan, misalnya kedisiplinan, capaian belajar, kebutuhan guru, sarana kelas, dan sinkronisasi jadwal sekolah dengan kegiatan pondok. Data itu menjadi bahan agar keputusan pimpinan benar-benar menjawab persoalan yang kami hadapi.” (KS-01)

Pemetaan kebutuhan oleh kepala sekolah dipertegas oleh wakil kepala bidang kurikulum. Keterangan berikut memperlihatkan bahwa masalah umum yang disampaikan sekolah dirinci pada titik rawan akademik, terutama benturan kalender dan beban kegiatan santri.

“Dari sisi kurikulum, kami mengidentifikasi bagian yang berpotensi bertabrakan antara kalender sekolah, pengajian, kegiatan asrama, dan persiapan ujian. Usulan kami bukan mengurangi kegiatan pesantren, melainkan menata waktu dan target supaya santri dapat mengikuti keduanya secara proporsional.” (WK-01)

Meskipun keputusan akhir berada pada pimpinan, informasi dari pelaksana dan penerima layanan menjadi masukan penting. Pelibatan tersebut terutama berlangsung melalui rapat guru, laporan administrasi, forum santri, komunikasi dengan wali santri, dan pertemuan sosial dengan masyarakat. Oleh sebab itu, partisipasi tidak selalu berarti bahwa seluruh pihak memiliki kewenangan menetapkan keputusan. Setiap kelompok menyediakan pengetahuan yang diperlukan untuk menyempurnakan rumusan kebijakan.

“Guru biasanya diminta menyampaikan kendala yang muncul di kelas. Kami menjelaskan beban belajar santri, perbedaan kemampuan, kebutuhan media, dan pengaruh jadwal pondok terhadap kesiapan belajar. Masukan guru kemudian dirangkum kepala sekolah untuk dibawa ke rapat pimpinan.” (GR-01)

Masukan guru mengenai kondisi pembelajaran dilengkapi oleh tenaga kependidikan melalui bukti administratif. Kedua sumber tersebut menunjukkan bahwa formulasi kebijakan bertumpu pada pengalaman kelas sekaligus data layanan.

“Data administrasi juga dipakai sebagai dasar, misalnya kehadiran siswa, ketepatan pengumpulan nilai, kebutuhan ruang, surat dari wali santri, dan catatan layanan. Data itu membantu rapat membedakan masalah yang hanya insidental dengan masalah yang memang memerlukan kebijakan.” (TK-01)

Berbeda dari guru dan tenaga kependidikan yang terlibat melalui jalur organisasi, santri menyampaikan pengalaman sebagai penerima langsung kebijakan. Suara santri terutama digunakan untuk mengidentifikasi dampak pengaturan jadwal terhadap kehidupan belajar.

“Kami tidak ikut menentukan keputusan, tetapi pengurus kelas atau organisasi santri kadang diminta menyampaikan kesulitan, terutama ketika jadwal sekolah

dan kegiatan pondok terlalu berdekatan. Biasanya usulan disampaikan melalui wali kelas atau pengurus pesantren.” (ST-01)

Pengalaman santri tersebut sejalan dengan perhatian wali santri terhadap keseimbangan beban pendidikan dan kondisi anak. Namun, wali santri memperluas pertimbangan dari persoalan jadwal menuju kesehatan, istirahat, dan perkembangan santri secara menyeluruh.

“Wali santri lebih banyak memberi masukan melalui pertemuan atau komunikasi dengan sekolah. Yang sering kami sampaikan adalah keseimbangan antara pelajaran umum, agama, kedisiplinan, kesehatan, dan waktu istirahat anak. Kami berharap kebijakan tidak hanya mengejar nilai, tetapi juga memperhatikan kondisi santri.” (WS-01)

Jika wali santri menilai kebutuhan selama proses pendidikan, alumni memberikan pandangan berdasarkan pengalaman setelah menyelesaikan pendidikan. Perspektif ini mengarahkan formulasi kebijakan pada relevansi kompetensi lulusan.

“Dalam beberapa pertemuan alumni, kami diminta memberi gambaran keterampilan yang dibutuhkan setelah lulus. Kami menyarankan penguatan komunikasi, teknologi, bahasa, dan kesiapan melanjutkan studi, tanpa menghilangkan kebiasaan religius yang menjadi ciri pesantren.” (AL-01)

Perspektif alumni kemudian dilengkapi oleh masyarakat yang menilai dampak eksternal lembaga. Masukan ini menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan formal juga dipertimbangkan dari kontribusi sosial dan hubungan pesantren dengan lingkungannya.

