

KEBIJAKAN KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN MODERN BILINGUAL SUNAN NGERANG KRAGAN

Robithotul Abror

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Kamal Sarang

Email: robitabr@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kebijakan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Modern Bilingual Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang serta mengevaluasi efektivitas kebijakan tersebut dalam memperkuat pembinaan karakter santri dan peningkatan kualitas kelembagaan pesantren. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kiai sebagai figur sentral yang tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai otoritas moral, pendidik spiritual, dan pengarah visi strategis pesantren dalam menghadapi tantangan modernisasi pendidikan Islam. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kepemimpinan kiai diwujudkan melalui penerapan metode Koch In sebagai strategi pembinaan akhlak, pengawasan kedisiplinan berbasis teknologi, musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan, serta penguatan visi dan misi pendidikan karakter. Evaluasi kebijakan dilakukan secara partisipatif dan berkelanjutan dengan mengacu pada model CIPP dan Utilization Focused Evaluation. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kiai memiliki peran strategis dalam menjaga keseimbangan antara nilai tradisional pesantren dengan inovasi modern sehingga pesantren mampu berkembang secara adaptif, progresif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: kepemimpinan kiai; kebijakan pendidikan; pesantren modern; evaluasi kebijakan; pembinaan karakter

This study aims to examine in depth the leadership policies of the kiai in developing the Modern Bilingual Islamic Boarding School Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin, Plawangan, Kragan, Rembang, as well as to evaluate the effectiveness of these policies in strengthening character education and institutional development. This research is motivated by the central role of the kiai as not only an administrative leader but also a moral authority, spiritual educator, and strategic vision maker in responding to the challenges of modern Islamic education. This study adopts a qualitative approach with a phenomenological design. Data collection techniques include participatory observation, indepth interviews, and documentation studies. The findings indicate that the kiai's leadership policies are implemented through the Koch In method for moral development, discipline monitoring using technology, deliberative decisionmaking, and reinforcement of characterbased educational vision. Policy evaluation is conducted participatively and continuously based on the CIPP and Utilization Focused Evaluation models. The study concludes that the kiai's leadership plays a strategic role in balancing traditional Islamic values and modern innovations, ensuring the pesantren remains adaptive, progressive, and sustainable.

Keywords: kiai leadership; educational policy; modern pesantren; policy evaluation; character building

PENDAHULUAN

Pondok pesantren di Indonesia memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan moral generasi muda melalui pendidikan agama dan akhlak. Keberadaan pondok pesantren baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia.¹ Oleh karena itu, keberadaan sosok kiai sebagai pemimpin pondok pesantren merupakan salah satu khazanah keilmuan yang menyimpan magis tersendiri untuk selalu dikaji dari berbagai aspek dan sudut pandang. Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitarnya, dengan sistem asrama yang santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem madrasah yang sepenuhnya di bawah kedaulatan dan kepemimpinan seorang kiai dengan ciri khasnya yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam secara historis kultural dapat dikatakan *“Training Center”*, otomatis menjadi *“Cultur Center”* Islam yang disahkan dan dikembangkan oleh masyarakat muslim. Pesantren dituntut untuk mengadopsi strategi-strategi baru yang sesuai dengan kebutuhan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisional yang menjadi dasar pendidikan pesantren. Fenomena kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren telah menjadi salah satu topik yang menarik perhatian banyak pihak. Di sinilah peran kepemimpinan kiai menjadi sangat penting dalam menentukan arah dan kebijakan pengembangan pesantren.

