

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN DOSEN PEMULA**



**DESAIN INTEGRATIF *PRIMARY AND SUB-CULTURE* PENDIDIKAN TINGGI  
AGAMA ISLAM DAN PONDOK PESANTREN**  
(Studi Kasus di UIN Sunan Ampel Surabaya dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton,  
Probolinggo)

**TIM PENELITI:**

**Rusman, M. Pd. I.  
Ruhul Amin M. SI**

**NIDN 0706026004(Ketua)  
NIDN 0716078603 (Anggota)**

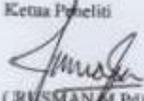
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA  
OKTOBER, 2017**

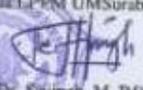
**HALAMAN PENGESAHAN  
PENELITIAN DOSEN PEMULA**

Judul Penelitian	: DESAIN INTEGRATIF PRIMARY AND SUB-CULTURE PENDIDIKAN TINGGI AGAMA ISLAM DAN PONDOK PESANTREN (Studi Kasus di UIN Sunan Ampel Surabaya dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paton, Probolinggo)
Bidang Fokus	: Sosial Humaniora, Seni Budaya, Pendidikan Desk Study Dalam Negeri
Kode/Nama Rumpun Ilmu	: 790/ILMU PENDIDIKAN
Ketua Peneliti	
a. Nama Lengkap	: RUSMAN M.Pd
b. NIDN	: 0706026004
c. Jabatan Fungsional	: Asisten Ahli
d. Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
e. Nomor HP/Surel	: /
Anggota Peneliti (1)	
a. Nama Lengkap	: M.S.I RUKHUL AMIN
b. NIDN	: 0716078603
c. Perguruan Tinggi	: Universitas Muhammadiyah Surabaya
Biaya Penelitian	: Rp 20.000.000,00
Biaya Luaran Tambahan	: Rp 0,00

Mengetujui,  
Ketua LPPM UMSurabaya  
  
(RUSMAN M.Pd)  
NIP/NIK 0128721.022

Kota Surabaya, 01-05-2017

Ketua Peneliti  
  
(RUSMAN M.Pd)  
NIP/NIK

Menyetujui,  
Ketua LPPM UMSurabaya  
  
(Dr. Sujana, M. Pd)  
NIP/NIK 012.021.1965.90.004

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....	i
Daftar Isi .....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Sistematika Pembahasan .....	8
BAB II LANDASAN TEORITIK.....	9
A. TERMINOLOGI BUDAYA LEMBAGA PENDIDIKAN .....	9
B. INTEGRALISME BUDAYA DI PENDIDIKAN TINGGI DAN PONDOK PESANTREN.....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	52
A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	52
B. Penyajian Data .....	74
C. Analisis Data .....	119
BAB V .....	132
A. KESIMPULAN .....	132
B. Rekomendasi Penelitian .....	133
DAFTAR PUSTAKA .....	135
LAMPIRAN .....	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tema kajian, yang mungkin, tidak dapat dipisahkan dari ilmu manajemen pendidikan (*educational management*) adalah budaya organisasi. Secara konseptual, Wirawan mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, aturan, norma, keyakinan, dan bisa menjadi identitas pembeda (*differential-identity*) antara satu organisasi dan organisasi lainnya.<sup>1</sup> Menurut Veithzal Rivai, budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk tapal-batas norma organisasi, meningkatkan komitmen, pengendali perilaku organisasi.<sup>2</sup> Dalam konteks pendidikan, Ana Comariyah dan Cipi Triatna, mengatakan bahwa budaya organisasi bisa disebut sebagai budaya sekolah. Budaya sekolah (*school culture & climate*) adalah asumsi dasar yang berkaitan tentang kepercayaan, norma, nilai-nilai, seremoni, sejarah, tradisi, mitos, dan ritual yang dipahami oleh pemimpin dan anggota sekolah.<sup>3</sup>

Bagi Rhenald Kasali, ada dua model budaya organisasi – dalam kajian ilmu manajemen dan bisnis, yang juga sering diimplementasikan sebagai sistem nilai organisasi pendidikan (baca; lembaga pendidikan), baik itu umum ataupun Islam. *Pertama*, budaya birokratis; yakni sebuah nilai budaya cenderung proseduralis, ‘miskin inovasi, dan lebih mementingkan aturan dibandingkan kreatifitas bawahannya. *Kedua*, budaya korporat. Suatu budaya yang inovatif, berorientasi pada pelayanan, dan cenderung partisipatif secara kepemimpinan.<sup>4</sup> Buchari Alma, dalam buku, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, menambahkan bahwa melalui budaya korporat lembaga pendidikan bisa menjadi lebih aktif, kreatif, intelegen, adaptif, dan mampu mengorganisasi diri sendiri. Selain itu, dia menambahkan ada tiga nilai penting

---

<sup>1</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 3

<sup>2</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta; Raja Grafindo, 2007), 432

<sup>3</sup> Rhenal Kasali, *Change*, (Jakarta; Raja Grafindo, 2007) 102

<sup>4</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 97

untuk dapat mengimplementasikan budaya tersebut, yaitu kekayaan konsep, kompetensi, dan koneksi.<sup>5</sup>

Selain pemaknaan dan pemahaman tentang fungsi budaya organisasi di atas. Terdapat pula pembahasan lain yang erat kaitannya dengan budaya organisasi. Yakni *primary and sub-culture organization*. Pengistilahan budaya organisasi primer merupakan bentuk penulis yang menganggap bahwa jika ada sub-budaya, pastinya ada budaya inti dan primer. Dalam bahasa lain, Alicia Boisnier & Jennifer A. Chatman menyebutnya sebagai *Organisational Strong Culture*-dalam bahasa sederhana, budaya organisasi pembentuk. Dia mengatakan bahwa : “*we propose that one way that strong culture organization can become agile without losing basis of strength, is by allowing certain types of subculture to emerge*”...<sup>6</sup> Kutipan ini bermakna bahwa untuk menjaga sustainsibilitas budaya organisasi yang kuat, organisasi tersebut bisa menciptakan sub-budaya yang mampu memperkuat sistem nilai yang sudah ada. Dalam bahasa penulis, sub-budaya ada karena sudah ada ‘kebudayaan inti yang kuat’ sehingga mampu melebarkan sayap kebudayaan lainnya.

Dibandingkan pembahasan budaya inti/primer, pendefinisian sub-budaya lebih banyak ditemukan. Hal ini bisa dimaklumi, karena budaya inti yang dimaksud adalah budaya organisasi yang pertama kali diimplementasikan. Sedangkan sub-budaya ada setelah adanya *base-line* yang kuat pada budaya awal tersebut. Wirawan, misalnya, memaknai sub-budaya sebagai budaya yang tumbuh dalam unit-unit organisasi yang berbeda; di dalam lingkungan budaya organisasi yang sama. Sub-budaya tersebut dapat berinteraksi mampu berinteraksi satu sama lain dan berinteraksi dengan budaya organisasi. Dia mencontoh budaya organisasi Universitas Indonesia sebagai budaya organisasi utama. Dan, menganggap fakultas dan prodi di bawah naungan Universitas sebagai sub-budaya organisasi, seperti sub-budaya Fakultas Sastra, Fakultas Sosial Politik, dan lembaga lainnya.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Buchori Alma dkk, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung; Alfabeta, 2009), 258-259

<sup>6</sup> Alicia Boisnier dan Jennifer A. Chatman *The Role of Subculture in agile organization* (California; Hass School of Buisness Press, 2004), 2

<sup>7</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* 21

Jika Wirawan menganggap bahwa sub-budaya bisa menjadi ‘pendukung’, dan selalu bisa berinteraksi dengan budaya organisasi utama. Pandangan lebih kritis diungkapkan oleh Tim Scott *et al.* Dia mengatakan bahwa sub-budaya organisasi dibentuk untuk membagi peran (*providing role*) budaya organisasi. Pastinya, keberadaan sub-budaya organisasi sangat bergantung pada kuatnya budaya organisasi primer. Namun terkadang, perbedaan nilai dan latarbelakang sub-budaya organisasi akan membawa dampak negatif terhadap budaya organisasi.<sup>8</sup> Dalam konteks ini, penulis lebih sepakat dengan pandangan Tim Scott *et al.*, kita memang perlu jeli dalam membaca keberadaan sub-budaya organisasi di dalam budaya organisai (primer), khususnya di dalam konteks lembaga pendidikan Islam.

Lembaga pendidikan Islam di Indonesia memiliki banyak model organisasi, dan budaya organisasinya pun bervariasi. Ramayulis, berdasarkan pandangan fungsionalisme, membagi lembaga pendidikan Islam menjadi tiga; formal, informal, dan non-formal. Unikny di Indonesia, terkadang ada dua lembaga pendidikan yang berlokasi pada satu lingkungan organisasi. Seperti Pondok Pesantren (baca; nonformal), bisa menjadi lembaga budaya primer, di atas lembaga formal lainnya, seperti Sekolah Dasar, hingga Perguruan Tinggi. Begitupun sebaliknya, akhir-akhir ini, ada lembaga pendidikan tinggi, yang berusaha untuk mengintegrasikan Pondok Pesantren sebagai sub-budaya yang dikembangkannya.

Untuk itulah, penulis menganggap dua lembaga ini sebagai dua model lembaga pendidikan Islam, yang merepresentasikan integrasi sub-budaya berbeda, dengan budaya primer, kendati banyak perbedaan di dalamnya. Secara observasional, apa yang sudah mereka lakukan, bisa dikatakan sukses. Meski, harus juga diakui, masih banyak hal yang belum juga dicapai, sesuai dengan perencanaan yang ada. Lembaga tersebut adalah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya – selanjutnya disingkat UIN Sunan Ampel, Surabaya, dan

---

<sup>8</sup> Tim Scott membagi subbudaya menjadi *ethnic, religious, class, occupational, Divisional, Technical, Gender, Primary Group, and Secondary group*. Beberapa wujud inilah yang menurut Tim Scott mampu memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi, baik itu positif ataupun negatif. Semuanya bergantung bagaimana cara mengelolanya. Lihat Tim Scott Tim Scott, at.all. *Healthcare Performance and Organisational Culture* (UK: Radecliffe Press, 1992), 23

Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, Probolinggo, yang memiliki Institut Agama Islam Nurul Jadid – selanjutnya disingkat IAI Nurul Jadid.

UIN Sunan Ampel Surabaya memiliki pondok pesantren mahasiswa sebelum bertransformasi menjadi universitas. Kala itu, pondok pesantren diperuntukkan bagi sebagian mahasiswa baru yang ingin menempati pondok pesantren tersebut. Tidak ada kewajiban seluruh mahasiswa untuk masuk ke dalam pondok pesantren. Hal ini berbeda dikala IAIN Sunan Ampel, Surabaya, menjadi UIN Sunan Ampel Surabaya. Hampir semua mahasiswa diwajibkan memasuki budaya baru, bernama pendidikan pondok pesantren. Meski tidak dapat ditampung satu lokal pesantren yang dibatasi teritorinya, seperti di UIN Sunan Ampel Surabaya. Fenomena ini sontak, membangun sebuah anggapan, bahwa UIN Sunan Ampel bukan lagi ruang akademis semata, melainkan juga pendidikan *ala* pondok pesantren. Memang, tidak ada reaksi penolakan dari para mahasiswa, tapi ada juga yang mengeluhkan kegiatan kepesantrenan, yang dianggap mereduksi kegiatan diskusi organisasi ekstra di sore hari.

Kondisi berbalik di Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo-selanjutnya disingkat PP. Nurul Jadid Paiton. Pondok pesantren yang berdomisili di sebelah timur kabupaten Probolinggo ini, memiliki banyak lembaga pendidikan umum, mulai dari tingkat paling bawah hingga pendidikan tinggi<sup>9</sup> Agar memiliki keserupaan dengan subjek penelitian awal, penulis akan membatasi sub-budaya organisasi yang akan diteliti di PP. Nurul Jadid pada tiga lembaga tinggi yang ada di bawah naungan Yayasan PP. Nurul Jadid; yakni Institut Agama Islam (IAI) Nurul Jadid, Sekolah Tinggi Teknologi (STT) Nurul Jadid, dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Nurul Jadid.

Berdasarkan asumsi inilah, penulis memberi judul penelitian ini “**Desain Integratif *Primary And Sub-Culture* Pendidikan Tinggi Agama Islam Dan Pondok Pesantren**” (Studi Kasus Di UIN Sunan Ampel Surabaya dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton). Alasannya, dua lembaga pendidikan ini, bisa dikatakan, memiliki problem yang sama, dengan diagnosa manajerial yang

---

<sup>9</sup>Mulai dari Sekolah Menengah Pertama (SMP) Nurul Jadid, Sekolah Menengah Atas (SMA) Nurul Jadid, Sekolah Menengah Kejuruan Nurul Jadid, dan beberapa lembaga pendidikan formal berbasis agama lainnya, MI, MTs, dan MA. Lihat situs resmi. [www.nuruljadid.net](http://www.nuruljadid.net)

sama. Melalui penelitian ini, maka akan diketahui bagaimana strategi yang akan/sedang dilalui, untuk menyeimbangkan perbedaan budaya organisasi ini.