“Masyarakat menilai pesantren dari perilaku santri dan manfaat lembaga bagi lingkungan. Karena itu, kami biasanya menyampaikan harapan agar sekolah tetap terbuka bekerja sama, menjaga ketertiban, dan melibatkan santri dalam kegiatan sosial yang mendidik.” (TM-01)

Jika seluruh keterangan disatukan, pola formulasi kebijakan berlangsung melalui lima gerak yang saling berurutan, yaitu penegasan visi oleh pimpinan, pemetaan masalah oleh unit sekolah, penilaian kapasitas oleh yayasan, penghimpunan masukan dari pemangku kepentingan, serta penetapan program beserta penanggung jawabnya. Proses tersebut tetap bercorak hierarkis-partisipatif. Sifat hierarkis tampak pada kewenangan akhir pimpinan, sedangkan sifat partisipatif terlihat pada penggunaan data dan aspirasi berbagai pihak sebelum keputusan ditetapkan. Dengan demikian, kekuatan formulasi terletak pada kemampuan pesantren menyatukan legitimasi keagamaan dengan pertimbangan manajerial dan kebutuhan pengguna layanan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa formulasi kebijakan pengembangan pendidikan formal di Pondok Pesantren Al Azhar Jember tidak berlangsung sebagai keputusan individual pimpinan, tetapi sebagai proses hierarkis-partisipatif. Pimpinan menetapkan orientasi dasar berupa kesatuan antara standar pendidikan nasional dan pembentukan akhlak. Yayasan dan sekolah mengolah orientasi tersebut melalui pemetaan kebutuhan, penilaian kemampuan anggaran, kesiapan sumber daya manusia, serta sinkronisasi program sekolah dan pesantren

(Umiarso, 2022). Pola ini menjawab rumusan masalah pertama bahwa formulasi kebijakan bergerak dari penetapan nilai, identifikasi masalah, pengumpulan masukan, dan penilaian kapasitas hingga penetapan program dan penanggung jawab (Husna et al., 2025).

Secara teoretis, pola tersebut sejalan dengan pandangan Ali dan Dian (2024) bahwa formulasi kebijakan mencakup pengenalan masalah, penyusunan alternatif, dan penetapan pilihan oleh aktor yang memiliki kewenangan. Namun, temuan penelitian ini memperlihatkan ciri yang lebih kontekstual, yakni otoritas pimpinan pesantren bukan sekadar kewenangan formal, melainkan sumber legitimasi moral yang menentukan batas nilai bagi seluruh alternatif kebijakan (Harahap et al., 2024). Dengan demikian, data memperluas teori formulasi kebijakan dengan menunjukkan bahwa dalam organisasi pesantren, rasionalitas manajerial bekerja di dalam kerangka nilai keagamaan yang ditetapkan pengasuh (Ramdhani et al., 2026).

Keterlibatan guru, tenaga kependidikan, santri, wali santri, alumni, dan masyarakat menunjukkan bahwa pengetahuan kebijakan tersebar pada berbagai aktor. Guru dan tenaga kependidikan menyediakan informasi tentang pembelajaran serta layanan, santri dan wali santri menjelaskan dampak kebijakan terhadap keseharian, sedangkan alumni dan masyarakat menilai relevansi lulusan serta dampak sosial lembaga. Partisipasi tersebut belum berbentuk pembagian kewenangan yang setara karena keputusan akhir tetap berada pada pimpinan. Oleh karena itu, formulasi lebih tepat disebut partisipasi konsultatif, yaitu aspirasi menjadi bahan keputusan, tetapi otoritas penetapan tidak berpindah (Rofiqi et al., 2026; Syarifah & Buerahen, 2023).

Temuan ini menguatkan Nur Alimi (2021) yang menempatkan kolaborasi pengasuh, pengurus, kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah sebagai unsur penting dalam pengembangan pendidikan formal. Hasil penelitian juga sejalan dengan Pulungan et al. (2023) mengenai penggunaan musyawarah dan pelibatan pemangku kepentingan. Perbedaannya, penelitian ini menemukan pembagian fungsi yang lebih terperinci antara legitimasi nilai, uji kelayakan sumber daya, pemetaan kebutuhan akademik, dan pengalaman penerima layanan (Hairo, 2025). Kebaruan temuan terletak pada model formulasi hierarkis-partisipatif yang mempertemukan otoritas keagamaan dengan penggunaan data kelembagaan (Utomo & Nadia, 2024).

Dari perspektif kepemimpinan pendidikan, konfigurasi tersebut mencerminkan pertemuan antara kepemimpinan moral dan kepemimpinan partisipatif. Pimpinan menjaga orientasi dan identitas lembaga, sementara pelaksana dilibatkan untuk meningkatkan ketepatan keputusan. Kekuatan model ini ialah konsistensi arah dan kuatnya penerimaan budaya. Namun, ketergantungan pada saluran tidak langsung dapat menyaring suara santri atau wali santri sebelum mencapai forum penetapan. Karena itu, formulasi kebijakan akan lebih kuat apabila masukan pemangku kepentingan didokumentasikan, diberi umpan balik, dan ditelusuri keterhubungannya dengan keputusan akhir.

Implementasi Kebijakan melalui Penerjemahan Bertingkat dan Koordinasi Adaptif

Kebijakan yang telah ditetapkan selanjutnya diterjemahkan melalui pembagian kewenangan, sosialisasi, penyusunan program kerja, penyesuaian kurikulum, pengelolaan administrasi, dan penguatan budaya disiplin. Pada tahap ini, efektivitas kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan perintah, tetapi juga oleh konsistensi koordinasi antara pesantren,

yayasan, dan sekolah. Artinya, implementasi menjadi arena tempat visi pimpinan diuji oleh keterbatasan waktu, kompetensi sumber daya manusia, sarana, dan keragaman kebutuhan santri.