Kepemimpinan merupakan suatu yang melekat pada diri seseorang yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan

¹ Siswanto, (2015) dalam Devi Pramitha, “Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, *Team Building*, dan Perilaku Inovatif”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2) (2020), 147-154.

kesanggupan kepemimpinan.² Dari pemaparan di atas dapat diterik pengertian bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan antusias. Kepemimpinan dan pengembangan memiliki kaitan yang sangat erat. Pengembangan sendiri merupakan strategi edukasional yang kompleks yang bertujuan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi hingga mereka dapat menyesuaikan diri menjadi lebih baik terhadap teknologi-teknologi baru, pasar-pasar, serta tantangan-tantangan, dan kecepatan dari perubahan itu sendiri.³

Pengembangan organisasi adalah suatu strategi untuk mengubah keyakinan agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi-teknologi baru seperti saat ini. Sehingga, organisasi tersebut dapat lebih maju dan berkembang. Pondok pesantren sendiri merupakan suatu lembaga pendidikan dan dakwah agama Islam. Setiap pemimpin pasti memiliki misi yang akan diwujudkan demi kemaslahatan umat seperti apa yang telah dicita-citakan. Namun, jika misi pendirian dan pengelolaan organisasinya akan mengalami pergeseran nilai-nilai karismatik ditingkat kepengurusan, maka akan berdampak negatif terhadap anggotanya. Tidak menutup kemungkinan dalam organisasi akan mengalami konflik yang bersumber dari faktor internal lembaga pendidikan dan penyebaran agama Islam. Pesantren sebagai suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.

Kiai merupakan *central figure* setiap pondok pesantren. *Central figure* kiai bukan saja karena keilmuannya, melainkan juga karena kiai lah yang menjadi pendiri, pemilik dan pewakaf pesantren itu sendiri, perjuangannya tak terbatas pada ilmu, tenaga, waktu tetapi juga tanah dan materi lainnya

²Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 8.

³John M Ivancevich dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2015), 194.

diberikan demi kemajuan syiar Islam.⁴ Disamping itu, kiai pesantren dipandang karismatik oleh masyarakat dan tidak boleh digugat juga menjadi variabel penentu ketahanan pesantren, dalam kedudukan seperti itu kiai dapat juga disebut *agent of change* dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial. Kepemimpinan kiai sebagai *central figure* di pondok pesantren sangat menentukan arah dan strategi pengembangan lembaga tersebut.

Fenomena yang sering ditemui adalah bagaimana kiai, dengan segala kewibawaannya, mampu memimpin dan mengelola pondok pesantren melalui kebijakan-kebijakan yang adaptif dan inovatif. Dalam beberapa pesantren, kebijakan ini tidak hanya fokus pada pengajaran agama, tetapi juga mencakup pendidikan umum dan keterampilan hidup yang relevan dengan kebutuhan zaman. Kepemimpinan kiai sangat berpengaruh terhadap pengembangan pendidikan di Pondok Pesantren karena peran kepemimpinan sangat berkaitan terhadap terciptanya tujuan pendidikan. Penentuan kepemimpinan tidak ditentukan oleh pangkat ataupun jabatan. Tetapi kepemimpinan merupakan sesuatu yang muncul dari dalam diri seseorang untuk menjadi pemimpin yang baik untuk dirinya sendiri, keluarganya, maupun bagi lingkungan sosial.

Pemilihan judul "Kebijakan Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang" didasarkan pada pentingnya memahami peran strategis kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana kiai sebagai pemimpin karismatik mampu mengimplementasikan kebijakan yang efektif untuk mencapai visi dan misi pesantren. Dengan pendekatan kualitatif dan model induktif, penelitian ini akan menggali secara mendalam pengalaman dan pandangan kiai dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Alasan

⁴ Suharto, 2011 dalam Devi Pramitha, "Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, *Team Building*, dan Perilaku Inovatif", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2) (2020), 147-154.

lain dalam memilih judul ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebijakan yang telah diterapkan oleh kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pesantren lainnya dalam menghadapi tantangan yang serupa. Kebijakan yang diambil oleh kiai dalam mengembangkan pesantren tersebut dapat dijadikan model atau rujukan bagi pesantren lain yang ingin meningkatkan kualitas pendidikan dan pengelolaannya. Selain itu, minimnya literatur yang mengkaji secara khusus kebijakan kepemimpinan kiai dalam konteks pengembangan pondok pesantren menjadi alasan lain pemilihan judul ini. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas aspek pendidikan dan kurikulum. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam menambah wawasan akademis di bidang studi kepemimpinan dan kebijakan.