## **B. Fokus Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah integrasi dua budaya organisasi lembaga pendidikan Islam di UIN Sunan Ampel dan PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo ?
2. Apakah kekuatan dan kelemahan penerapan integrasi dua budaya organisasi di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo ?
3. Bagaimanakah strategi yang dilakukan dalam melakukan integrasi *primary-subculture* organisasi di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan kegelisahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk;

1. Mengetahui konsep integrasi lembaga pendidikan, yang nilai budaya organisasinya berbeda antara satu dengan yang lainnya, di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo.
2. Mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan penerapan integrasi dua budaya ini, di UIN Sunan Ampel, Surabaya, dan PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo.
3. Menjelaskan strategi yang dilakukan dalam melakukan integrasi *primary-subculture* organisasi di UIN Sunan Ampel, Surabaya dan PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo.

## **D. Luaran Penelitian**

Artikel dimuat di jurnal nasional ber ISSN tidak terakreditasi

## **E. Manfaat Penelitian**

Secara teoritik, penelitian ini akan memberikan gambaran baru fitur atau atribut pengembangan budaya organisasi. Yang berbasis *cross-organizational culture*. Artinya,

subbudaya bisa diambil dari luar kebiasaan budaya organisasi yang sudah ada. Secara praksis, penelitian ini akan memberikan informasi tentang kelebihan dan kelemahan pengintegrasian budaya organisasi beda teritori dan nilai ini. Asumsi penulis, ada banyak lembaga pendidikan formal Islam yang sudah melirik pondok pesantren sebagai subbudaya organisasinya, begitupula sebaliknya, pendidikan nonformal – seperti pondok pesantren, membangun atau mendirikan subbudaya yang berbeda jauh dari nilai tradisionalismenya.

Secara kelembagaan, penelitian ini akan menginformasikan bahwa ada *role-model* integrasi budaya organisasi baru dan bisa dijadikan referensi untuk mengembangkan sistem kelembagaan Pendidikan Tinggi.

## **F. Tinjauan Pustaka**

Penelitian tentang budaya organisasi memang tidak banyak dilakukan. Lebih-lebih di dalam konteks lembaga pendidikan. Oleh karenanya, untuk lebih mengenal makna budaya organisasi, umumnya, kita perlu untuk merujuk pada buku-buku Ilmu Manajemen secara umum. Karya Tony Bush misalnya. *Key Success Of Educational Management; Educational Leadership and Management*.<sup>10</sup> Dan buku yang lebih bernuansa umum, yang dibuat oleh Tim Institute Ilmu Manajemen berjudul; *Organizational Culture and Context*<sup>11</sup>. Dua buku ini sama-sama menekankan budaya organisasi sebagai bagian terpenting menuju kesuksesan kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Budaya organisasi, yang disebutkan di buku ini, dianggap berasal dari pengkajian tentang kebudayaan secara umum. Kebudayaan yang berkembang di masyarakat sangat mempengaruhi cara pandang para pakar pendidikan. Budaya organisasi dimaknai sebagai artifak perekat nilai dalam lembaga pendidikan. Contohnya, jika ada sebuah lembaga menentukan nilai utamanya adalah efektifitas kelembagaan. Maka, seluruh perilaku organisasi, kebijakan lembaga, dan instrumen lainnya, akan bertindak sesuai dengan nilai efektifitas.

---

<sup>10</sup> Tony Bush, *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice* (Johannesburg: MGS LG Press, 2006), 4

<sup>11</sup> Institute Of Leadership and Management, *Organizational Culture and Context* (Burlington; British Catalog Library, 1997)

Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi; Teori Aplikasi dan Penelitian*, buku ini merupakan seri kajian ilmu manajemen secara umum. Buku ini berisikan tentang pengertian budaya organisasi, penerapan budaya, faktor yang mempengaruhi dan elemen lain tentang budaya organisasi. Berkaitan dengan budaya organisasi di lembaga pendidikan, buku ini memberikan contoh-contoh khusus di dunia pendidikan. Misalnya, budaya organisasi pondok pesantren yang cenderung mendahulukan nilai tradisionalisme dan keislaman, dan adapula beberapa model pengelolaan subbudaya organisasi pendidikan di Universitas Indonesia.<sup>12</sup>

Khusus berkaitan tentang aspek kultural pendidikan pesantren ada beberapa buku wajib yang sering digunakan dalam proses pengkajian ilmiah. Misalnya, Zamakhsyari Dhofier, Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* dan masih banyak buku lainnya. Pondok pesantren, dalam perspektif antropologis, memang memiliki ciri khas berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Pondok Pesantren tergolong terbelakang dari model pembelajaran, namun paling efektif dalam aspek pendidikan karakter dan moral elemen pendidikan.

Kajian-kajian kepustakaan di atas, merupakan wujud paradigmatis melihat keterhubungan antara budaya organisasi dan lembaga pendidikan formal. Padahal, diakui atau tidak, keberadaan pondok pesantren, sebagai satu kesatuan sistem pendidikan, juga memiliki kontestasi kebudayaan yang berbeda-beda. Perubahan dan perkembangan pondok pesantren terus meningkat. Kajian tentang pondok pesantren 'mungkin' menjadi penelitian lembaga pendidikan Islam paling banyak dan variatif. Pondok pesantren memang bisa dilihat dari dua aspek; institusi pendidikan Islam dan kiai dan peranannya di masyarakat. Sebagai suatu institusi pendidikan, pondok pesantren diwajibkan memiliki atribut-atribut dan elemen khusus yang membedakan daripada lembaga pendidikan Islam lainnya. Beberapa rujukan primer yang biasa digunakan dalam mengkaji pondok pesantren seperti; Zamakhsyari Dhofier (1984), *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*,<sup>13</sup> Manfred Ziemek (1986),

---

<sup>12</sup>. Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 41.

<sup>13</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1984)

*Pesantren dalam Pmbaharuan Sosial*,<sup>14</sup> Imam Bawani (1996), *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*,<sup>15</sup> Abdurrahman Wahid, *Regenerasi Kepemimpinan dalam Pesantren* (1996) Nurcholish Madjid (1997), *Bilik-Bilik Pesantren*,<sup>16</sup>. Karakteristik buku-buku ini cenderung mengedepankan *historical-description* tentang pesantren, elemen pondok pesantren, proses pembelajaran pesantren, karakteristik pondok pesantren, dan lain sebagainya, yang secara leksiologis mengarah pada pemaknaan terminologis.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Agar pembahasan ini sistematis, maka sistematika pembahasan ini adalah sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan. Dalam bab ini, pertama dipaparkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, Studi terdahulu, dan sistematika pembahasan.

Bab II, Kajian Pustaka. Dalam kajian pustaka ini membahas tentang Budaya Organisasi; Theoretical Review, Artifisialisasi Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan, Budaya Pendidikan Tinggi; Regulation and Empirical Studies, Sistem Budaya Pondok Pesantren, Integralisme Budaya Di Pendidikan Tinggi Dan Pondok Pesantren

Bab III, Metode Penelitian. Dalam bab ini membahas proses penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian, yaitu pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data penelitian, metode pengumpulan data penelitian, teknik analisis data, dan teknik pengecekan keabsahan data

Bab IV, Hasil Penelitian. Dalam bab ini disajikan gambaran obyek penelitian, paparan data penelitian, dan analisis hasil penelitian.

Bab V, Penutup. Dalam bab ini berisi kesimpulan dan saran.

---

<sup>14</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Pmbaharuan Sosial*, Transleted By Butche B Soendjojo (Jakarta: P3M. 1986),

<sup>15</sup> Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Al Ikhlas, 1993)

<sup>16</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina. 1997)

## BAB II

### LANDASAN TEORITIK

#### A. TERMINOLOGI BUDAYA LEMBAGA PENDIDIKAN

##### 1. Budaya Organisasi; Theoretical Review

Pada mulanya istilah budaya (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari kata sansekerta *buddhayah*. Kata *buddhayah* merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata *culture* berasal dari bahasa latin *colere* yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan” dan hal-hal yang berhubungan dengan pengolahan tanah. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”.<sup>17</sup> Budaya menunjukkan suatu gambaran cirik kelompok tertentu ditengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapi. Dalam kelompok tertentu ada satu peraturan atau ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan dan memecahkan suatu permasalahan. Peraturan atau ketentuan yang ditetapkan tersebut harus dijunjung bersama untuk dilaksanakan sehingga merupakan suatu kepercayaan dan mempunyai nilai yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya.

Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. *Pertama*, faktor struktural ditentukan oleh ukuran umur, dan sejarah perusahaan, lokasi perusahaan dan jenis industri. Biasanya faktor struktural dimasukkan dalam instrumen terhadap kebijakan sebuah perusahaan ketimbang sebuah organisasi. *Kedua*, faktor politis berkaitan dengan distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Salah satu contohnya adalah organisasi sosial kemasyarakatan atau lembaga yang berada di pondok pesantren. *Ketiga*, faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola perilaku. Faktor ketiga ini bisa dipakai dalam tubuh perusahaan ataupun sebuah organisasi perkumpulan masyarakat yang lebih mengutamakan ide

---

<sup>17</sup> Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, cetakan II (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993), 9

musyawarah mufakat. Ketiga faktor inilah yang menjadi corak sebuah budaya organisasi.

Setiap negara mempunyai cara yang berbeda dalam melaksanakan suatu aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga bisa dikatakan bahwa budaya dari setiap negara itu berbeda. Di suatu negara tertentu juga terdapat kelompok-kelompok tertentu yang memiliki budaya berbeda, itulah yang disebut dengan sub-culture (sub budaya). Seperti halnya Indonesia terdapat banyak suku dengan budaya yang berbeda. Dengan demikian di negara Indonesia yang majemuk ini terdapat banyak budaya yang berbeda. Begitupun dengan organisasi mempunyai budaya yang disebut sebagai budaya organisasi (*organization culture*). Budaya organisasi adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya.

Organisasi berada ditengah persaingan yang semakin kompetitif, agar tetap eksis organisasi harus selalu fleksibel terhadap perubahan di sekitarnya. Kegagalan dalam merespon lingkungan akan berakibat tidak tercapainya sebuah tujuan, bahkan berujung pada kehancuran organisasi itu sendiri. Organisasi juga dituntut untuk mengelola lingkungan internalnya agar melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang kondusif.<sup>18</sup> Budaya organisasi juga dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi dan dapat menjawab tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi.<sup>19</sup> Pendapat lain yang diajukan oleh Furnham dan Gunter dalam Sunarto, budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi.<sup>20</sup> Fuad Mas'ud mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasai lainnya. Selanjutnya, budaya

---

<sup>18</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 34

<sup>19</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 93

<sup>20</sup> Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amus, 2005), 75

organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.<sup>21</sup>

Jones mengartikan organisasi sebagai “*Organization culture as the set of shared values and norm that controls organizational members interactions with each other and with people outside the organization*”.<sup>22</sup> Sementara Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagaimana berikut; “*A pattern of shared basic assumption that the group learned as it solved its problems of external adaptation an internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*”.<sup>23</sup> Dari dua defenisi tersebut, diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.

Budaya organisasi dimaknai oleh Robbins sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.<sup>24</sup> Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan, pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan untuk digunakan ebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sementara konsep budaya organisasi yang digunakan oleh hoftede, sebagaimana dikutip oleh Sardjito, dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negar. Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identtik. Perbedaan kedua budaya terseut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat

---

<sup>21</sup> Fuad Mas'ud, *Survei Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro, 2004), 26

<sup>22</sup> Gareth R. Jones, *Organization Theory, Text, and Cases*, (United State of Amerika: Addison Wesley Longman Publishing Company, INC, 1998), 30

<sup>23</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership 3rd edition*, (San Francisco: Jhon Wiley & Son. Inc, 2004), 13

<sup>24</sup> SP. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: PT Prenhalindo, 1996), 12

organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai.<sup>25</sup>

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Keanekaragaman bentuk organisasi dan perusahaan, tentunya memiliki budaya yang berbeda-beda karena lingkungan organisasi yang berbeda-beda pula, misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Menurut Beach dalam Kasmono, kebudayaan merupakan inti dari sebuah organisasi.<sup>26</sup> pada dasarnya budaya organisasi adalah alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreiner dan Kinicki mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi.<sup>27</sup> Bliss juga mengatakan, sebagaimana yang dikutip oleh Koesmono, bahwa di dalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.<sup>28</sup>

Moeljono mendefinisikan budaya organisasi sebagai keyakinan bersama dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.<sup>29</sup> Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan factor yang paling kritis dalam organisasi. Efektifitas organisasi dapat ditingkatkan dengan

---

<sup>25</sup> Muthaher O Saridjo B, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, SNA X, Makassar*. 2007

<sup>26</sup> Teman Kasmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Disertasi, Surabaya. Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.