“Sesudah keputusan diambil, saya meminta agar setiap program memiliki pelaksana yang jelas. Pimpinan tidak perlu mengurus seluruh pekerjaan teknis, tetapi nilai dasarnya harus tetap dijaga. Jika program sekolah baik secara administratif tetapi mengabaikan adab, berarti pelaksanaannya belum sesuai arah pesantren.” (PP-01)

Arahan pimpinan tentang penjagaan nilai memperoleh dukungan struktural dari yayasan. Pada tahap ini, prinsip normatif diterjemahkan menjadi prioritas program dan alokasi sumber daya.

“Yayasan mengawal implementasi melalui pengesahan program, penyediaan anggaran sesuai kemampuan, dan koordinasi antarunit. Tidak semua usulan dapat dilaksanakan sekaligus, sehingga kami menetapkan prioritas berdasarkan urgensi, jumlah penerima manfaat, dan dampaknya terhadap mutu layanan.” (YP-01)

Penetapan prioritas oleh yayasan selanjutnya dioperasionalkan oleh kepala sekolah. Keterangan kepala sekolah memperlihatkan pergeseran dari keputusan kelembagaan menuju pembagian kerja, target, dan komunikasi kepada pelaksana.

“Di sekolah, kebijakan diturunkan menjadi program tahunan, pembagian tugas, jadwal, target, dan prosedur pelaporan. Saya menjelaskan kebijakan kepada wakil kepala, guru, dan tenaga kependidikan supaya setiap orang memahami bukan hanya apa yang harus dikerjakan, tetapi juga alasan program itu dijalankan.” (KS-01)

Langkah operasional tersebut dijabarkan lebih khusus oleh bidang kurikulum. Implementasi pada tingkat akademik menuntut penyesuaian waktu tanpa mengurangi kompetensi yang ditetapkan.

“Implementasi kurikulum dilakukan dengan menyinkronkan kalender akademik dan kalender pondok, menyusun perangkat pembelajaran, serta memantau ketercapaian materi. Ketika ada agenda pesantren yang padat, kami mengatur ulang pembelajaran tanpa menghilangkan kompetensi utama yang harus dicapai siswa.” (WK-01)

Rangkaian tersebut menunjukkan bahwa keputusan strategis mengalami proses penerjemahan bertingkat. Pimpinan menjaga kesesuaian nilai, yayasan menjamin dukungan kelembagaan, kepala sekolah mengubahnya menjadi perangkat operasional, dan bidang kurikulum menyesuaikannya dengan realitas pembelajaran. Akan tetapi, kebijakan baru benar-benar terasa ketika guru dan tenaga kependidikan menjalankannya dalam interaksi harian.

“Guru melaksanakan kebijakan melalui pembelajaran yang disiplin, pembiasaan doa, penguatan tanggung jawab, serta pendampingan siswa yang tertinggal.

Tantangannya, kemampuan santri tidak sama dan kelelahan setelah kegiatan pondok juga memengaruhi konsentrasi. Karena itu, kami perlu menyesuaikan metode tanpa menurunkan target belajar.” (GR-01)

Upaya guru menyesuaikan pembelajaran memerlukan dukungan administrasi yang tertib. Tenaga kependidikan menegaskan bahwa keberlangsungan program juga dipengaruhi oleh ketepatan data dan konsistensi pelaporan.

“Pada bagian administrasi, kami menyiapkan data siswa, jadwal layanan, surat-surat, arsip nilai, dan kebutuhan rapat. Pelaksanaan kebijakan sering bergantung pada ketepatan data. Jika laporan terlambat atau format berbeda-beda, pimpinan sulit memantau perkembangan program secara cepat.” (TK-01)

Konsekuensi koordinasi dan pengelolaan administrasi tersebut dirasakan langsung oleh santri. Pengalaman santri menunjukkan adanya perbaikan keteraturan, sekaligus menyisakan persoalan kepadatan kegiatan pada periode tertentu.

“Sebagai santri, kami merasakan jadwal menjadi lebih teratur karena sekolah dan pondok berkoordinasi. Namun, pada masa tertentu kegiatan tetap padat. Yang membantu adalah ketika guru menjelaskan prioritas tugas dan pengurus memberi waktu yang cukup untuk belajar serta beristirahat.” (ST-01)

Penilaian santri mengenai keteraturan jadwal berkaitan dengan pengalaman wali santri terhadap kualitas komunikasi. Dukungan keluarga menjadi lebih mudah ketika perubahan aturan disampaikan secara konsisten dan tepat waktu.

“Kami melihat ada komunikasi yang lebih terarah tentang program sekolah, kedisiplinan, dan perkembangan anak. Meski demikian, wali santri membutuhkan informasi yang konsisten. Jika aturan berubah, penjelasannya perlu disampaikan sejak awal agar kami dapat mendukung dari rumah.” (WS-01)

Sementara wali santri menilai pelaksanaan yang sedang berlangsung, alumni menilai kebermanfaatannya setelah lulus. Pandangan alumni mengonfirmasi kekuatan pembentukan karakter, tetapi juga menunjukkan kebutuhan penguatan kompetensi adaptif.