Pemilihan lokasi penelitian di Pondok Pesantren Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang juga didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, pesantren ini memiliki sejarah panjang dan reputasi yang baik di wilayah Rembang dan sekitarnya serta rasa kagum sekaligus penasaran yang dirasakan oleh peneliti terhadap pondok pesantren ini yang mampu berkembang menjadi lebih baik. Sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana peran kiai dan bagaimana kebijakan yang diambil sehingga bisa membawa perkembangan yang positif kepada pondok pesantren ini, meskipun demikian pondok tetap bisa berjalan hingga sekarang.

Penelitian ini diharapkan mampu menguatkan pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren. Dengan menggali Kebijakan yang diterapkan di Pondok Pesantren Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang komprehensif tentang bagaimana nilai-nilai tradisional Islam dapat diterapkan secara dinamis dalam konteks modernisasi pendidikan. Hal ini pada akhirnya akan memperkaya literatur akademis dan praktis tentang kepemimpinan dan pengembangan pondok

pesantren di Indonesia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih inklusif dan adaptif terhadap perubahan zaman, serta mampu menjaga nilai-nilai tradisional yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademis, tetapi juga praktis bagi pengembangan pendidikan pesantren di Indonesia sehingga tingkat pendidikan yang dirasakan oleh seluruh warga Negara Indonesia bisa merata dan tertata dengan rapi dan tentunya bisa membawa dampak yang positif bagi pendidikan di Indonesia.

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader*, adalah orang yang mempunyai anak buah dalam suatu lembaga. Pemimpin dapat diartikan sebagai penggerak utama dalam suatu lembaga pendidikan yang menjadi pemegang utama jalannya organisasi, orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan, dan memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi tujuan dan ambisinya. Di samping itu, pemimpin memiliki kepuasan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.⁵ Adapun pengertian kepemimpinan secara umum menurut beberapa tokoh dapat Peneliti uraikan sebagai berikut:

- a. Menurut Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.⁶
- b. Menurut E. Mulyasa kepemimpinan adalah sebagai kegiatan untuk

⁵Anas Salahudin, *Filsafat Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), 194-195.

⁶Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Belajar dan Pembelajaran: Membantu Meningkatkan Mutu Pembelajaran Sesuai Standar Nasional* (Yogyakarta: Teras, 2012), 65.

mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁷

Kepemimpinan dalam pendidikan Islam, khususnya kepemimpinan kiai, merupakan perpaduan antara kepemimpinan spiritual dan manajerial yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Dengan mengadopsi teori kepemimpinan transformasional, kiai mampu menginspirasi dan memotivasi para santri serta masyarakat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sosial yang lebih tinggi. Integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap aspek kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pusat dakwah.

B. Pengertian Kebijakan Kepemimpinan

Kebijakan (*policy*) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “*Polis*” yang artinya kota (*city*). Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat.⁸ Kebijakan bisa berupa panduan, aturan, atau keputusan yang diambil oleh pihak yang berwenang untuk mengatur perilaku, proses, atau keputusan dalam suatu organisasi maupun lembaga. Kebijakan publik merupakan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung mengatur pengelolaan dan pendistribusian sumber daya alam, finansial dan manusia demi kepentingan publik, yakni rakyat banyak, penduduk, masyarakat atau warga negara.⁹

C. Proses Perumusan Kebijakan

⁷E. Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013: Perubahan dan Pengembangan Kurikulum 2013* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 45.

⁸ Abdul Rozak, “Kebijakan Pendidikan di Indonesia”, *Alim Journal Of Islamic Education*, 3(2) (2021), 47.

⁹Aminuddin Bakry, “Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik”, *Jurnal MEDTEK*, 02(1) (2010), 57.