<sup>27</sup> Robert Krainer dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Edisi Indonesia. (Jakarta: Salemba, Empat, 2000), 42

<sup>28</sup> Teman Kasmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap*,....56

<sup>29</sup> Moeljono Djokosantoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), 123

menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu anggota untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.<sup>30</sup> Senada dengan pendapat Moeljono, Wihelmus W Bakouwuton mendeskripsikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.<sup>31</sup>

Pendapat lain berkenaan dengan budaya organisasi yang mendukung efektifitas organisasi dikemukakan oleh Brown yang menyatakan bahwa terdapat banyak definisi yang berbeda tentang budaya organisasi. Konsep budaya organisasi mulai mendapat perhatian sejak tahun 1980-an dengan terbitnya *In Search of Excellence* oleh Peters and Waterman pada tahun 1982 yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan kinerja bisnis yang baik terletak pada budaya organisasi.<sup>32</sup> Budaya organisasi adalah karakter perusahaan yang terdiri dari komponen-komponen yang dapat diamati dan yang tidak dapat diamati. Sementara Deal and Kennedy berkomentar bahwa budaya yang kuat akan mendorong kinerja.<sup>33</sup> Budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilainya dipegang oleh sebagian anggota organisasi. Hal tersebut, menurut Brown, didasarkan pada tiga alasan yakni; *pertama*, budaya organisasi yang kuat menyeleraskan tujuan para anggota organisasi, sehingga segala inisiatif, energi, dan antusiasme tersalurkan pada arah yang sama. *Kedua*, budaya yang kuat juga menciptakan motivasi bagi para anggota organisasi karena para karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dimana secara intriksi para anggota termotivasi karena merasa senang menjadi bagian organisasi dengan dan memiliki kesamaan pandangan. *Ketiga*, para anggota organisasi merasa nyaman untuk bekerja, sehingga meningkatkan komitmen serta

---

<sup>30</sup> Moeljono Djokosantoso, *Cultured, Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005), 56

<sup>31</sup> Wihelmus W Bakouwuton (ed), *Manajemen Bank Umum*, (Jakarta: Intermedia, 1993), 45

<sup>32</sup> Andrew Brown, *Organizational Culture*, (Harlow: Pearson Education Limited, 1998), 189

<sup>33</sup> Terrence E. Deal dan Allen A Kennedy, *Corporate Culture: The Rise And Ritual's Of Corporate Life*, (New York: Addison Wesley Publishing Inc, 1982), 253

loyalitas mereka. Budaya yang kuat juga meningkatkan kinerja karena tersedianya struktur dan sistem pengendalian tanpa harus bergantung pada birokrasi formal yang biasanya justru dapat menurunkan motivasi dan inovasi.<sup>34</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak lain dari sekumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi mempunyai nilai yang tinggi apabila para anggotanya patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Sebaliknya mempunyai nilai yang rendah apabila para anggota organisasi tidak patuh pada aturan-aturan dan ketentuan organisasi.

## 2. Artifisialisasi Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.<sup>35</sup> Budaya organisasi juga menjelaskan perihal bagaimana setiap bagi perilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut, sehingga budaya organisasi bersifat berbeda dengan organisasi lainnya, termasuk lembaga pendidikan. Tiap-tiap lembaga pendidikan memiliki karakteristik sendiri dalam hal perkembangan budaya. Karena setiap budaya organisasi dituntut menyesuaikan dengan zaman, dengan tujuan agar organisasi tetap hidup, mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi. Lembaga yang memiliki budaya organisasi yang bagus akan mampu bertahan dalam menghadapi situasi baik yang datang dari pihak internal maupun eksternal. Budaya organisasi yang baik merupakan proses pembelajaran terus menerus dalam organisasi. Nilai-nilai positif dari budaya kerja terus dibina dan diwariskan kepada seluruh anggota baru organisasi agar tetap berakar kuat dalam organisasi. Anggota harus mampu menyesuaikan diri dan menerima positif dengan norma-norma atau nilai-nilai yang dibangun dan yang berlaku dalam organisasi dan tidak menutup diri terhadap

---

<sup>34</sup> Andrew Brown, *Organizational Culture.....*, 234

<sup>35</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1985), 168.

perubahan lingkungan. Fenomena inilah yang sedang dibangun di lembaga pendidikan.

Budaya organisasi lembaga pendidikan akan menjadi bagus manakala seorang pemimpin memiliki andil yang cukup besar dalam penciptaan budaya organisasi tersebut. Sikap dan perilaku pimpinan, baik dalam ucapan maupun tingkah laku menjadi contoh bagi para anggota dalam melaksanakan aktivitasnya. Perilaku pemimpin yang rajin dalam bekerja dapat menjadi pendorong bagi bawahannya. Keputusan yang telah diambil terhadap suatu kondisi tertentu dilaksanakan secara teguh menunjukkan suatu sikap positif dari seorang pimpinan. Pemimpin yang demikian akan memiliki pengaruh besar terhadap budaya organisasi dan cenderung tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi yang dijalankan.<sup>36</sup> Namun kebiasaan atau ideologi yang dijalankan sebagai akar dari budaya organisasi, baik disadari atau tidak akan mengalami perubahan. Perubahan budaya organisasi umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi yakni ketika organisasi berusaha mengatasi situasi kritis baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi. Kejadian yang mengguncang dunia mereka, seperti kegagalan, kebangkrutan atau kerugian yang besar, akan menarik perhatian banyak orang untuk merubah budaya organisasi yang telah menjadi kebiasaannya. Setiap individu dalam organisasi menyadari dan mengetahui bahwa budaya organisasi perlu dirubah untuk mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi. Dan lembaga pendidikan adalah suatu organisasi.

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp,<sup>37</sup> tentang *School Culture* yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru. Begitu juga, studi dilakukan oleh Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin L. Maehr tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang

---

<sup>36</sup>E. H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, (San francisco: Jossey Bass, 1996), 61-62

<sup>37</sup> Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), 14.

tujuan sekolah. Survei terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois menunjukkan bahwa mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.<sup>38</sup> Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Jerry L. Thacker and William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa. Studi yang dilakukannya memfokuskan tentang *new mission statement, goals based on outcomes for students, curriculum alignment corresponding with those goals, staff development, and building level decision-making*. Budaya organisasi di sekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Studi yang dilakukan Yin Cheong Cheng membuktikan bahwa, “*stronger school cultures had better motivated teachers. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity*”.<sup>39</sup>

Proses sosialisasi budaya khususnya ditujukan bagi calon peserta didik, karyawan maupun guru (semua yang terlibat dalam lingkungan pendidikan) baru yang akan bergabung dengan lembaga dan/atau anggota yang baru saja diterima menjadi anggota dalam suatu lembaga pendidikan, karena mereka belum mengenal budaya organisasi secara komprehensif. Luthan menjelaskan bahwa proses sosialisasi budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut ini; *pertama*, seleksi calon karyawan perusahaan; sejak awal pemilihan calon karyawan, organisasi dapat mempertimbangkan berbagai kemungkinan apakah calon karyawan tertentu akan dapat menerima kultur yang ada atau justru akan merusak kultur yang telah terbangun. *Kedua*, penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, dengan tujuan menciptakan kohesivitas di antara karyawan. *Ketiga*, pendalaman bidang pekerjaan; tahap ini dimaksudkan agar seseorang anggota semakin mengenal dengan baik dan menyatu dengan bidang tugasnya serta memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. *Keempat*, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi sebagai salah satu

---

<sup>38</sup> Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata, (Yogyakarta : ANDI, 1996), 72

<sup>39</sup> Pendapat para ahli sebagaimana dikutip dalam Akhmad Sudrajat “Budaya Organisasi.”

norma budaya serta dapat lebih intensif menerapkannya di masa datang. *Kelima*, menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi. *Keenam*, memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seseorang karyawan karena menyalahgunakan kekuasaan/wewenang untuk kepentingan pribadi meskipun karyawan tersebut sangat potensial. Hal tersebut menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki. *Ketujuh*, pengakuan atas kinerja dan promosi, diberikan kepada karyawan yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dengan baik serta dapat menjadi teladan bagi karyawan lainnya.<sup>40</sup>

Ketujuh poin yang telah dikemukakan oleh Luthan diatas, bisa ditarik ke dalam dunia organisasi pendidikan, dengan jalan dilaksanakan secara konsisten. Dimulai dari seleksi penerimaan siswa baru, penempatan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan *job descriptions*, pendalaman bidang pekerjaan dengan diadakannya pelatihan, diklat maupun lokakarya, penilaian kinerja dengan memberikan kenaikan pangkat, menanamkan loyalitas terhadap lembaga, membangun citra lembaga di masyarakat sekeliling sekolah dan juga masyarakat luas, memberikan penghargaan berupa reward atas kinerja tenaga pendidik maupun kependidikan. *Rewards* untuk tenaga pendidik maupun kependidikan bisa dikelola oleh masing-masing lembaga berdasar potensi dan kemampuannya secara otonomi. Selain itu hal yang perlu diperhatikan adalah, untuk dapat memberikan pengakuan, suatu organisasi/lembaga harus memiliki kriteria/ukuran baku yang dapat diterapkan secara konsisten serta dapat diikuti dengan transparan oleh semua tenaga yang ada di lembaga pendidikan. Beberapa hal yang dapat dijadikan tolok ukur, misalnya;<sup>41</sup> *potential* (kemampuan teknik), *human relation skill/team work*, *personality* (kepribadian), *potentiality*, dan *managerial skill* (bagi manajer/supervisor).

### 3. Budaya Pendidikan Tinggi; Regulation and Empirical Studies

Paradigma pembangunan pendidikan di Indonesia mengalami perubahan signifikan, ditandai dengan keluarnya UU Nomor 22 tahun 1999 tentang

---

<sup>40</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., (McGraw-Hill International Edition), 1995, 90

<sup>41</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior.....*, 54

Pemerintahan Daerah yang kemudian direvisi menjadi UU No. 32 tahun 2004. Perubahan tersebut membawa makna desentralisasi (otonomi) pemerintahan daerah yang mencakup pula desentralisasi pendidikan. Otonomi pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan kemudian dimaknai dalam badan hukum pendidikan (BPH). Konteks BPH tersebut mengamanatkan bahwa lembaga pendidikan (sekolah dan perguruan tinggi) memiliki otonomi dalam bidang akademik, keuangan, dan kepegawaian. Dengan kata lain, BPH menekankan pada otonomi, kualitas, akuntabilitas, keberlanjutan, aksesibilitas pada pendidikan yang berkeadilan, dan bersifat nirlaba sebagai rambu-rambu penyelenggaraan pendidikan. Khusus perguruan tinggi (PT) harus mampu mengelola keuangan dan menghasilkan keuntungan untuk membantu operasional lembaga. Namun demikian, PT harus mampu mencari dana yang digunakan untuk operasional lembaga, dan dana dapat diinvestasikan untuk digunakan kembali pada kegiatan lembaga.

Perubahan manajemen pengelolaan PT menjadi BPH (dalam konteks kebijakan dapat dimaknai sebagai privatisasi) merupakan sebuah upaya untuk lebih meningkatkan kinerja lembaga, sekalipun makna privatisasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan negara melalui penerimaan dari pendapat lembaga. Dalam pelaksanaannya, sukses tidaknya privatisasi (manajemen pola baru pengelolaan lembaga dalam BPH) sangat dipengaruhi berbagai faktor seperti liberalisasi pendidikan, kondisi ekonomi, kondisi politik, dan terutama sekali dipengaruhi oleh faktor internal lembaga. Dalam situasi menghadapi globalisasi yang *unpredictable*, maka harapan privatisasi bertumpu pada citra dan eksistensi PT. Pembinaan secara komprehensif harus mulai dilakukan dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang memadai, serta iklim kerja maupun akademik (dosen, karyawan, mahasiswa, alumni) yang kondusif sehingga tercipta etika lembaga yang akan membentuk budaya organisasi yang sangat dihargai oleh para *stakeholders*. Lembaga investor (mitra) merupakan *stakeholders* yang kritis dalam memandang citra organisasi, sehingga PT yang tidak melaksanakan etika korporasi (*corporate ethics*) secara konsisten, concern, dan *well committed* dari seluruh jajaran manajemen PT, dengan sendirinya akan mudah menimbulkan opini negatif dari *market, public, customer dan stakeholders*.

Tantangan privatisasi (dalam konteks badan hukum pendidikan) perguruan tinggi dewasa ini adalah membangun citra yang baik di mata stakeholder dan lembaga mitra (investor), mengingat sifat-sifat ambivalensi yang masih mewarnai manajemen PT, sehingga hal mendasar yang harus diciptakan adalah bagaimana suatu PT mengembangkan kode etika. Dalam situasi globalisasi dan tantangan liberalisasi pendidikan, serta perekonomian bangsa yang masih berat, PT dituntut kemandirian dan lebih profesional secara akademik maupun non akademik, melembagakan *good corporate governance* serta menjunjung tinggi etika korporasi. Berbagai friksi yang dilakukan civitas akademika, anggota masyarakat, serta stakeholders terhadap suatu PT sebenarnya tidak terlepas dari sistem nilai dan moralitas yang harus diantisipasi dalam etika korporasi. Tanpa adanya kepekaan dari jajaran PT, tentunya kondisi tersebut tidak akan cepat terselesaikan dan tidak akan dilirik oleh para lembaga mitra.