“Nilai pesantren paling terasa ketika lulusan memasuki kampus atau dunia kerja. Kebiasaan disiplin, menghormati orang lain, dan mampu mengatur kegiatan sangat membantu. Namun, menurut kami, implementasi perlu terus memperkuat keterampilan teknologi, bahasa, dan keberanian menyampaikan gagasan.” (AL-01)

Penilaian alumni terhadap dampak jangka lanjut dilengkapi oleh penilaian masyarakat terhadap perilaku sosial santri. Dengan demikian, implementasi tampak tidak hanya di ruang kelas dan asrama, tetapi juga dalam kualitas relasi pesantren dengan lingkungan.

“Pelaksanaan kebijakan terlihat dari perilaku santri di lingkungan sekitar. Ketika kegiatan sosial, kebersihan, dan komunikasi dengan warga berjalan baik, kepercayaan masyarakat meningkat. Sebaliknya, bila agenda pesantren tidak dikomunikasikan, masyarakat dapat merasa kurang dilibatkan.” (TM-01)

Secara umum, implementasi didukung oleh legitimasi pimpinan, kepatuhan budaya pesantren, struktur pelaksana yang jelas, komitmen guru, serta dukungan wali santri dan masyarakat. Meskipun demikian, pelaksanaan menghadapi empat hambatan utama, yaitu kepadatan jadwal, keterbatasan anggaran dan sarana, variasi kompetensi pelaksana, serta belum seragamnya pelaporan data. Hambatan tersebut saling berkaitan. Keterbatasan sarana, misalnya, dapat memperberat kerja guru, sedangkan pelaporan yang terlambat menghambat keputusan korektif. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi tidak cukup diukur dari terlaksananya program, tetapi dari kemampuan koordinasi untuk menjaga kesesuaian antara tujuan, proses, dan pengalaman penerima layanan.

Temuan pada rumusan masalah kedua menunjukkan bahwa implementasi berlangsung melalui penerjemahan bertingkat. Pimpinan menjaga kesesuaian program dengan nilai pesantren, dan yayasan mengesahkan program, menetapkan prioritas, serta menyediakan dukungan. Kepala sekolah mengubah kebijakan menjadi program kerja, pembagian tugas, jadwal, target, dan pelaporan, sedangkan bidang kurikulum, guru, dan tenaga kependidikan menjalankannya dalam pembelajaran dan layanan. Struktur tersebut membuat kebijakan bergerak dari arah normatif menuju tindakan operasional tanpa melepaskan identitas kepesantrenan (Umar, 2023).

Temuan tersebut dapat dibaca melalui model implementasi kebijakan yang dikemukakan Edwards (1980), yang menekankan komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Unsur komunikasi tampak pada sosialisasi kebijakan dari kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan serta kebutuhan informasi yang konsisten bagi wali santri. Unsur sumber daya terlihat pada keterbatasan anggaran, sarana, waktu, dan kompetensi (Lestari & Sulton, 2025). Disposisi pelaksana tercermin dalam komitmen guru dan kepatuhan yang ditopang budaya pesantren, sedangkan struktur birokrasi tampak pada pembagian peran antara pimpinan, yayasan, sekolah, dan bidang kurikulum. Keempat unsur tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling memengaruhi keberhasilan pelaksanaan (Kurniawan et al., 2026).

Data memperlihatkan bahwa koordinasi merupakan mekanisme penghubung utama. Sinkronisasi kalender sekolah dan pondok mampu membuat jadwal lebih teratur, tetapi kepadatan kegiatan tetap muncul pada periode tertentu. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah disusun dan pengalaman penerima layanan. Dengan demikian, implementasi tidak dapat dipahami sebagai kepatuhan mekanis terhadap keputusan, melainkan sebagai proses adaptasi yang terus-menerus terhadap beban belajar, kondisi santri, dan perubahan agenda kelembagaan (Effendy et al., 2024).

Hasil tersebut sejalan dengan temuan AIQadrie (2022), khususnya mengenai pentingnya pembentukan tim, analisis kebutuhan, penguatan sumber daya manusia, dan sosialisasi program untuk meningkatkan mutu manajemen pendidikan formal. Temuan ini juga mendukung Ariyanti (2026) yang menegaskan integrasi nilai salaf dengan kompetensi abad ke-21. Akan tetapi, penelitian ini menambahkan bahwa integrasi tersebut menghadapi tuntutan konkret berupa sinkronisasi waktu, keseragaman laporan, komunikasi dengan keluarga, serta kebutuhan teknologi, bahasa, dan kemampuan komunikasi lulusan (Yusril Musyafa' et al., 2025).

Implikasi analitisnya adalah bahwa legitimasi pimpinan merupakan modal implementasi yang kuat, tetapi tidak dapat menggantikan kecukupan sistem. Kepatuhan budaya dapat

mempercepat pelaksanaan, sedangkan ketidakseragaman data dan komunikasi dapat memperlambat koreksi kebijakan. Karena itu, efektivitas implementasi memerlukan dua penguatan sekaligus, yaitu pelembagaan koordinasi antarunit dan ruang adaptasi bagi pelaksana. Standar pelaporan, kalender terpadu, forum koordinasi rutin, dan penjelasan perubahan kebijakan kepada santri serta wali santri menjadi instrumen yang relevan untuk mengurangi jarak antara keputusan dan praktik (Basit et al., 2025).