Berkaitan dengan perumusan kebijakan, beberapa model yang dapat digunakan yakni:¹⁰ Model kelembagaan, model proses, model teori kelompok, model elit, model rasional, model inkrementalis, model demokratis, model strategis, model teori permainan, model pilihan publik, model sistem, model deliberatif atau musyawarah.

D. Implementasi Kebijakan Kepemimpinan

Menempatkan implementasi kebijakan sebagai suatu proses politik dan administratif.¹¹ Dengan memanfaatkan kebijakan yang dikembangkan, jelas bahwa proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Ini merupakan syarat-syarat pokok bagi implementasi kebijakan publik apapun.

Berikut beberapa poin penting terkait kebijakan kepemimpinan dalam pondok pesantren, khususnya dalam konteks pesantren:

- a. Kebijakan kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan sosial dan teknologi kepemimpinan pendidikan yang efektif harus mampu mengelola perubahan dan inovasi secara berkelanjutan. Pemimpin pendidikan harus menjadi agen perubahan yang proaktif dalam mengantisipasi dan merespons perkembangan sosial dan teknologi.¹²
- b. Integrasi nilai tradisional dan modern dalam kebijakan kepemimpinan. Kebijakan kepemimpinan di pesantren harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional islam dengan tuntutan modernisasi pendidikan. Kebijakan yang menggabungkan kedua aspek ini akan menciptakan keseimbangan antara pelestarian budaya pesantren dan adaptasi

¹⁰ Aminuddin Bakry, "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik". *Jurnal MEDTEK*, 02(1) (2010), 37.

¹¹ Grindle, "Implementasi Kebijakan: Perspektif, mode. Dan kriteria pengukurannya", *Alim Journal Of Islamic Education*, 3(2) (1980), 93.

¹² Fullan, M, *Leading in a Culture of Change* (California: Jossey-Bass, 2001), 78.

terhadap perkembangan global.¹³

- c. Penguatan kapasitas pemimpin pendidikan melalui kebijakan pelatihan dan pengembangan kebijakan kepemimpinan juga harus menitikberatkan pada penguatan kapasitas pemimpin pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Pemimpin yang memiliki kompetensi tinggi dalam manajemen perubahan dan teknologi akan lebih efektif dalam mengimplementasikan kebijakan yang adaptif dan inovatif.¹⁴
- d. Kebijakan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Kebijakan kepemimpinan harus fokus pada pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama pondok pesantren. Kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, motivasi, dan penghargaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas lembaga.¹⁵

E. Evaluasi Kebijakan Kepemimpinan

Evaluasi kebijakan yakni sebuah aktivitas agar mengetahui sebuah kebijakan itu betul-betul akan sesuai terhadap kriteria yang sudah ditentukan dan bisa memunculkan dampak nyata kepada khalayak sesuai terhadap yang diharapkan.¹⁶ Didalam prosesnya yang mesti dijalankan pada implementasi analisis kebijakan, supaya bisa dipahami apakah kebijakan itu bisa terselenggara secara baik atau sebaliknya, dengan adanya perubahan atau perbaikan.

Beberapa model evaluasi kebijakan yang relevan dan dapat diterapkan antara lain:

¹³ Azizah, N., & Suryani, N, "Integrasi Nilai Tradisional dan Modern dalam Kebijakan Pendidikan Pesantren", *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1) (2020), 45-60.

¹⁴ Rahmawati, F., Nugroho, A., & Santoso, H, "Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 7(3) (2019), 89-102.

¹⁵ Sari, D. P., & Wibowo, A, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pondok pesantren Islam", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 10(1) (2022), 75-88.

¹⁶ Robit Azam Jaysurrohman et al., "Problematika dalam Evaluasi Kebijakan Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Pendidikan dan Sains*, 3(2) (2021), 25.