Dinamika kehidupan berjalan semakin kompleks dengan tantangan dan permasalahan yang dihadapi di masa depan cenderung bersifat *dynamic complexity*, seperti yang dicirikan oleh Senge sebagaimana berikut:<sup>42</sup>

- a. Kondisi atau keadaan dalam hubungan sebab akibat bersifat tidak kentara, dan pengaruh berbagai intervensi bersifat tidak jelas.
- b. Kondisi dimana tindakan yang sama memiliki pengaruh yang berbeda dalam jangka pendek dan panjang.
- c. Kondisi dimana suatu tindakan mempunyai satu konsekwensi di satu pihak, dan memiliki konsekwensi yang sama sekali berbeda di bagian lain dari suatu sistem.
- d. Kondisi yang mana intervensi sering menghasilkan konsekwensi yang tidak kentara.

Dalam keadaan turbulensi seperti itu, maa sistem yang demikian tidak dapat lagi diatasi dengan paradigma lama. permasalahan baru yang muncul tidak dapat diselesaikan dengan menggunakan struktur yang sama, atau pola pikir yang telah dikerjakan di masa lalu. Organisasi yang tidak mampu berubah dapat diibaratkan seperti dinosaurus yang mengalami kepunahan. Untuk dapat beradaptasi maka

---

<sup>42</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline – The arcc&Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1996), 70

organisasi harus melakukan *learning*. Peter Drucker mengungkapkan, “*the greatest danger in times of turbulence is not itself, but it is danger if you still act with your yesterday logic*”.<sup>43</sup>

Turbulensi memang berbahaya, akan tetapi yang lebih berbahaya adalah apabila masih menggunakan paradigma lama, sehingga yang harus diubah adalah pola pikirnya. Menurut Berger, untuk memacu terjadinya perubahan setidaknya ada lima poin yang harus dilakukan, diantaranya; *pertama*, proses terbentuknya globalisasi industri dan pasar yang ditandai dengan munculnya sejumlah perusahaan yang sudah memiliki karakter *multinational company*. *Kedua*, proses terjadinya lompatan kemajuan dalam bidang teknologi, yang dicirikan adanya sejumlah barang yang mempunyai karakter PLC (*product life cycle*) merupakan suatu produk barang yang sering mengalami perkembangan. *Ketiga*, proses transformasi dalam bidang industri yang disebabkan salah satu kunci kekuatan perubahan dalam bidang industri adalah adanya perbedaan sejumlah besar tujuan yang dicanangkan dalam bidang industri. *Keempat*, proses pergeseran *sosiodemographic* yang dicirikan adanya suatu pertumbuhan penduduk yang stabil pada suatu negara berkembang serta meningkatnya standar hidup penduduk tersebut. *Kelima*, proses perubahan kebijakan dalam suatu pemerintahan yang terkait erat dengan kebijakan regulasi dan deregulasi.

Sebuah organisasi pembelajaran, menurut Marquardt, didefinisikan sebagai organisasi yang melakukan pembelajaran secara bersungguh-sungguh dan secara kolektif, selanjutnya merubah dirinya untuk mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuannya dengan lebih baik untuk kesuksesan organisasi. Model organisasi pembelajaran, sambung penjelasan Marquardt, memiliki karakteristik yang terdiri dari lima bagian subsistem yang saling terkait dan mendukung satu dengan lainnya, yakni *learning, organization, people, knowledge,* dan *technology*. Organisasi yang hidup digambarkan sebagai organisasi yang terus menerus mau mentransformasikan dirinya untuk lebih baik dalam mengelola *knowledge* dengan menggunakan teknologi, pemberdayaan, pembelajaran untuk beradaptasi dan sukses dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Selanjutnya

---

<sup>43</sup> Peter. F Drucker, *Manajemen di Tengah Perubahan Besar*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997), 176

Marquardt mengemukakan, subsistem *learning* mengacu pada tiga aspek yaitu level pembelajaran, tipe pembelajaran yang krusial dalam organisasi pembelajaran dan skil pembelajaran.

Suatu organisasi pembelajaran pada hakekatnya adalah organisasi yang memiliki iklim yang memungkinkan tiap anggota didorong untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya, memperluas dan memperkaya budaya bekerja di lingkungan kerja serta menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusaat dari kebijaksanaan kerja demi terjadinya transformasi berkelanjutan demi kesempurnaan.<sup>44</sup> Organisasi pembelajar memerlukan anggota yang memiliki kompetensi dan kesadaran akan perlunya perubahan terus menerus pada pola pikir ke arah perbaikan hasil kerja dan interaksi dalam organisasi. Perspektif tiap individu terhadap perlunya pendekatan yang didasarkan pada kompetensi perlu dipersamakan agar organisasi dapat mengarahakna diri sesuai dengan upaya untuk terus meningkatkan kinerja organisasi.

Keadaan sperti inilah merupakan satu-satunya alasan perlunya *global learning organization* (GLO).<sup>45</sup> GLO adalah organisasi yang selalu menciptakan iklim agar proses pembelajaran individu dan kelompok dapat mengalami percepatan. Selain itu, GLO juga selalu mendidik pekerjanya mengai proses berpikir kritis untuk dapat tahu lebih jauh tentang apa yang dilakukan oleh organisasi. Sementara menurut Linda Moris, Glo adalah suatu organisasi yang memiliki ciri khas antara lain; memiliki visi yang jelas, selalu berpikir secara sistem, selalu mengalami transformasi dan perkembangan, memiliki fokus ke arah perkembangan kreatifitas dan mengkaitkan pengembangan individu SDM dengan pembelajarann organisasi.<sup>46</sup>

Menelaah kembali mengenai manajemen pola baru dalam badan hukum pendidikan PT sebagaimana dibahas diatas, maka manajemen pola privatisasi PT ditelaah dengan menggunakan *learning organization* sebagai strategi manajemen inovasi dengan menggabungkan beberapa konsep yang telah dipaparkan. Strategi inovasi PT dimulai dengan *diagnoses assessment*, yang kemudian hasilnya adalah *organization redesign*. Selanjutnya adalah *organization transformation*, untuk

---

<sup>44</sup> Christopher Mabey dan Paul Iles, *Managing Learning*, (London: t.p., 1994), 23

<sup>45</sup> Michael J. Marquardt dan Angus Reynold, *The Global Learning Organization*, (New York: Irwin Professional Publishing, 1994), 82

<sup>46</sup> *Ibid*, 90

kemudian menghasilkan *continuous improvment*, yang selanjutnya akan kembali menuju proses yang berulang. Proses tersebut dipengaruhi oleh *organization dimension* berupa *leadership*, *structure*, *process*, dan *workforce* yang dipengaruhi oleh dimensi pembelajaran yang berupa *systems thinking*, *mental model*, *personal mastery*, *shared vision*, *team learning*, dan *dialogue*, sebagaimana berikut:

a. Diagnoses Assessment

Untuk inovasi PT, maka strategi yang dilakukan terlebih dahulu diterapkan adalah *diagnoses assessment* dengan *renthiking aobut beliefs* yang dimaksudkan untuk mengetahui *organization context* yang mencakup *belief* , *work process*, dan *drivers*. Strategi inovasi mendaar PT adalah memperbaiki kondisi internal PT bersangkutan sebelum benar-benar melaksanakan privatisasi PT. Tantangan utama dari PT adlah membangun citra lembaga agar lebih profesional, melembagakan *good corporate governance* dan menjunjung tinggi *corporate ethics*.

b. Organization Redesign

Setelah PT dilakukan *diagnoses assessment* dengan melihat perilaku yang selama ini terjadi di dalam PT, serta melihat tantangan yang dihadapi, maka strategi reformasi berikutnya adalah *organization redesign* atau mengkaji ulang PT bersangkutan. Menghadapi ketidakpastian lingkungan dan turbulensi, maka PT harus mendesign kembali strateginya selama ini. Paradigma lama yang digunakan harus dirubah dengan paradigma *learning organization*. Badan hukum pendidikan adalah sebagai strategi dalam upaya inovasi *performance* PT dalam menghadapi globalisasi. Privatisasi berarti PT harus tetap berorientasi menjadi *non profit oriented* dengan kurang adanya inteervensi dari pemerintah, walaupun menjadi kelemahan karena semuanya berjalan berdasarkan *market mechanism*.

c. Organization Transformation

Strategi inovasi selanjutnya *organization transformasion* yaitu proses transformasi organisasi menuju perubahan yang dilakukan dan dampaknya merupakan peningkatan *performance*. Fokus pada transformasi organisasi di PT adalah individu pembelajar yang lebih dituntut pada kemampuan untuk

melakukan sistem dan menemukan metode dalam pelaksanaan tugas agar organisasi berjalan efisien.

d. Continuous Improvement

e. Strategi terakhir dari inovasi PT adalah *continuous improvement* yang berarti bahwa transformasi organisasi yang telah dijalankan harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. *Continuous improvement* mencakup mengenai *corporate culture* dan *business strategy*, serta inovasi yang dilakukan PT secara berkelanjutan.

Strategi manajemen inovasi perguruan tinggi seperti yang telah diuraikan diatas, merupakan strategi antisipatif dan proaktif yang dapat dilakukan PT dalam upaya privatisasi (mengacu pada konsep badan hukum pendidikan) pada PT. Strategi inovasi diatas mencakup dimensi yang berkaitan dengan organisasi pembelajar yang merupakan proses yang berkelanjutan dalam upaya untuk terus berkembang dan menciptakan inovasi dalam merespon lingkungan. Dengan strategi inovasi PT dalam upaya badan hukum pendidikan, maka diharapkan citra PT dapat diperbaiki dengan menerapkan etika korporasi, sehingga performa PT dapat meningkat di mata stakeholder dan lembaga mitra.

#### 4. Sistem Budaya Pondok Pesantren

Nilai adalah suatu keyakinan yang dijadikan rujukan dalam menentukan pilihan dan tindakan.<sup>47</sup> Nilai sebagai realitas abstrak, dapat dirasakan dalam diri seseorang sebagai pendorong dan prinsip dalam kehidupan, karena itu posisi nilai dalam kehidupan sangat penting. Sebagai realitas abstrak, nilai dapat dilacak dari tiga realitas, yaitu : pola tingkah laku, pola berpikir, dan sikap.<sup>48</sup>

Pengembangan nilai dalam pendidikan, berorientasi pada penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Selaras dengan filosofi tujuan pendidikan memanusiakan manusia, mengembangkan potensi peserta didik menjadi insan kamil atau manusia seutuhnya, karena itu pendidikan nilai tidak hanya menyentuh ranah kognitif, melainkan menembus ranah afektif. Karena kesadaran nilai, pertama-tama muncul bukan melalui teori dan konsep, melainkan melalui pengalaman kongkrit yang dirasakan peserta didik, baik yang bersumber dari sikap dan perilaku guru yang

---

<sup>47</sup> Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004), 11.

<sup>48</sup> Ibid. 23.

baik, penegakan keadilan, pergaulan sesama yang menyenangkan, suasana lingkungan yang positif dalam menghargai keunikan dan perbedaan.<sup>49</sup>

Karena tujuan utama pengembangan nilai dalam pendidikan, untuk menghasilkan kepribadian peserta didik yang matang secara intelektual, emosional, dan spritual, maka nilai martabat manusia yang tinggi, harus mendapat penekanan dalam pendidikan, sehingga peserta didik dapat memilih nilai-nilai dasar yang ada di sekitarnya sebagai landasan dalam bertindak dan berperilaku.<sup>50</sup> Dan kesadaran moral, akan dapat mengarahkan untuk mampu membuat pertimbangan secara matang dalam bertindak dan berperilaku dalam kehidupan sehari-hari.<sup>51</sup>

Nilai-nilai dasar yang perlu mendapat perhatian sebagai landasan bertindak dan berperilaku, antara lain : nilai kesehatan, nilai kebenaran, nilai kasih sayang, nilai spritual, nilai tanggung jawab sosial, nilai efisiensi ekonomi, nilai solidaritas global, dan nilai nasionalisme.<sup>52</sup>

Nilai dasar kesehatan, akan berimplikasi pada kebersihan dan kebugaran fisik. Nilai dasar kebenaran, akan berimplikasi pada semangat mencari ilmu pengetahuan secara terus menerus. Nilai dasar kasih sayang, akan berimplikasi pada kebutuhan untuk memperoleh integritas diri, sehingga dapat menjalin komunikasi interpersonal yang saling memahami. Nilai dasar spritual, akan berimplikasi pada penguatan ketahanan diri dalam menghadapi situasi apapun, karena dalam dirinya ada kekuatan iman yang tangguh, merasakan hidup selalu bersama Tuhan. Nilai dasar tanggung jawab sosial, akan berimplikasi pada pembentukan kecerdasan sosial, menjalani kehidupan sosial di atas landasan kepedulian pada yang lain, hidup dalam kebersamaan di atas prinsip persamaan, dan menjadikan penghargaan terhadap hak asasi sebagai kewajiban asasi. Nilai dasar efisiensi ekonomi, akan berimplikasi pada peningkatan keterampilan dalam mengelola sumber daya alam secara kreatif dan imajinatif, serta etos usaha yang berlandaskan jiwa entrepreneurship. Nilai dasar solidaritas global, akan berimplikasi pada penguatan budaya damai yang dilandasi sikap persaudaraan sesama manusia, tanpa ada sekat-sekat teritorial, sosial dan agama. Nilai dasar nasionalisme, akan berimplikasi pada

---

<sup>49</sup> Zaim Elmubarak, *Membumikan Pendidikan Nilai, Mengumpulkan Yang Terserak, Menyambung Yang Terputus, dan Menyatukan Yang Tercerai* (Bandung: Alfabeta, 2008), 12-13.