Evaluasi Kebijakan sebagai Pengendalian Mutu dan Umpan Balik

Evaluasi kebijakan berlangsung melalui rapat berkala, laporan program, pemantauan langsung, capaian akademik, catatan kedisiplinan, respons santri dan wali santri, serta penilaian masyarakat. Dengan kata lain, evaluasi tidak hanya mengukur hasil akademik, tetapi juga menilai keterlaksanaan program, kualitas layanan, pembentukan karakter, dan kepercayaan publik. Meskipun beberapa mekanisme masih bersifat informal, evaluasi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan pengalaman implementasi dengan formulasi kebijakan pada periode berikutnya.

“Saya mengevaluasi melalui laporan resmi dan pengamatan langsung. Nilai akademik penting, tetapi bukan satu-satunya ukuran. Saya juga melihat kedisiplinan, adab, tanggung jawab, serta apakah sekolah dan pondok berjalan searah. Jika ada ketidaksesuaian, program harus diperbaiki, bukan sekadar dilanjutkan karena sudah menjadi kebiasaan.” (PP-01)

Penilaian pimpinan terhadap keselarasan akademik dan karakter diperkuat oleh evaluasi yayasan pada aspek program dan penggunaan sumber daya. Kedua tingkat evaluasi ini menghubungkan pencapaian nilai pesantren dengan akuntabilitas kelembagaan.

“Evaluasi yayasan memeriksa kesesuaian antara program, penggunaan anggaran, pelaksanaan kegiatan, dan hasil yang dicapai. Kami meminta laporan dari unit, kemudian membahas kendala dan tindak lanjut. Program yang kurang efektif dapat disederhanakan, digabung, atau ditunda agar sumber daya digunakan lebih tepat.” (YP-01)

Hasil evaluasi yayasan kemudian diperdalam oleh sekolah melalui data operasional. Kepala sekolah membedakan tindak lanjut berdasarkan tingkat kewenangan agar masalah rutin tidak selalu bergantung pada keputusan pimpinan pesantren.

“Sekolah melakukan evaluasi melalui rapat rutin, supervisi, kehadiran, capaian belajar, catatan pelanggaran, dan laporan wali kelas. Hasilnya kami kelompokkan menjadi masalah yang dapat diselesaikan di sekolah dan masalah strategis yang harus dibawa kepada yayasan atau pengasuh.” (KS-01)

Evaluasi sekolah yang bersifat umum tersebut dijabarkan pada ranah kurikulum melalui perbandingan antara target dan ketercapaian. Data hasil belajar tidak dipahami secara terpisah, tetapi diperiksa bersama faktor metode, waktu, dan kegiatan pondok.

“Kami membandingkan target kurikulum dengan ketercapaian materi, hasil asesmen, kehadiran guru, dan beban belajar santri. Jika banyak siswa belum

mencapai kompetensi tertentu, kami melihat kembali metode, alokasi waktu, serta kemungkinan benturan dengan kegiatan pondok sebelum menentukan tindak lanjut.” (WK-01)

Penilaian bidang kurikulum selaras dengan refleksi guru mengenai kelayakan program di kelas. Guru menambahkan bahwa evaluasi perlu menilai desain program, bukan hanya kinerja siswa atau pelaksana.

“Guru mengevaluasi melalui hasil belajar dan perubahan perilaku siswa. Kami juga menyampaikan apakah suatu program realistis dilaksanakan di kelas. Kadang program sudah baik di atas kertas, tetapi waktunya terlalu sempit. Masukan itu penting agar perbaikan tidak hanya membebankan kekurangan kepada siswa atau guru.” (GR-01)

Refleksi guru tersebut memerlukan dukungan bukti yang dapat ditelusuri. Tenaga kependidikan menunjukkan bahwa mutu evaluasi masih dibatasi oleh perbedaan format dan ketepatan waktu pelaporan antarunit.

“Administrasi menyediakan bukti untuk evaluasi, seperti rekap kehadiran, arsip kegiatan, data pembayaran, inventaris, dan surat pengaduan. Kendalanya adalah belum semua unit menyeter laporan dengan format dan waktu yang sama. Karena itu, standardisasi pelaporan akan membuat evaluasi lebih akurat.” (TK-01)

Selain laporan internal, evaluasi memperoleh makna yang lebih utuh melalui pengalaman santri, penilaian wali santri, refleksi alumni, dan respons masyarakat. Keempat kelompok tersebut tidak selalu memahami detail administratif, tetapi mampu menunjukkan dampak kebijakan pada kehidupan belajar, perkembangan lulusan, dan hubungan sosial pesantren.

“Kami menilai program dari manfaat yang langsung dirasakan, misalnya jadwal yang lebih tertata, pembelajaran yang mudah dipahami, sarana yang dapat digunakan, dan aturan yang diterapkan secara adil. Akan lebih baik jika santri memiliki forum rutin untuk menyampaikan evaluasi tanpa takut dianggap melanggar disiplin.” (ST-01)

Usulan santri mengenai forum evaluasi yang aman memperoleh penguatan dari wali santri. Keduanya menuntut evaluasi yang lebih dialogis, meskipun wali santri menekankan perlunya laporan perkembangan anak yang menyeluruh.