- a. Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Model CIPP merupakan salah satu model evaluasi yang komprehensif dan sistematis.¹⁷ Model ini menilai empat komponen utama dalam sebuah kebijakan atau program, yaitu: *Context*: Menilai latar belakang, kebutuhan, dan masalah yang melatarbelakangi kebijakan. Dalam konteks pesantren, evaluasi ini melihat relevansi kebijakan dengan kondisi sosial, budaya, dan keagamaan masyarakat pesantren.¹⁸ *Input* : Menilai sumber daya yang digunakan, seperti tenaga pendidik, dana, dan fasilitas. Evaluasi input memastikan bahwa sumber daya yang tersedia memadai dan sesuai untuk mendukung pelaksanaan kebijakan. *Process*: Menilai pelaksanaan kebijakan, termasuk metode, prosedur, dan aktivitas yang dilakukan. Evaluasi proses membantu mengidentifikasi hambatan dan keberhasilan dalam implementasi kebijakan. *Product*: Menilai hasil dan dampak kebijakan, baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan. Dalam pesantren, produk evaluasi dapat berupa peningkatan kualitas pendidikan, perubahan perilaku santri, dan penguatan nilai-nilai keagamaan.¹⁹ perbaikan berkelanjutan berdasarkan temuan evaluasi.
- b. Model *utilization-focused evaluation* menekankan pada penggunaan hasil evaluasi oleh para pemangku kepentingan sebagai tujuan utama evaluasi.²⁰ Model ini berfokus pada: Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Melibatkan kiai, guru, santri, dan masyarakat dalam proses evaluasi agar hasilnya relevan dan dapat diterapkan secara praktis. Fokus pada Penggunaan: Evaluasi dirancang agar hasilnya dapat langsung digunakan untuk pengambilan keputusan dan perbaikan kebijakan. Fleksibilitas Metode: Model ini tidak mengikat

¹⁷ Stufflebeam, D. L., *The CIPP Model for Evaluation*. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (Springer, 2003), 156

¹⁸ Sari, D. P., & Wibowo, A., "Model Evaluasi Kebijakan Pendidikan Islam: Studi Kasus di Pesantren", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, 11(1) (2021), 88-102.

¹⁹ Putra, M. A., & Suryani, N., "Evaluasi Kebijakan Pendidikan di Pesantren: Pendekatan Model CIPP", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2) (2022), 101-115.

²⁰ Patton, M. Q., *Utilization-Focused Evaluation* (Sage Publications, 2008), 25.

pada satu metode evaluasi tertentu, sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks pesantren.²¹

- c. Integrasi model evaluasi dalam konteks pesantren dalam praktiknya, evaluasi kebijakan kepemimpinan kiai dapat mengintegrasikan kedua model tersebut untuk mendapatkan hasil yang komprehensif dan aplikatif. Model CIPP memberikan kerangka sistematis untuk menilai seluruh aspek kebijakan, sementara model Utilization-Focused Evaluation memastikan hasil evaluasi dapat digunakan secara optimal oleh pemimpin pesantren dan pemangku kepentingan lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi yang bertujuan memahami secara mendalam makna pengalaman kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren. Lokasi penelitian berada di Pondok Pesantren Modern Bilingual Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang.

Sumber data primer berasal dari wawancara dengan kiai pengasuh, ustadz, pengurus pondok, santri, dan masyarakat sekitar, sedangkan sumber data sekunder diperoleh melalui dokumen kelembagaan, laporan kegiatan, dan arsip pesantren.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan secara induktif. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

²¹ Rahmawati, F., Nugroho, A., & Santoso, H, “Penerapan Model Utilization-Focused Evaluation dalam Evaluasi Program Pendidikan Islam”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(3) (2020), 120-134.