<sup>50</sup> Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan*, 107

<sup>51</sup> Zaim Elmubarak, *Membumikan Pendidikan Nilai...* 13.

<sup>52</sup> Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan....* 107.

penguatan sikap hidup cinta tanah air, kesadaran kolektif dalam memposisikan tujuan negara sebagai fokus dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.<sup>53</sup>

Pendidikan nilai, juga dapat dipahami sebagai proses membimbing, menuntun dan memimpin (*educare*), yang lebih menekankan pada aktivitas menyertai atau mendampingi, mengantar, dan mengarahkan serta membantu peserta didik mampu tumbuh berkembang dalam kehidupannya, dengan diberi keleluasaan dalam mengeksplorasi diri dan dunianya, sehingga berkembang kreativitas, ide, dan keterampilan diri sebagai bagian dari masyarakat. Karena itu dalam pendidikan nilai, tidak terjebak pada banyaknya materi yang dipaksakan untuk dikuasai peserta didik.<sup>54</sup>

Pendidikan yang berorientasi pada pengembangan nilai, akan dapat mengantar peserta didik mampu melakukan aktualisasi diri sebagai pribadi yang memiliki integritas. Aktualisasi diri tersebut, antara lain; Penerimaan diri, orang lain, dan kenyataan kodrat; spontan dan jujur dalam pemikiran, perasaan, dan perbuatan; membutuhkan dan menghargai keintiman diri (privasi); pandangan realitas mantap; kekuatan menghadapi problem di luar dirinya sendiri; pribadi mandiri; menghargai diri sendiri, orang lain, dan lingkungannya; menjalin hubungan pribadi dengan yang Transenden; persahabatan dekat dengan beberapa sahabat atau orang-orang tercinta; ramah terbuka karena dapat menghargai dan menerima pribadi yang lain; perasaan tajam, peka akan nilai-nilai rasa moral susila, teguh dan kuat; humor tanpa menyakitkan; kreativitas bisa menemukan diri sendiri tidak selalu ikut-ikutan; mampu menolak pengaruh yang mau menguasai/memaksakan diri; dan dapat menemukan identitasnya.<sup>55</sup>

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang dikenal dengan tradisionalisnya, sejak awal tidak hanya menjadi lembaga pengembangan ilmu pengetahuan, melainkan merupakan lembaga pewarisan nilai dan tradisi keagamaan.<sup>56</sup> Tujuan pendidikan pesantren tidak semata-mata untuk kecerdasan anak didik, melainkan untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan

---

<sup>53</sup> Ibid. 107-109.

<sup>54</sup> Zaim Elmubarak, *Membumikan Pendidikan Nilai...* 14.

<sup>55</sup> Ibid. 16.

<sup>56</sup> Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 26.

prilaku yang jujur dan bermoral, serta melatih anak didik untuk bisa hidup mandiri, tidak menggantungkan hidupnya kepada orang lain kecuali hanya kepada Tuhan. Para Kyai selalu mendorong santri untuk terus belajar dengan menempatkan belajar sebagai kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan, serta menanamkan nilai tanggungjawab untuk mengembangkan ilmunya melalui penyebaran ilmu dan pengetahuannya tentang ajaran Islam kepada masyarakat luas.<sup>57</sup>

Walaupun pendidikan pesantren telah banyak yang melakukan perubahan, melakukan adaptasi dan merespon tuntutan dinamika sosial yang mengitarinya dengan melakukan pengembangan kelembagaan, kurikulum dan sistem pengajarannya, namun demikian pesantren tetap lebih menekankan peran sebagai lembaga penjaga gawang moral masyarakat, dan sosialisasi nilai-nilai agama,<sup>58</sup> karena fungsi penyebaran ajaran Islam dan pembinaan moral merupakan *khit}ah ma'hadiyah* yang tidak dapat ditinggalkan. Dan karena pendidikan pesantren memiliki komitmen yang tinggi dalam pembinaan moral, menjadi logis apabila kepercayaan masyarakat dalam mendidik anak-anaknya di pesantren semakin meningkat, terutama setelah terjadi arus besar dekadensi moral di kalangan anak dan remaja.

Pendidikan nilai dalam pendidikan pesantren, selain ditempuh melalui proses pembelajaran yang menjelaskan makna nilai-nilai yang dikembangkan, pendidikan nilai lebih ditekankan melalui metode modeling atau *uswah h}asanah* dari kyai sebagai pendidik dan panutan utama bagi para santri dan masyarakat, serta pembiasaan hidup sesuai dengan nilai-nilai yang dikembangkannya. Proses pembelajaran yang integral melalui aktivitas belajar-mengajar, pembiasaan berperilaku luhur, aktivitas spritual, dan keteladanan, serta kontrol yang ketat melalui disiplin aturan tertib santri, menjadi faktor penting dalam pembentukan karakter mulia para peserta didik (santri).<sup>59</sup>

Keteladanan yang menjadi titik tekan dalam pendidikan pesantren, merupakan metode pengembangan nilai yang hidup, karena peserta didik dapat

---

<sup>57</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011). 45.

<sup>58</sup> Fuaduddin TM, Fuaduddin TM, *Diversifikasi Pendidikan Pesantren : Tantangan dan Solusi*, dalam *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Volume 5 Nomor 4, Oktober – Desember 2007, 5-16.

<sup>59</sup> Said Aqil Siradj, *Pesantren Pendidikan Karakter dan Keutuhan NKRI* dalam Ibi Syatibi & Lanny Oktavia (Ed), *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren* (Jakarta: Renebook, 2014), xi.

mengetahui secara jelas aktualisasi nilai yang ada dalam tataran konsep. Keteladanan, dapat memberikan dampak yang lebih luas, lebih jelas dan lebih berpengaruh dari pada yang dikatakan.<sup>60</sup> Karena itu dalam proses pendidikan nilai, keteladanan merupakan suatu keniscayaan.

Secara umum, nilai-nilai yang dikembangkan dalam pola kehidupan komunitas pesantren mencerminkan nilai-nilai luhur kemanusiaan, antara lain yang dikenal dengan Panca Jiwa, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, persaudaraan, dan kebebasan.<sup>61</sup> Disamping nilai-nilai tersebut, ada sejumlah nilai yang dikembangkan dalam pendidikan pesantren, antara lain : cinta tanah air, kasih sayang, cinta damai, toleransi, kesetaraan, musyawarah, kerjasama, kepedulian, tanggungjawab, penghargaan, kesungguhan, kejujuran, rendah hati dan kesabaran.<sup>62</sup> Nilai-nilai tersebut mencerminkan kehidupan para sufi yang memiliki andil besar dalam pertumbuhan awal pendidikan pesantren.

Penanaman nilai sebagaimana dilakukan dalam pendidikan pesantren, dalam pandangan teori belajar sosial merupakan landasan dalam pendidikan moral untuk membentuk prilaku moral pada peserta didik. Dalam pembentukan prilaku moral, pendidikan harus dapat menggali nilai-nilai kehidupan yang harus menjadi prilaku moral dalam kehidupannya, baik yang bersumber dari agama maupun falsafah hidup masyarakat, kemudian ditanamkan kepada peserta didik secara konkret.<sup>63</sup>

Pendidikan moral yang berlandaskan penanaman nilai ini, lebih bersifat indoktrinasi. Karena peserta didik menerima begitu saja nilai-nilai yang ditanamkan pada peserta didik tanpa harus mengkritisnya bahkan tanpa rasionalisasi. Pendidikan moral dengan pendekatan empiris ini, berbeda dengan pendidikan moral dalam pendekatan kognitif yang menawarkan nilai-nilai moral pada peserta didik untuk dikritisi, dicermati dan baik-benarnya bagi kehidupan diri sendiri dipertanggungjawabkan dengan akal sehat.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Zaim Elmubarak, *Membumikan Pendidikan Nilai....* 35.

<sup>61</sup> Fuaduddin TM, *Diversifikasi Pendidikan...44*. Lihat pula Suwendi, *Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren : Beberapa Catatan*, dalam Marzuki Wahid, Suwendi, Saifuddin Zuhri (Ed), *Pesantren Masa Depan..* 215-216.

<sup>62</sup> Ibi Syatibi & Lanny Oktavia (Ed), *Pendidikan Karakter....* 9.

<sup>63</sup> Sutarjo Adosusilo, J.R. *Pembelajaran Nilai-Karakter Konstruktivisme dan VCT Sebagai Inovasi Pendekatan Pembelajaran Afektif*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 47.

<sup>64</sup> Ibid. 48.

Ada tiga pilar dalam penanaman nilai yang harus dibangun dalam pendidikan moral; yaitu: Pertama, *Moral knowing* (pengetahuan tentang moral), Kedua, *Moral feeling* (perasaan tentang moral), dan Ketiga, *Moral action* (perbuatan moral). Ketiga pilar tersebut, menunjukkan tahapan pembentukan moral dari tahapan pemahaman sampai pelaksanaan nilai dalam perilaku moral pada kehidupan sehari-hari. Pendidikan nilai apabila hanya sampai pada *moral knowing*, akan melahirkan orang-orang pintar tapi tidak benar, karena itu dari tahapan *moral knowing* harus dilanjutkan pada *moral feeling* dan *moral action*. Dalam *moral feeling* yang perlu mendapat perhatian, antara lain : *conscience* (nurani), *self esteem* (percaya diri), *empathy* (merasakan perasaan orang lain), *loving the good* (mencintai kebenaran), *self control* (mampu mengontrol diri), dan *humility* (kerendahan hati). Kemudian dalam *moral action* sebagai langkah mewujudkan pengetahuan moral menjadi tindakan nyata, ada tiga aspek yang perlu mendapat perhatian, yaitu kompetensi, keinginan dan kebiasaan.<sup>65</sup>

Untuk efektivitas pendidikan nilai, pendidik harus memperhatikan empat hal yang merupakan langkah strategik. Pertama, Langkah awal, pendidik mengetahui dengan jelas dan memahami tentang nilai-nilai yang akan ditanamkan pada peserta didik, baik yang tersembunyi dalam materi pembelajaran maupun nilai-nilai kemanusiaan lainnya. Kedua, langkah berikutnya, mentransformasikan nilai-nilai tersebut dengan sentuhan hati dan perasaan, serta ketauladanan. Sehingga peserta didik akan lebih mudah dalam meninternalisasi nilai-nilai dalam dirinya. Ketiga, langkah selanjutnya, membantu peserta didik dalam menginternalisasi nilai-nilai sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sikap hidup yang melandasi tingkah lakunya. Keempat, Mendorong peserta didik untuk mewujudkan nilai-nilai yang telah dipahami dan dijiwai, dalam bentuk tingkah laku dalam kehidupan sehari-hari.<sup>66</sup>

Dalam pendidikan nilai, pendidik tidak hanya efektif dalam *transfer of knowledge* atau kegiatan pembelajaran di kelas, melainkan harus efektif pula dalam relasi dan modelingnya sebagai proses *transfer of attitude and values* baik kepada peserta didik maupun kepada seluruh komunitas pendidikan. Pendidik selain

---

<sup>65</sup> Ibid. 61-62.

<sup>66</sup> Ibid. 73.

membantu peserta didik menemukan, mengembangkan, dan mempraktikkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki, pendidik juga menghormati, menghargai, dan menerima peserta didik sebagaimana adanya.<sup>67</sup>

Dari nilai-nilai yang telah ditumbuh berkembang dalam kehidupan pesantren sebagaimana disebutkan diawal pembahasan ini, menjadi kekuatan pendidikan pesantren dalam pengembangan budaya damai di tengah-tengah kehidupan pluralitas. Pendidikan pesantren yang memadukan antara keketatan doktrin dengan kelenturan fikih dan moralitas kesufian, senantiasa mengedepankan corak Islam yang ramah, menjunjung tinggi nilai cinta kasih sayang, mengembangkan nilai persaudaraan, dan menghargai perbedaan, serta fleksibel dalam merespon perubahan,<sup>68</sup> merupakan lahan subur bagi tumbuhnya sikap dan perilaku damai baik dalam komunitasnya maupun dalam pergaulan global.