“Wali santri biasanya menilai dari perkembangan akademik, ibadah, kemandirian, kesehatan, dan perubahan perilaku anak. Kami membutuhkan laporan yang menyeluruh, bukan hanya nilai rapor. Jika ada masalah, komunikasi dua arah membantu keluarga dan pesantren menentukan langkah yang sama.” (WS-01)

Jika santri dan wali santri menilai proses serta perkembangan selama pendidikan, alumni menyediakan ukuran relevansi setelah kelulusan. Perspektif ini memperluas evaluasi dari capaian internal menuju keberlanjutan hasil pendidikan.

“Alumni dapat menilai apakah kompetensi yang diberikan masih relevan setelah lulus. Menurut kami, karakter pesantren sudah menjadi modal kuat, tetapi evaluasi perlu memasukkan jejak lulusan, kelanjutan studi, kemampuan beradaptasi, dan keterampilan yang ternyata dibutuhkan di luar pesantren.” (AL-01)

Penilaian alumni selanjutnya dilengkapi oleh respons masyarakat sebagai pemangku kepentingan eksternal. Meskipun banyak disampaikan secara informal, respons tersebut memberi petunjuk mengenai penerimaan sosial atas kebijakan pesantren.

“Masyarakat mengevaluasi melalui keteraturan kegiatan, perilaku santri, keterbukaan komunikasi, dan kontribusi pesantren terhadap lingkungan. Penilaian masyarakat memang tidak selalu tertulis, tetapi dapat menjadi tanda awal apakah kebijakan lembaga memperkuat atau justru menjauhkan hubungan sosial.” (TM-01)

Temuan pada rumusan masalah ketiga menunjukkan bahwa evaluasi kebijakan bersifat multidimensional. Pimpinan menilai keselarasan sekolah dengan nilai pesantren, yayasan memeriksa program dan penggunaan anggaran, sedangkan sekolah dan bidang kurikulum memantau capaian belajar, kehadiran, kedisiplinan, dan ketercapaian materi. Guru menilai kelayakan program di kelas, sementara santri, wali santri, alumni, dan masyarakat memberi informasi mengenai manfaat, perkembangan pribadi, relevansi kompetensi, dan dampak sosial. Dengan demikian, keberhasilan tidak direduksi menjadi nilai akademik, tetapi mencakup adab, kemandirian, kesehatan, layanan, dan kepercayaan publik (Farasi et al., 2022).

Secara teoretis, evaluasi merupakan proses menilai nilai atau kegunaan kebijakan berdasarkan kriteria tertentu, termasuk efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan (Dunn, 2018). Temuan penelitian paling kuat pada kriteria efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan ketepatan. Efektivitas dinilai melalui capaian akademik dan perubahan perilaku, efisiensi melalui kesesuaian program dengan anggaran, responsivitas melalui pengalaman santri, wali santri, alumni, dan masyarakat, sedangkan ketepatan tampak pada penilaian apakah program sesuai dengan kebutuhan dan nilai pesantren. Aspek pemerataan belum tampak kuat karena data evaluasi belum secara khusus membandingkan akses dan manfaat antarkelompok santri.

Evaluasi juga telah menghasilkan tindakan korektif berupa penyesuaian metode dan waktu, penyederhanaan atau penggabungan program, serta pengelompokan masalah berdasarkan tingkat kewenangan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak berhenti pada pengukuran, tetapi mulai berfungsi sebagai umpan balik bagi implementasi dan formulasi berikutnya. Temuan tersebut mendukung Ariyanti (2026) mengenai evaluasi berkelanjutan, sekaligus memperluasnya dengan menunjukkan pentingnya umpan balik lintas aktor dan pembagian tindak lanjut antara sekolah, yayasan, dan pengasuh (Khalik et al., 2022).

Meskipun demikian, evaluasi belum sepenuhnya terlembagakan (Fauzi et al., 2025). Perbedaan format dan waktu pelaporan, belum rutinnya forum santri, dominannya laporan akademik, serta belum sistematisnya pelacakan alumni dan respons masyarakat berpotensi menghasilkan gambaran kinerja yang tidak lengkap. Masalah ini penting karena kualitas evaluasi

bergantung pada konsistensi indikator, keterbandingan data, dan keterlacakan tindak lanjut. Penilaian informal tetap berguna sebagai tanda awal, tetapi memerlukan pencatatan agar dapat dibandingkan dari waktu ke waktu (Asyibli & Arifi, 2023).

Secara keseluruhan, ketiga temuan membentuk satu siklus kebijakan. Nilai dan kebutuhan dirumuskan menjadi keputusan, keputusan diterjemahkan melalui struktur dan koordinasi, hasil pelaksanaan dinilai menggunakan data internal serta pengalaman pemangku kepentingan, kemudian evaluasi menjadi dasar perbaikan kebijakan berikutnya. Kontribusi penelitian ini terletak pada gambaran model siklus kebijakan pesantren yang bersifat hierarkis-partisipatif dalam formulasi, bertingkat-adaptif dalam implementasi, dan multidimensional dalam evaluasi. Model tersebut menjelaskan bagaimana otoritas tradisional dapat berjalan bersama tata kelola pendidikan formal, sekaligus menunjukkan bahwa keberlanjutannya memerlukan sistem data dan saluran umpan balik yang lebih baku.