1. Kebijakan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen, diketahui bahwa Kebijakan yang diterapkan oleh kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin didasarkan pada visi dan misi lembaga kebijakan tersebut diwujudkan melalui beberapa program unggulan yang menjadi pilar pengembangan pondok, antara lain:

a. Kebijakan Pembinaan Akhlak melalui Metode *Koch In*

Salah satu kebijakan strategis yang diterapkan oleh kiai dalam pembinaan santri adalah penggunaan metode Koch In sebagai sarana pembentukan karakter dan disiplin. Metode ini merupakan pendekatan pendidikan moral yang memberikan kesempatan kepada santri yang melakukan pelanggaran untuk memilih sendiri bentuk sanksi yang akan dijalankan, kemudian wajib melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab. Dengan demikian, santri belajar memahami hubungan antara perbuatan dan konsekuensi moralnya secara langsung. Melalui metode Koch In, kiai berhasil menciptakan lingkungan pendidikan yang menanamkan nilai kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab tanpa harus menggunakan metode yang bersifat represif atau memaksa.

b. Kebijakan Evaluasi Berkala dan Pengawasan Kedisiplinan

Kebijakan ini menjadi pilar penting dalam menjaga kualitas pendidikan dan perilaku santri di Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin. Evaluasi dilakukan secara rutin setiap bulan melalui rapat antara kiai, para ustadz, dan pengurus pondok untuk meninjau perkembangan akademik, perilaku, serta kedisiplinan santri. Evaluasi tersebut mencerminkan sistem pengawasan yang berkelanjutan (*continuous monitoring*) guna memastikan setiap program pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan pesantren.

c. Kebijakan Musyawarah Mufakat

Praktiknya, forum musyawarah di pondok tidak hanya menjadi wadah untuk menyampaikan pendapat, tetapi juga sarana pembelajaran demokrasi, tanggung jawab, dan kebersamaan bagi seluruh elemen pesantren. Dengan melibatkan berbagai pihak, kiai menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab kolektif terhadap setiap kebijakan yang diambil. Kebijakan musyawarah ini menjadikan pesantren lebih adaptif, terbuka terhadap ide baru, dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan santri maupun masyarakat sekitar.

d. Kebijakan Penguatan Visi dan Misi Pendidikan Karakter

Kebijakan penguatan visi dan misi pendidikan karakter menjadi pedoman utama dalam setiap langkah pengembangan pesantren. Kiai memastikan bahwa seluruh kebijakan dan kegiatan pembelajaran berlandaskan pada visi lembaga, yakni mencetak generasi muslim yang berilmu, berakhlakul karimah, dan berwawasan global. Dalam implementasinya, visi dan misi tersebut diwujudkan melalui kurikulum integratif yang menggabungkan pendidikan agama dan ilmu umum dalam sistem *bilingual*.

2. Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang

a. Peran Kiai sebagai Teladan (*Uswah Hasanah*)

Kiai memiliki kedudukan strategis sebagai figur teladan atau *uswah hasanah* di lingkungan pesantren. Dalam konteks pendidikan Islam, keteladanan merupakan metode pembentukan karakter paling efektif karena santri belajar melalui pengamatan langsung terhadap perilaku pemimpinnya. Kiai menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah melalui tindakan nyata seperti kedisiplinan, kesederhanaan,

dan ketulusan dalam menjalankan amanah. Beliau tidak sekadar memberi perintah atau nasihat moral, tetapi terlebih dahulu menunjukkan contoh perilaku yang selaras dengan ajaran Islam.

b. Peran Kiai sebagai Pembimbing Spiritual dan Moral

Kiai berperan penting sebagai pembimbing spiritual dan moral bagi seluruh warga pesantren. Beliau secara rutin memimpin pengajian subuh, memberi nasihat, dan mengarahkan santri agar senantiasa menjaga niat serta semangat dalam menuntut ilmu. Aktivitas ini tidak hanya memperkaya wawasan keagamaan santri, tetapi juga memperkuat kesadaran religius dan tanggung jawab spiritual. Pengajian yang dipimpin langsung oleh kiai berfungsi sebagai spiritual mentoring, yaitu pembinaan rohani yang menanamkan nilai keikhlasan, kesabaran, serta kepasrahan kepada Allah SWT dalam setiap aktivitas pendidikan.