Peran sosial Kyai dan santri dalam berintraksi dengan pluralitas masyarakat dengan konstruksi sosial yang didasarkan atas *ukhuwah wat}aniyah* (persaudaraan sesama bangsa), dan *ukhuwah bashariyah* (persaudaraan sesama manusia), di samping *ukhuwah Isla>miyah* (persaudaraan sesama umat Islam), merupakan peran strategis dalam pengembangan nilai-nilai kemanusiaan dan budaya damai.<sup>69</sup> Pengembangan nilai *mah}abbah* dalam tradisi sufi, yang melandaskan segala amal perbuatan di atas nilai cinta pada Allah, berimplikasi pada penguatan rasa cinta dan kasih sayang kepada seluruh ciptaan Allah, karena mencintai Allah, berarti mencintai pula ciptaan-Nya.

Karena segala sesuatu yang ada merupakan ciptaan Tuhan, maka mendekati manusia (humanitas) sebagai ciptaan Tuhan dengan rasa cinta, merupakan suatu keniscayaan. Tidak logis seseorang menyakiti manusia yang mencintai Tuhan dan yang dicintai Tuhan. Seseorang yang membenci apalagi menyakiti ciptaan Tuhan, berarti telah membenci dan menyakiti Tuhan. Melalui pandangan ini, setiap manusia baik individu maupun komunitas, akan bertindak baik kepada semua ciptaan Tuhan, bukan hanya kepada sesama manusia, bahkan kepada hewan dan alam lingkungannya. Sikap tidak membeda-bedakan terhadap apa yang mereka lakukan

---

<sup>67</sup> Zaim Elmubarak, *Membumikan Pendidikan Nilai...* 42-43.

<sup>68</sup> Ahmad Baso, *Pesantren dan Kultur Damai Pengalaman Pesantren Bugis Makasar*, dalam Badrus Sholeh (Ed), *Budaya Damai...* 112.

<sup>69</sup> MB. Badruddin Harun, *Pesantren dan Pluralisme*, dalam Badrus Sholeh (Ed) *Budaya Damai...* 57-58.

berarti menunjukkan sikap penerimaan diri kepada Sang Pencipta.<sup>70</sup> Jadi pendekatan kita kepada setiap ciptaan, harus berdasarkan kecintaan sebagai apresiasi terhadap Penciptanya; yaitu Tuhan yang Maha Kuasa.<sup>71</sup> Seorang Muslim yang penuh cinta, akan dapat menerima perbedaan pendapat dan keyakinan, sebab dia benar-benar menghayati pesan agama bahwa perbedaan pendapat di antara umat adalah bentuk kasih sayang. Sepirit profetik ini menegaskan bahwa cinta dan kasih sayang, adalah sumber toleransi menuju kehidupan yang damai.<sup>72</sup>

## **B. INTEGRALISME BUDAYA DI PENDIDIKAN TINGGI DAN PONDOK PESANTREN**

### **1. Pemaknaan Integrasi Ilmu dan Fondasi Lembaga Pendidikan**

Integrasi berarti penyatuan supaya menjadi suatu kebulatan atau menjadi utuh.<sup>73</sup> Integrasi juga dapat diartikan sebagai proses memadukan nilai-nilai tertentu terhadap sebuah konsep lain yang berbeda sehingga menjadi suatu kesatuan yang koheren dan tidak bisa dipisahkan atau proses pembauran hingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat. Dalam wacana integrasi keilmuan, integrasi dalam arti generiknya dimaksudkan sebagai upaya memadukan dua entitas yang berbeda (ilmu umum dan ilmu agama Islam) dalam satu payung keilmuan. Konsep integrasi keilmuan ini dikalangan umat Islam menjadi lebih populer dengan istilah Islamisasi ilmu pengetahuan.

Banyak kalangan yang kemudian berupaya untuk menjawab problema pendidikan akibat dari dikotomi keilmuan. Dikotomi keilmuan menjadi faktor penyebab kemunduran dunia Islam, dan secara normatif tidak sesuai dengan doktrin Islam. Jawaban dari hal tersebut adalah integrasi keilmuan dalam pendidikan Islam.

Ada perbedaan paradigma antara paradigma dikotomi keilmuan dan paradigma integrasi keilmuan. Perbedaan paradigma tersebut sesuai dengan pengertian paradigma sebagaimana dimaksud oleh Thomas Khun, di mana integrasi keilmuan sebagai paradigma (the new paradigm) muncul sebagai anomali terhadap

---

<sup>70</sup> M.Fethullah Gulen, *Toward a Global Civilization of Love and Tolerance* (New Jersey : Tughra Books, 2009), 46.

<sup>71</sup> Ibid. 47.

<sup>72</sup> Irwan Masduki, *Memeluk Agama Cinta dan Toleransi perspektif Fethullah Gulen*, dalam *Berislam secara Toleran*, 151-152.

<sup>73</sup> W.Y.S. Poerdowasminto, *Konsorsium Bahasa konsorsium bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka,1986), 384

krisis (kemerosotan peradaban dunia Islam, pandangan sekularistik keilmuan Islam) yang dihadapi oleh paradigma dikotomi keilmuan (*normal paradigm/ normal science*).<sup>74</sup>

Integrasi keilmuan dalam pendidikan Islam bersumber dari konsep tawhi>d. Istilah tawhi>d merupakan kata benda kerja (*verbal noun*) aktif, yakni memerlukan pelengkap obyek, sebagai derivasi tasrif dari kata wahhada-yuwahhidu yang artinya menyatukan. Secara general kata tawhi>d bisa digunakan untuk arti mempersatukan hal-hal yang terserak atau terpecah, misalnya dalam bahasa Arab tawhi>d al kalimah (mempersatukan paham) atau tawhi>d al quwwah (mempersatukan kekuatan).<sup>75</sup>

Kalimat “La> Ilaha Illalla>h” yang menjadi pokok dari tawhi>d, menjadi dasar bagi upaya integrasi keilmuan. Para filosofi Muslim seperti Ibn Sina, Ibn ‘Arabi, Suhrawardi al Maqtul, dan Mulla Shadra mengembangkan konsep tawhi>d yang tentunya berbeda dengan yang dikembangkan oleh ulama kalam dan fiqh. Berbeda dengan kalangan ulama kalam yang mengartikan la ilaha illallah dengan tidak ada yang wajib disembah kecuali Allah, kalangan tasawuf falsafi memaknai la ilaha illallah dengan tidak ada “realitas” sejati kecuali Allah. Mereka mengartikan ilah sebagai hakikat atau realitas sejati, dan mengatakan bahwa alam merupakan tajalliyat Allah, atau representasi sifat-sifat, nama, dan af’a>l Allah. Alam tidak memiliki realitas, Tuhanlah yang memberikan realitas tersebut kepada alam. Tuhan adalah satu-satunya realitas sejati, dan oleh karenanya disebut dengan al Ha>qq. Wujud (realitas) alam bersumber dari realitas Tuhan, bukan murni bersumber dari realitas dirinya.<sup>76</sup>

Segala realitas yang ada dengan semua bentuk dan karakternya pada hakikatnya adalah satu dan sama. Semuanya bersumber dari realitas Tuhan, yang membedakan antara yang satu dengan yang lainnya hanyalah gradasinya (*tasyki>k al wuju>d*) yang disebabkan perbedaan dalam esensinya. Karena pada dasarnya semuanya adalah satu dan sama, maka wujud apapun yang ada, baik materiil maupun immateriil, memiliki basis ontologi yang sama, dan tidak bisa saling

---

<sup>74</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 49.

<sup>75</sup> M Lutfi Mustofa, *Tauhid: Akar Tradisi Intelektual Masyarakat Muslim*. dalam M. Lutfi Mustofa (Ed.), *Intelektualisme Islam, Melacak Akar-Akar Integrasi Ilmu dan Agama* (Malang: UIN, 2007), 8.

<sup>76</sup> Abd Syukur Dj, *Integrasi Ilmu: Sebuah Rekonstruksi Holistik* (Jakarta: Mizan, 2005), 33-35.

menegasi satu dengan yang lainnya. Berangkat dari pemahaman seperti tersebut, maka upaya integrasi keilmuan sebagai jawaban dari dikotomi akan dibangun juga dalam tiga aspek; ontologi, epistemologi, dan aksiologi.

Pandangan Mulla Shadra tentang konsep *tawhid* Islam yang diadaptasi dari pemikiran Ibn 'Arabi (*wahdah al wujud*) dan Suhrawardi al Maqtul (iluminasi) menjadi fondasi integrasi ilmu dalam aspek ontologi. Konsep Mulla Shadra tentang konsep *tawhid* yang melihat hanya Allah sebagai realitas tunggal, dan yang lain (materiil dan immateriil) sebagai manifestasi sifat dan *af'âl* Allah, mengandung makna pengakuan akan keberadaan dan kesamaan semua objek keilmuan, baik materiil dan immateriil. Oleh karenanya tidak ada lagi alasan untuk saling meragukan eksistensi keberadaan obyek keilmuan yang lain melalui argumen fisik dan meta fisik.<sup>77</sup>

Integrasi dalam aspek ontologi (obyek keilmuan) juga bisa berimplikasi pada integrasi di bidang metode ilmu. Karena, jikalau obyek ilmu tidak lagi terbatas kepada fisik yang bisa dirasakan oleh indra manusia, maka diperlukan sumber keilmuan lain yang mampu menguak dunia non-fisik yang tidak bisa ditangkap melalui indra manusia. Dalam konteks itu, diperlukan keberadaan akal dan intuisi sebagai sumber keilmuan lain guna menangkap realitas-realitas abstrak dalam kehidupan manusia.

Integrasi dalam aspek epistemologi bisa terjadi melalui sumber keilmuan masing-masing ilmu. Ilmu-ilmu umum yang selama ini hanya terpaku kepada sumber keilmuan yang berdasarkan pengalaman empiris dengan pendekatan induksi, seharusnya bisa melakukan metode deduksi dengan menjadikan *revelation* (al-Qur'an dan hadis) sebagai basis dalam penelitian ilmiah. Ilmu-ilmu agama mampu dan mau menjadikan hasil penelitian ilmiah sebagai dasar dan instrumen pembantu dalam melakukan interpretasi *revelation*.<sup>78</sup>

Integrasi ilmu dalam aspek aksiologi dimulai dengan menghilangkan orientasi implikasi hukum dari masing-masing keilmuan, baik ilmu umum maupun ilmu agama. Perbedaan tersebut tidak boleh lagi terjadi, kecuali hanya sebagai skala prioritas. Keterkaitan antara ilmu dengan nilai sebaliknya dikembalikan kepada

---

<sup>77</sup> *Ibid*, 37.

<sup>78</sup> A. Syafi'i Ma'arif, *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991), 149.

tujuan awal dari ilmu tersebut. Pada awalnya ilmu muncul sebagai upaya manusia untuk berinteraksi dengan alam, dan dalam taraf-taraf tertentu sebagai upaya manusia untuk memanfaatkan alam bagi dirinya.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan ilmu dari awal kesejarahannya tidak bersifat netral (*value bound*), namun berpihak kepada kepentingan manusia. Sebagai hasil produk keilmuan, ilmu memang bebas nilai, namun ilmu juga tidak bisa melepaskan dari nilai-nilai yang dianut oleh para penemu dan pemakainya. Oleh karenanya ilmu terkait oleh nilai-nilai, baik moral, etika, dan agama, dari para penemu dan para pengguna keilmuan tersebut.<sup>79</sup>

Pada masa selanjutnya, setelah beberapa kategoriisasi konsep keilmuan, baik itu berawal dari konteks filosofis yang menghasilkan dikotomi, atau bahkan, dari aspek kekuasaan ideologis dan *worldview*, yang memproduksi ide islamisasi ilmu pengetahuan. Tawaran lainnya adalah konsep integrasi ilmu pengetahuan. Tawaran integrasi selalu hadir dikarenakan dua belah sama-sama bersikukuh mengklaim kebenaran masing-masing. Dalam tradisi filsafat, hal ini pernah terjadi di masa modernisme. Yakni antara kekuatan teori rasionalisme dan empirisme atau empirisisme. Hingga akhirnya para pemikir dari Jerman berusaha untuk mengintegrasikan dua konsep bersebrangan tersebut (*baca; dikotomis*).

Dalam konteks pendidikan Islam, integralisme hanya ramai dibicarakan oleh para intelektual Indonesia. Pasalnya, ada perbedaan aspek kesejarahan yang dialami oleh pemikir Barat dan Timur dalam membangun pendidikannya. “Dikotomi” sebagaimana yang sudah dikemukakan di atas, dalam konteks negara Islam, mungkin ada setelah bertahun-tahun mereka melaksanakan pendidikan Islam-Tradisional. Oleh karenanya, kebijakan yang dilaksanakan berada pada dua hal; *pertama*, menghilangkan pendidikan Islam tradisional dan mengalihkan pada pendidikan modern ala Barat. Contoh sederhananya seperti yang terjadi di Arab Saudi, Turki, dan Mesir, melalui tajuk sekularisasi. *Kedua*, dikotomi tersebut dihilangkan melalui proses Islamisasi Ilmu Pengetahuan. Secara antropologis, negara-negara ini mengalami reformasi dan revolusi dari yang awalnya jajahan Barat kemudian ‘menang’ melawan penjajahan sehingga ideologi negaranya

---

<sup>79</sup> Ahmad Tafsir, *Filsafat Ilmu: Mengurai Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Pengetahuan* (Bandung : Rosda Karya, 2006), 70.

menginspirasi kurikulum pengajarannya. Contohnya adalah di Pakistan. Sedangkan di Indonesia, sikap akomodatif, baik dari ranah politik yang sekuler dan Islam, membuat Indonesia mengakui kedua model pendidikan tersebut, tanpa melakukan reformasi besar-besaran antara ilmu umum dan ilmu agama. *Walhasil*, pendidikan Islam berdiri tegak tanpa meninggalkan ilmu umum. Begitu halnya, pendidikan umum berdiri dengan muatan dan nilai-nilai keagamaan.