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan siklus kebijakan pesantren yang mengubah otoritas nilai pimpinan menjadi tata kelola kelembagaan melalui proses yang saling terhubung. Formulasi kebijakan bercorak hierarkis-partisipatif, implementasinya berlangsung secara bertingkat dan adaptif, sedangkan evaluasinya menggunakan ukuran akademik, karakter, layanan, dan penerimaan sosial. Temuan ini menjawab ketiga tujuan penelitian dan berimplikasi secara teoretis pada perluasan kajian kepemimpinan pesantren melalui perspektif siklus kebijakan yang menempatkan formulasi, implementasi, evaluasi, dan umpan balik sebagai satu proses kelembagaan. Secara praktis, efektivitas pengembangan pendidikan formal ditentukan oleh kemampuan lembaga menjaga kesinambungan antara legitimasi nilai, koordinasi pelaksana, dan umpan balik pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pesantren perlu membakukan koordinasi antarunit, pelaporan data, dan saluran evaluasi bagi santri, wali santri, alumni, dan masyarakat agar otoritas pimpinan dapat diterjemahkan menjadi keputusan yang responsif dan terukur.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu konteks pesantren dan belum mampu menjelaskan perubahan kebijakan dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan membandingkan beberapa tipe pesantren, menggunakan desain longitudinal, serta menggabungkan data kualitatif dengan indikator capaian akademik, karakter, layanan, dan jejak alumni.

Referensi

- Ali, A., & Dian. (2024). Curriculum management in strengthening the quality of graduates of pesantren-based Islamic senior high schools. *International Journal of Education and Digital Learning (IJEDL)*, 2(4), 16–34. <https://doi.org/10.47353/ijedl.v2i4.126>
- AlQadrie, S. A. (2022). Decision-making policies of leaders within Islamic boarding school's institute to improve formal education managerial's quality. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 4(1). <https://doi.org/10.35719/jieman.v4i1.107>
- Amirulloh, R. (2022). Keterpaduan sistem pendidikan pesantren dan pendidikan formal (Studi analisis di Pondok Pesantren Nur Arwani Buntet Pesantren Cirebon) [The integration of pesantren and formal education systems (An analytical study at Nur Arwani Islamic

- Boarding School, Buntet Pesantren Cirebon)]. *Social Pedagogy: Journal of Social Science Education*, 3(2), 205–216. <https://doi.org/10.32332/social-pedagogy.v3i2.5342>
- Ariyanti, N. (2026). Pesantren leadership policies in improving the quality of pesantren learning. *Al-Munawwarah: Journal of Islamic Education*, 2(1), 50–63. <https://doi.org/10.38073/almunawwarah.v2i1.4708>
- Asyibli, B., & Arifi, A. (2023). Principal leadership in implementing center of excellence programs: A case study of SMK Mekanika Buntet Pesantren Cirebon, Indonesia. *Journal of Islamic Education Management Research*, 1(1), 45–52. <https://doi.org/10.14421/jiemr.2023.11-05>
- Basit, A., Irfan, A., & Rayhan, A. (2025). Contribution of pesantren through collective leadership from a total quality management perspective. *Tadarus Tarbawy: Jurnal Kajian Islam dan Pendidikan*, 7(1). <https://doi.org/10.31000/jkip.v7i1.14087>
- Basri, H., Hasibuan, H. R., & Rahman, Z. A. (2024). Transformational leadership of pesantren as a role model for contemporary Islamic education institutions. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 7(1), 1–7. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v7i1.25856>
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Edwards, G. C., III. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Effendy, M. H., Putikadyanto, A. P. A., & Rizam, M. M. (2024). Implementation of Islamic education curriculum management based on pesantren local wisdom in the era of disruption. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 119–130. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v7i1.10607>
- Fadlin, I., Hendra, & Uzunboylu, M. (2024). How can pesantren curriculum development keep up with society's needs for life skills education?. *Development: Studies in Educational Management and Leadership*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.47766/development.v3i1.1915>
- Farasi, A. D., Hanum, A., & Zein, A. (2022). Improving the quality of santri graduates at Pondok Pesantren through curriculum management. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 4(1), 238–247. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i1.1255>
- Fauzi, A., Gunawan, A., & Mu'minin, H. (2025). Kyai's leadership in improving the quality of Salafiyah pesantren education. *Journal of Quality Assurance in Islamic Education (JQAIE)*, 5(2), 95–108. <https://doi.org/10.47945/jqaie.v5i2.2374>
- Hairo, A. K. (2025). Kyai leadership in the effort for pesantren education innovation (A study of Kyai Ahmad Umar's leadership at Pondok Pesantren Salaf Al-Khudlary Cigasong Majalengka). *International Journal of Islamic Education Discourse*, 1(2), 40–45. <https://doi.org/10.59966/neb9w688>
- Halid, A. (2024). Leadership of pesantren in the management of human resources production. *Journal of Pesantren and Diniyah Studies*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.63245/jpds.v1i1.9>
- Harahap, A. A., Nasution, H. B., & Nurmawati. (2024). The pesantren education system (A case study of the curriculum and learning process of Pesantren Sulaimanyah Medan Syarif). *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 9(2), 1036–1049. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i2.16390>
- Humaisi, M. S., Thoyib, M., & Alim, N. (2022). Pesantren-based vocational curriculum management in improving the quality of madrasa education in Indonesia. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 20(2), 288–300. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v20i2.5002>
- Husna, F., Mukhlas, U., & Yunus, N. R. (2025). Muadalah policy as a formal recognition solution for non-formal pesantren education under Law Number 18 of 2019. *MIZAN: Journal of Islamic Law*, 9(2), 288–306. <https://doi.org/10.32832/mizan.v13i2.22616>