c. Peran Kiai sebagai Komunikator dan Pemersatu

Kiai berperan sebagai komunikator yang menjembatani berbagai elemen lembaga agar tercipta harmoni dan kerja sama yang efektif. Kiai menghadapi beragam perbedaan pandangan antara ustadz, santri, maupun pengurus dengan sikap terbuka dan dialogis. Setiap persoalan diselesaikan melalui forum musyawarah, yang menjadi wadah bagi semua pihak untuk menyampaikan pendapat secara konstruktif. Pola komunikasi yang digunakan kiai berlandaskan pada prinsip syura dalam Islam, yaitu menyelesaikan masalah dengan pertimbangan bersama demi kemaslahatan umat. Dengan pendekatan ini, konflik dapat dihindari, dan hubungan antarwarga pesantren tetap terjaga dalam suasana ukhuwah Islamiyah.

d. Peran Kiai sebagai Motivator dan Inspirator

Kiai berperan dalam menumbuhkan semangat belajar, berprestasi, dan beribadah di kalangan santri serta ustadz. Beliau senantiasa memberikan dorongan moral dan spiritual agar seluruh

warga pesantren memiliki tekad kuat dalam menuntut ilmu dan memperbaiki diri. Kiai tidak hanya memberikan nasihat, tetapi juga menciptakan suasana belajar yang positif dengan menanamkan prinsip bahwa belajar merupakan bagian dari ibadah. Untuk memotivasi santri, kiai menerapkan sistem penghargaan bagi mereka yang berprestasi, baik dalam bidang akademik maupun keagamaan. Kebijakan ini mendorong lahirnya budaya kompetitif yang sehat dan produktif di lingkungan pondok, di mana setiap santri berlomba-lomba mencapai prestasi dengan niat yang tulus.

3. Evaluasi dari Kebijakan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang

a. Evaluasi Prestasi dan Hasil Pembinaan Santri

Evaluasi prestasi dan hasil pembinaan santri menjadi indikator utama keberhasilan kebijakan yang diterapkan oleh kiai dalam mengelola Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin. Dalam konteks pendidikan pesantren, prestasi santri tidak hanya diukur melalui hasil akademik semata, tetapi juga melalui penguasaan nilai-nilai moral dan spiritual. Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen, santri di pesantren ini berhasil menorehkan berbagai prestasi di tingkat kecamatan, kabupaten hingga nasional, seperti juara 1 tilawah Tingkat Kecamatan Kragan, Juara 3 olimpiade bahasa Arab Tingkat Kabupaten Rembang, Juara 3 Geografi ASM, LCC sekarisidenan Pati dan Juara 8 Musabaqah Pelajar Qur'an (MPQ) Tingkat Nasional. Capaian tersebut menjadi bukti konkret bahwa kebijakan pembinaan yang diterapkan kiai mampu menciptakan lingkungan belajar yang kompetitif, disiplin, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

b. Evaluasi Metode dan Kinerja Ustadz

Evaluasi terhadap metode dan kinerja ustadz menjadi salah satu fokus utama kiai dalam menjaga mutu pendidikan di Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin. Perbedaan gaya mengajar antar ustadz dipandang bukan sebagai kelemahan, tetapi sebagai peluang untuk refleksi dan peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam setiap rapat bulanan, kiai bersama para ustadz membahas efektivitas metode pengajaran, kendala yang dihadapi di kelas, serta inovasi yang dapat diterapkan untuk memperbaiki proses belajar-mengajar. Evaluasi ini bersifat konstruktif, di mana setiap guru didorong untuk saling bertukar pengalaman, berbagi strategi, dan memperkaya metode pembelajaran agar lebih menarik dan relevan dengan kebutuhan santri.

c. Evaluasi Partisipatif dan Umpan Balik

Evaluasi di Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin adalah sifatnya yang partisipatif dan inklusif. Kiai tidak memandang evaluasi sebagai tanggung jawab tunggal pimpinan, tetapi sebagai proses kolektif yang melibatkan semua pihak ustadz, santri, pengurus, hingga masyarakat sekitar. Sistem ini mencerminkan prinsip *bottom-up management*, di mana setiap elemen memiliki peran aktif dalam memberikan masukan terhadap kebijakan dan program yang berjalan. Dalam praktiknya, setiap usulan, kritik, dan saran disampaikan melalui forum musyawarah yang diadakan secara rutin, sehingga semua pihak merasa didengar dan dihargai.