Dari porsi kajian keilmuan, integrasi ilmu pengetahuan timbul di masa orde Baru sekitar 1970an. Berawal dari gagasan Harun Nasution yang menginginkan ada konfesi IAIN menjadi UIN. Sebagaimana diketahui, bahwa IAIN terkenal sebagai laboratorium ilmu pengetahuan Islam, sedangkan Universitas adalah laboratorium pengetahuan Umum. Melalui konfesi ke Universitas ini diharapkan IAIN tidak hanya memahami ilmu-ilmu agama melainkan juga mendalami ilmu-ilmu umum. Konfesi ini juga bertujuan untuk memperluas (*boarding*) cakupan keilmuan sebagai bekal mahasiswa alumni IAIN. Azzumardi Azra menyebutkan :

“However it is important to make clear that even though an IAIN is an institute of Islamic religious sciences, it is not a ‘seminary’. It is basically a liberal institute that prepares Muslim youths to work as teachers of not only Islamic instruction at *madrasahs*, *pesantrens* and public schools, but also of English, for instance. Many IAIN graduates also work as social and NGO activists, journalists, political activists, leaders of socio-religious organizations, as well as *Kiai at pesantren*”<sup>80</sup>

Selain keleluasaan ilmu pengetahuan (*branches of knowledges*) sebagai bekal lulusan UIN. Azra juga menegaskan bahwa *pertama*, perdebatan dikotomis antara Islam dan sekuler serta ilmu Islam dan ilmu umum, secara esensial Islam tidak pernah membedakan mana yang suci dan mana yang profan. *Kedua*, memperkuat peranan umat Islam, sebagai agama mayoritas, dalam pembangunan Nasional yang digagas mulai tahun 1970an. Hal ini bisa dilakukan dengan mempeluas pengetahuan umata Islam secara keseluruhan. *Ketiga*, menyediakan lembaga lanjutan dari

---

<sup>80</sup> Azzumardi Azra, “From IAIN to UIN Islamic Studies in Indonesia”, dalam Kommaruzzaman & Ahmad Patrick Jory, *Islamic Studies and Islamic Education in Contemporary Southeast Asia*, (Kuala Lumpur ; Yayasan Ilmuan, 2011), 45

transformasi madrasah menjadi lembaga pendidikan umum yang dilakukan oleh pemerintah<sup>81</sup>.

Pada level filosofis, konferensi ini untuk mengubah paradigma dikotomis antara ilmu Islam dan Sekular dengan melakukan reintegrasi ilmu pengetahuan. Bagi Azra, tidak ada kepentingan yang mendasar untuk selalu mencari sumber dikotomi Ilmu pengetahuan. Peralnya, ilmu pengetahuan bersumber pada ayat *Qauliyah* (al-Qur'an) dan ayat *Kauniyah* (alam dan manusia di dalamnya). Berawal dari paradigma ini maka akan membentuk keyakinan bahwa semua ilmu berasal dari Allah (God). Konsep integrasi yang ditawarkan dalam hal ini ada pada ; landasan filosofis dan epistemologis, level kurikulum kelembagaan, disiplin akademik (fakultatif)<sup>82</sup>.

Konsep reintegrasi ilmu pengetahuan ini rupanya terus berkembang, sesuai dengan keyakinan bahwa ilmu semuanya berasal dari Tuhan, perbedaannya berada kerangka filosofis dan implementatif (elemen dasar dalam dunia pendidikan). Amin Abdullah, mantan Rektor UIN Sunan Kalijaga, mengajukan konsep intergrasi-interconnectif. Pengertian utama model integrasi ini adalah ada keterikatan antara ilmu pengetahuan Islam dan Barat, serta kemampuan para akademisi untuk menjelaskan ilmu tersebut dalam satu wadah berjejaring. Bahasa yang lebih sederhana adalah, seorang guru agama seyogyanya memiliki metodologi Barat dalam mengajarkan dan menyampaikan keilmuannya. Begitu halnya, guru umum semestinya memiliki ilmu keagamaan yang menjadi keilmuan modernnya.

Jikalau melihat dari kecenderungan para pemikir pendidikan Islam di Indonesia yang mengarahkan pada aspek re-integrasi Ilmu Pengetahuan Islam dan Sekular. Maka, pada saat yang bersamaan, kita mesti memiliki keyakinan bahwa tidak ada lagi dikotomi ilmu pengetahuan antara-Islam dan sekular. Imbas selanjutnya adalah keleluasaan *output* pendidikan tinggi Islam untuk berkarir di sektor non-keagamaan. Rupanya, aspek yang kedua ini, belum banyak terbukti di dalam kehidupan nyata. Pendidikan tinggi Islam masih menfokuskan pendidikannya pada aspek kognitif bukan aspek teknis layaknya pengalaman-pengalaman universitas umum lainnya. Seyogyanya, selain mengintegrasikan ilmu pengetahuan,

---

<sup>81</sup> Ibid, 46

<sup>82</sup> Ibid, 49

ada satu pengetahuan lain yang berkaitan dengan keterampilan (*soft ataupun hard skill*).

## 2. Model-Model Integrasi Ilmu di Indonesia

Diskursus Integrasi ilmu umum dan ilmu agama menjadi trending topik di perguruan tinggi Islam Indonesia. Hal ini berkaitan dengan adanya kebijakan konversi beberapa perguruan tinggi Islam dari bentuk institut atau sekolah tinggike dalam bentuk universitas. Ada beberapa Perguruan Tinggi Islam yang sebelumnya berbentuk Sekolah Tinggi dan Institut yang sudah berubah menjadi UIN. Di antaranya ialah, UIN Sharif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Malang, UIN Sultan Sharif Qosim Pekanbaru, UIN Alaudin Makasar, UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan UIN Sunan Ampel Surabaya.

Alasan yang paling mengemuka atas adanya konversi ini adalah untuk mengembangkan keilmuan yang lebih integratif. Dikotomi ilmu umum dan ilmu agama yang selama ini menjadi paradigma pengembangan keilmuan dianggap sebagai salah satu sebab memudarnya *bargaining* pendidikan tinggi Islam. Dikotomi ilmu telah menyebabkan adanya ketimpangan dalam pengelolaan pendidikan, antara lembaga pendidikan yang mengelola ilmu agama dan ilmu umum. Selain itu, adanya dikotomi ilmu pengetahuan juga sangat mempengaruhi cara pandang masyarakat. Di dalam masyarakat Islam berkembang suatu pandangan bahwa hanya ilmu-ilmu keislaman seperti fiqh, ilmu al-qur'an, hadis, tasawuf dan lain sebagainya yang wajib dipelajari. Sementara, ilmu-ilmu seperti ilmu fisika, kimia, geografi, sosiologi dan ilmu-ilmu lainnya dianggap sekuler sehingga tidak wajib dipelajari. Ada juga yang berpandangan bahwa ilmu-ilmu keislaman merupakan ilmu tradisional dan ketinggalan zaman sehingga tak layak dipelajari sementara ilmu-ilmu umum merupakan rumpun ilmu yang sesuai dengan kebutuhan dunia modern sehingga sangat perlu dipelajari. Pandangan liar seperti ini di sadari atau tidak sangat berdampak terhadap eksistensi perguruan tinggi yang berlabel Islam yang semakin melemah. Oleh karena itu, perlu ada paradigma keilmuan baru yang bisa menjadikan perguruan tinggi Islam sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan yang tetap bisa diandalkan.

Beberapa ilmuwan muslim sudah banyak membuat konsep untuk mengakurkan ilmu umum dan ilmu agama yang selama ini selalu dibenturkan. Salah satunya

adalah konsep “Islamisasi ilmu pengetahuan”.<sup>83</sup> Selain term Islamisasi juga digunakan term lain seperti naturalisasi ilmu<sup>84</sup>, pengilmuan Islam<sup>85</sup>, sains Islam<sup>86</sup>, dan lain sebagainya. Berawal dari konsep “kesakralan” ilmu inilah kemudian muncul wacana konsep integrasi keilmuan di perguruan tinggi Islam sebagai prasyarat melakukan konversi. Integrasi keilmuan menjadi grand tema yang diusung oleh perguruan tinggi Islam untuk mengembangkan paradigma keilmuannya.

Adanya integrasi keilmuan seperti yang dimaksud dalam pembahasan ini merupakan paradigma baru dalam perkembangan ilmu. Jika dipetakan maka ada tiga paradigma keilmuan yang berkembang selama ini. *Pertama*, paradigma ilmu sekuler yang lebih dikenal dengan *scientific paradigm*. *Kedua*, paradigma ilmu Islam (*Islamic scientific paradigm*). *Ketiga*, paradigma integrasi ilmu. Meminjam teori yang digagas oleh Thomas Khun mungkin inilah yang disebut sebagai revolusi ilmiah.<sup>87</sup> Dalam bukunya yang berjudul *The Structure Of Scientific Revolution* Khun menjelaskan secara gamblang mengenai adanya perubahan perkembangan ilmu pengetahuan. Model dinamika perubahan ilmu menurut Khun adalah Paradigma I-normal science-a-nomalies-crisis-revolusi ilmiah-paradigma II -crisis- dan begitu seterusnya.

Membahas tentang model-model integrasi ilmu umum dan agama tidak bisa dilepaskan dari pandangan mengenai hubungan agama dan sains yang selalu mengalami pasang surut dalam sejarah. Diskursus hubungan ilmu dan agama di Barat mencapai titik puncaknya dan menemukan titik pangkal pembahasannya dalam kajian akademis ketika salah satu ilmuwan Barat Ian Barbour membahas masalah hubungan ilmu dan agama ini dalam bukunya, “*When Science Meets Religion: Enemies, Strangers, or Partners*”? yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia dengan judul *Juru Bicara Tuhan antara Sains dan Agama*. Secara jeli

---

<sup>83</sup> Sai’du Sulaiman, *Islamization Of Knowledge: Background, Model And The Way Forward* (Kano Nigeria: The International Institute Of Islamic Thought, 2000), 25 -29

<sup>84</sup> Mulyadhi Kartanegara, *Menyibak Tirai Kejahilan Pengantar Epistemologi Islam* (Bandung: Mizan, 2003), 111.

<sup>85</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi Dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 45

<sup>86</sup> Konsep sains Islam ini digagas oleh Ziauddin Sardar. Menurut Ziauddin Sardar tujuan sains Islam bukan untuk mencari kebenaran akan tetapi melakukan penyelidikan sains menurut kehendak masyarakat Muslim berdasarkan etos Islam yang digali dari al-Quran.

<sup>87</sup> Thomas S Khun, *The Structure Of Scientific Revolution* (Chichago: The University Of Chichago Press, 1970), 12

Barbour menganalisis hubungan agama dan sains dalam empat formulasi. Formulasi hubungan ilmu pengetahuan dan agama versi Barbour tersebut diantaranya ialah konflik (*conflict*), pemisahan (*independence*), dialog-perbincangan (*dialogue*), dan integrasi-pemaduan (*integration*).<sup>88</sup> Dalam konteks hubungan integrasi, Barbour membagi model integrasi tersebut menjadi tiga, yakni integrasi model *natural theology*, *theology of nature* dan juga model integrasi sintesis sistematis. Selain Barbour, Jhon F. Haught juga menguraikan hubungan ilmu dan agama menjadi empat tipologi yaitu konflik, kontak, kontras dan konfirmasi.<sup>89</sup> Secara garis besar kedua tokoh tersebut mendeskripsikan bahwa agama dan sains sama sekali berbeda dan tidak ada keterkaitan (independen, kontras) namun juga tak berlawanan sehingga antar keduanya tidak akan terjadi konflik karena keduanya mempunyai ruang, cara, pendekatan, model dan wilayah yang berbeda. Pun demikian, adakalanya ilmu dan agama mempunyai ruang dan menyikapi persoalan yang sama sehingga sering terjadi konflik antar keduanya. Namun di sisi lain, Barbour dan Haught juga berpandangan bahwa agama dan sains masih dapat di dialogkan dan dapat saling dikonfirmasi atau diintegrasikan dalam memandang suatu persoalan.