- Ihsan, Zuhri, A., Annas, A., Noor, F. M., & Muthmainnah. (2024). Curriculum management in pesantren-based madrasah for implementing religious moderation. *Quality*, 12(2). <https://doi.org/10.21043/quality.v12i2.30677>
- Karim, A., Bakhtiar, A., Sahrodi, J., & Chang, P. H. (2025). Spiritual leadership behaviors in religious workplace: The case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education*, 28(6), 1293–1321. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076285>
- Khalik, Bawaihi, & Yulianti, A. (2022). Pengembangan pendidikan formal: Studi kebijakan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Tarbiyatul Ummah Muaro Jambi [The development of formal education: A study of kiai leadership policy at Tarbiyatul Ummah Islamic Boarding School, Muaro Jambi]. *JMiE (Journal of Management in Education)*, 6(2), 67–74. <https://doi.org/10.30631/jmie.2021.62.67-74>
- Kurniawan, R., Hufri, & Hariani, L. (2026). The pesantren based madrasah model: Authority, curriculum policy, and standardization of student outcomes. *Journal of Contemporary Islamic Education*, 6(2), 182–201. <https://doi.org/10.25217/jcie.v6i2.7806>
- Lestari, W. D., & Sulton, A. (2025). The change management in the development of pesantren-based curriculum integration. *Quality*, 13(2). <https://doi.org/10.21043/quality.v13i2.33061>
- Muhibah, S. (2023). Leadership model of Pondok Pesantren Salafiyah in Banten Province: Exploration of the leadership of non-formal Islamic educational institutions. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(4). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i4-53>
- Nur Alimi, M. (2021). Kebijakan pemimpin Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'in Kembang Singosari Malang dalam pengembangan pendidikan formal [The policy of the leader of Hidayatul Mubtadi'in Islamic Boarding School, Kembang Singosari, Malang, in developing formal education]. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1). <https://doi.org/10.32478/leadership.v2i1.585>
- Pulungan, A. S., Lubis, S. A., & Siahaan, A. (2023). Kebijakan pimpinan pesantren dalam pengembangan budaya belajar santri di Pesantren Muhammadiyah Sapiro Tapanuli Selatan [Pesantren leadership policy in developing santri learning culture at Muhammadiyah Sapiro Islamic Boarding School, South Tapanuli]. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 967–980. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i01.4555>
- Puspita, A. T. (2025). Islamic leadership management in pesantren. *The Economic Review of Pesantren*, 3(1). <https://doi.org/10.58968/erp.v3i1.581>
- Ramdhani, D., Arifin, I., & Hamzah, A. F. (2026). Innovative leadership of kiai in the management of integrated curriculum in pesantren. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 247–260. <https://doi.org/10.38073/jimpi.v5i2.5030>
- Rifa'i, M., & Kholilullah. (2022). Building quality education in pesantren through strengthening human resources performance. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 4(1), 106–115. <https://doi.org/10.52627/managere.v4i1.105>
- Rofiqi, Zainiyati, H. S., Niam, K., Kusaeri, & Zuhri, A. M. (2026). Educational leadership transformation in traditional settings: Policy adaptation and distributed authority in Indonesian pesantren. *Leadership and Policy in Schools*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2608041>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D* [Qualitative, quantitative, and R&D research methods]. Alfabeta.
- Sumilih, D. A., Jaya, A., Fitrianiingsih, A. D. R., Nugrohowardhani, R. L. K. R., Irawan, E. P., Dirna, F. C., Rachmaningtyas, N. A., Ras, A., Pujiriyani, D. W., & Setyorini, N. (2025). *Metode penelitian kualitatif* [Qualitative research methods]. Star Digital Publishing.

- Syarifah, & Buerahen, N. F. (2023). Curriculum management in improving the quality of graduates in Thai pesantren. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), 370–385. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i3.4132>
- Umar, Y. (2023). Quality management of pesantren-based education. *Journal Transnational Universal Studies*, 1(4), 153–160. <https://doi.org/10.58631/jtus.v1i4.23>
- Umiarso. (2022). Pesantren and quality of education: A qualitative analytical study of the existence of pesantren in Indonesia. *Jurnal Transformatif (Islamic Studies)*, 6(1), 49–64. <https://doi.org/10.23971/tf.v6i1.3944>
- Utomo, B., & Nadia, F. (2024). The visionary leadership of pesantren: Adaptive strategies in response to the Pesantren Law. *Development: Studies in Educational Management and Leadership*, 3(2), 103–116. <https://doi.org/10.47766/development.v3i2.3389>
- Widodo, W. (2025). Transformational leadership in the management of modern pesantren. *Khatulistiwa*, 15(1), 72–88. <https://doi.org/10.24260/khatulistiwa.v15i1.3512>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yusril Musyafa', A., Akhyak, & Aziz, A. (2025). Management of pesantren governance in improving the quality of Islamic education (Multi-site study at Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo and Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper Ponorogo). *International Journal of Science, Technology & Management*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i1.1268>