d. Evaluasi Pengembangan Jangka Panjang (Perencanaan Strategis)

Evaluasi jangka panjang yang dilakukan oleh kiai di Pondok Pesantren *Modern Bilingual* Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin menunjukkan pandangan kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga. Evaluasi ini tidak hanya

fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mencakup rencana strategis yang diarahkan untuk memastikan pesantren mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

KESIMPULAN

Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Modern Bilingual Sunan Ngerang Nahjatus Sholihin Plawangan Kragan Rembang menunjukkan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pembinaan karakter santri dan penguatan kelembagaan pesantren. Kebijakan yang diterapkan bersifat adaptif, partisipatif, dan visioner, sehingga mampu mengintegrasikan nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernisasi pendidikan.

Model evaluasi kebijakan yang diterapkan memberikan kontribusi terhadap efektivitas pengambilan keputusan dan pengembangan pesantren secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kiai menjadi faktor determinan dalam mewujudkan pesantren yang berkualitas, berdaya saing, dan relevan terhadap dinamika zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rozak, "Kebijakan Pendidikan di Indonesia", *Alim Journal Of Islamic Education*, 3(2) (2021), 47.
- Aminuddin Bakry, "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik", *Jurnal MEDTEK*, 02(1) (2010), 57.
- Aminuddin Bakry, "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik".*Jurnal MEDTEK*, 02(1) (2010), 37.
- Anas Salahudin, *Filsafat Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), 194-195.

- Azizah, N., & Suryani, N, "Integrasi Nilai Tradisional dan Modern dalam Kebijakan Pendidikan Pesantren", *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1) (2020), 45-60.
- E. Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013: Perubahan dan Pengembangan Kurikulum 2013* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 45.
- Fullan, M, *Leading in a Culture of Change* (California: Jossey-Bass, 2001), 78.
- Grindle, "Implementasi Kebijakan: Perspektif, mode. Dan kriteria pengukurannya", *Alim Journal Of Islamic Education*, 3(2) (1980), 93.
- John M Ivancevich dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2015), 194.
- Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 8.
- Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Belajar dan Pembelajaran: Membantu Meningkatkan Mutu Pembelajaran Sesuai Standar Nasional* (Yogyakarta: Teras, 2012), 65.
- Patton, M. Q, *Utilization-Focused Evaluation* (Sage Publications, 2008), 25.
- Putra, M. A., & Suryani, N, "Evaluasi Kebijakan Pendidikan di Pesantren: Pendekatan Model CIPP", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(2) (2022), 101-115.
- Rahmawati, F., Nugroho, A., & Santoso, H, "Penerapan Model Utilization-Focused Evaluation dalam Evaluasi Program Pendidikan Islam", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(3) (2020), 120-134.
- Rahmawati, F., Nugroho, A., & Santoso, H, "Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 7(3) (2019), 89-102.
- Robit Azam Jaysurrohman et al., "Problematika dalam Evaluasi Kebijakan Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Pendidikan dan Sains*, 3(2) (2021), 25.
- Sari, D. P., & Wibowo, A, "Model Evaluasi Kebijakan Pendidikan Islam: Studi Kasus di Pesantren", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, 11(1) (2021), 88-102.

- Sari, D. P., & Wibowo, A, “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pondok pesantren Islam”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 10(1) (2022), 75-88.
- Siswanto, (2015) dalam Devi Pramitha, “Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, *Team Building*, dan Perilaku Inovatif”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2) (2020), 147-154.
- Stufflebeam, D. L, *The CIPP Model for Evaluation*. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (Springer, 2003), 156
- Suharto, 2011 dalam Devi Pramitha, “Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Modern: Pengembangan Organisasi, *Team Building*, dan Perilaku Inovatif”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2) (2020), 147-154.