Polarisasi hubungan agama dan sains di atas secara kosepsional juga mempengaruhi pola dan model integrasi keilmuan. Dalam konteks integrasi keilmuan ini, Armahedi Mahzar dalam Zainal Abidin Bagir menawarkan beberapamodel integrasi keilmuan diantara ialah: model monadik, diadik, triadik, tetradik, pentadik.<sup>90</sup> Model-model ini dikonstruksi dengan menghitung jumlah elemen dasar yang menjadi komponen utama model integrasi tersebut. Jika elemen dasarnya hanya satu, model itu disebut model monadik. Jika elemen dasarnya dua disebut model diadik. Jika tiga disebut model triadik, jika ada empat disebut model tetradik, dan jika terdapat lima komponen disebut model pentadik.<sup>91</sup>

Kelompok fundamentalis religius dan fundamentalis sekuler yang menganggap agama dan sains merupakan elemen yang sama sekali berbeda dan memiliki sifat

---

<sup>88</sup> Ian. G. Barbour, *Juru Bicara Tuhan Antara Sains dan Agama*, terj. E.R. Muhammad (Bandung: Mizan, 2002), 40-42

<sup>89</sup> Jhon F. Haught, *Perjumpaan Sains dan Agama, dari Konflik ke Dialog*, Terj. Fransiskus Borgias (Bandung: Mizan, 2004), 1-2

<sup>90</sup> Armahedi Mahzar, "Integrasi Sains dan Agama Model dan Metodologi", dalam Zainal Abidin Bagir, et al, *Integrasi Ilmu dan agama, interpretasi dan akasi*, (Bandung: Mizan, 2005), 94.

<sup>91</sup> *Ibid*, 101

kontraproduktif dapat dikatakan sebagai kelompok penganut model monadik. Dalam pandangan kaum fundamentalis religius agama mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan sains sebagai produk kebudayaan. Kelompok ini berpandangan bahwa agama memuat segala kebudayaan. Sedangkan kelompok fundamentalis sekuler berpandangan sebaliknya. Agama sebagai produk kebudayaan.<sup>92</sup> Artinya keduanya menegaskan keberadaan yang lain dan menegaskan eksistensinya masing-masing. Dari perbedaan pandangan ini dapat diidentifikasi bahwa model monadik totalistik ini berlandaskan pada adanya hubungan konflik antara agama dan sains sebagaimana dipetakan oleh Barbour dan Haught.

Model kedua ialah model diadik. Model ini terbagi menjadi tiga yakni, model diadik kompartementer atau relasi independensi dan model diadik komplementer serta model diadik dialogis. Model diadik yang pertama berpandangan bahwa sains dan agama adalah dua kebenaran yang setara. Sains membicarakan fakta alamiah, sedangkan agama membicarakan nilai ilahiah.<sup>93</sup> Model diadik yang kedua adalah model diadik komplementer. Model ini digambarkan dalam sebuah lingkaran yang terbagi oleh sebuah garis lengkung menjadi dua bagian yang mempunyai ruang yang sama luasnya. Model ini dapat dilihat pada lambang Tao dalam tradisi China. Dalam model ini sains dan agama digambarkan sebagai kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Model diadik yang ketiga ialah model diadik dialogis. Model ini dapat digambarkan dalam sebuah diagram dengan dua buah lingkaran sama besar yang saling berpotongan. Dua diagram itu mencerminkan adanya sebuah kesamaan antara sains dan agama dalam diagram tersebut. Kesamaan tersebut menggambarkan adanya dialog antara sains dan agama. Dalam agama terdapat penjelasan tentang sains dan dalam sains terdapat kebenaran sebagaimana difatwakan dalam agama. Metodologi yang seperti ini sering dilakukan oleh Harun Yahya yang telah banyak menghasilkan sebuah buku. Dalam berbagai bukunya Harun Yahya selalu mengkaitkan hasil penelitiannya dengan ayat-ayat al-Qur'an.

Model integrasi yang ketiga ialah model triadik, model ini diharapkan dapat menjadi alternatif dari berbagai model yang ada. Dalam model triadik ini hubungan antara agama dan sains dijumpai oleh konsep lain seperti, filsafat, humaniora

---

<sup>92</sup> *Ibid*, 93

<sup>93</sup> *Ibid*, 95

maupun ilmu sosial. Ketiga jenis keilmuan ini dapat menjadi penyambung antara agama dan sains. Model ini diajukan oleh kaum teosofis yang bersemboyan *“there is no religion higher than truth”*. Kebenaran adalah kesamaan antara sains, filsafat, dan agama.<sup>94</sup> Model ini merupakan perluasan dari model diadik komplementer dengan memasukkan salah satu elemen yang lain diantara sains dan agama. Dalam model ini modifikasi sangat mungkin dilakukan, elemen penyambungannya bisa berganti-ganti antara filsafat, humaniora, ilmu sosial maupun jenis keilmuan lainnya yang bisa menjadi jembatan antara sains dan agama.

Beberapa model integrasi yang ditawarkan oleh Armahedi Mahzar di atas jika ditelaah lebih jauh merupakan lanjutan dari konsep-konsep hubungan agama dan sains yang digagas oleh Barbour maupun oleh Haught. Namun dengan tawaran di atas Armahedi Mahzar lebih menekankan terhadap adanya proses integrasi atau kesalinghubungan antara sains dan agama dalam berbagai pola dan berbagai variasinya sebagaimana dijelaskan di atas.

### 3. Desain Integrasi Budaya Pendidikan Tinggi dan Pondok Pesantren

Selama ini ada pandangan yang salah di benak masyarakat berkaitan dengan agama, pendidikan agama, pelajaran agama dan belajar agama. Agama menurut pandangan mereka tidak lebih dari kegiatan ritual, seperti zikir, berdo'a, shalat, puasa, zakat, haji, mengurus jenazah, pernikahan, dan sejenisnya.<sup>95</sup> Pekerjaan-pekerjaan ritual di atas, kalau di tingkat pemerintahan desa, berkaitan dengan tugas-tugas modin atau kesra (kesejahteraan rakyat), bukan tugas lurah, apalagi kepala daerah atau kepala negara. Jadi, agama itu tingkatannya adalah modin, bukan kepala pemerintahan, dalam pandangan mereka. Persepsi terhadap agama ternyata membawa dampak pada pandangan mereka yang salah juga tentang pendidikan agama dan pelajaran agama. Madrasah, pondok pesantren, perguruan tinggi Islam, mereka sebut sebagai lembaga pendidikan agama (Islam). Dengan demikian, lain daripada itu mereka sebut lembaga pendidikan umum, seperti SD, SMP, SMU/SMK, AKBID, AKPER, AKPOL, Universitas, dan sebagainya. Demikian pula pandangan di atas berdampak dikotomi ilmu. Pelajaran fikih, tauhid, akhlak,

---

<sup>94</sup> *Ibid*, 98

<sup>95</sup> Imam Suprayogo, “Reorientasi Pendidikan Agama di Universitas Islam”. Dalam, *Menghidupkan Jiwa Ilmu*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas-Gramedia, 2014), 302

tasawwuf, tarikh dan bahasa Arab mereka sebut sebagai pelajaran agama (Islam).<sup>96</sup> Maka, pelajaran IPA, IPS, Kewarganegaraan, dan seterusnya biasa mereka namakan sebagai pelajaran umum. Itulah pandangan yang salah kaprah, salah tapi terus hidup di masyarakat.

Tatkala seseorang ingin belajar agama, maka mereka datang ke lembaga pendidikan agama seperti madrasah, perguruan tinggi Islam, atau pesantren. Begitu pula ketika mereka hendak belajar agama, maka mereka belajar fikih, tauhid, akhlak, tasawwuf, tarikh dan bahasa Arab itu. Karena, itulah yang mereka sebut dengan agama (Islam). Hal ini juga terlihat pada pembagian fakultas pada perguruan tinggi agama, yang hanya meliputi fakultas tarbiyah, ushuluddin, syari'ah, dan dakwah. Fakultas ekonomi, sosial-politik, sains, dsb tidak mereka sebut sebagai fakultas agama tapi mereka sebut fakultas umum.

Ide tentang integrasi keilmuan Islam di kalangan para pemikir pendidikan Islam di Indonesia selama ini di pandang masih berserakan dan belum dirumuskan dalam suatu tipologi pemikiran yang khas, terstruktur, dan sistematis. Bahkan transformasi beberapa IAIN/STAIN menjadi UIN pun di pandang belum menggambarkan peta pemikiran keilmuan Islam, baik di Indonesia maupun di dunia Islam pada umumnya; baik masa klasik maupun kontemporer. Itulah sebabnya berbagai gagasan integrasi keilmuan, termasuk juga kristalisasinya dalam bentuk transformasi IAIN/STAIN menuju UIN menjadi penting untuk membangun suatu tipologi atau pemikiran tentang integrasi keilmuan Islam. Awal munculnya ide tentang integrasi keilmuan dilatarbelakangi oleh adanya dualisme atau dikhotomi keilmuan antara ilmu-ilmu umum di satu sisi dengan ilmu-ilmu agama di sisi lain. Dikotomi ilmu yang salah satunya terlihat dalam dikotomi institusi pendidikan—antara pendidikan umum dan pendidikan agama—telah berlangsung semenjak bangsa ini mengenal sistem pendidikan modern.<sup>97</sup>

Di balik fenomena di atas ada pandangan atau paradigma dikotomis. Di dalam paradigma ini, aspek kehidupan dipandang dengan dua sisi yang berlawanan.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Ibid, 6

<sup>97</sup> Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Muhammadiyah, 1960), 237.

<sup>98</sup> Muhaimin, "Pendidikan Agama Islam Berwawasan Rekonstruksi Sosial". Dalam, *Kumpulan Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar UIN Malang Periode: 1989-2006*. (Malang: UIN Malang Press, 2006), 326

Seperti: laki-laki dan perempuan, pendidikan keagamaan dan non-keagamaan atau pendidikan umum, dan seterusnya. Paradigma dikotomis tersebut pada gilirannya berkembang dalam memandang aspek kehidupan dunia dan akhirat, kehidupan jasmani dan rohani; sehingga pendidikan agama Islam hanya dile-takkan pada aspek kehidupan akhirat atau kehidupan rohani saja. Menurut Muhaimin, ada 3 (tiga) peta paradigma pengembangan pendidikan Islam, yaitu paradigma dikotomis, paradigma mekanis, dan paradigma organis atau sistemik.<sup>99</sup> *Pertama*, paradigma dikotomis berimplikasi adanya penyempitan makna, seperti pengertian ulama menjadi fuqaha, sehingga mereka tidak dimasukkan ke dalam barisan kaum intelektual. Implikasi lainnya, pengembangan pendidikan agama Islam lebih berorientasi pada keakheratan, sedangkan masalah dunia dianggap tidak penting, serta menekankan pada pendalaman ilmu-ilmu keagamaan yang merupakan jalan pintas untuk menuju kebahagiaan akhirat, sementara sains (ilmu pengetahuan umum) terpisah dari agama. Demikian pula pendekatan yang digunakan lebih bersifat keagamaan yang normatif, doktriner, dan absolutis.

*Kedua*, paradigma mekanis memiliki pandangan bahwa kehidupan terdiri dari berbagai aspek. Seperti mesin, semua aspek bekerja dan bergerak sesuai fungsinya. Paradigma mekanis memandang pendidikan sebagai penanaman dan pengembangan sepe-rangkat nilai kehidupan, yang bergerak dan berjalan menurut fungsinya masing-masing. Dalam hal ini agama adalah salah satu aspek atau nilai dan sains adalah aspek yang lain. Antara aspek satu dengan lainnya bisa saling berkonsultasi atau tidak. *Ketiga*, paradigma organis atau sistemik berpandangan bahwa hidup adalah susunan yang bersistem dari berbagai bagian jasad hidup untuk suatu tujuan. Dalam konteks pendidikan Islam, paradigma organisme memandang bahwa aktivitas kependidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen yang hidup bersama dan bekerjasama secara terpadu menuju tujuan tertentu, yaitu terwujudnya hidup yang religius atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai agama. Paradigma organis atau sistemik saat ini diusahakan melalui pendidikan tinggi, melalui kajian-kajian ilmiah, menggantikan paradigma lama yang dikotomis sehingga dapat memberi solusi bagi masalah penyempitan makna Islam menjadi hanya agama.

---

<sup>99</sup> Ibid, 326

Perguruan tinggi adalah pusat ilmu pengetahuan (*centre of knowledge*) dan pusat pengembangan sumber daya manusia (*human resources*).<sup>100</sup> Lembaga pendidikan ini muncul dan berkembang dalam kehidupan masyarakat. Kehadirannya penting dalam upaya memenuhi kebutuhan pendidikan tinggi bagi para warganya melalui kegiatan pembelajaran dalam perkuliahan, dan untuk pengembangan masyarakat serta pengembangan ilmu pengetahuan itu sendiri. Kebesaran perguruan tinggi adalah karena hasil karya dosen-dosennya dan mutu alumninya yang didukung oleh kepemimpinan universitas yang penuh dedikasi, berbobot dan profesional yang mampu mewujudkan kebebasan akademis dalam kehidupan kampus. Salah satu masalah paling mendasar yang dialami oleh umat Islam dalam dua dekade terakhir ini adalah lemahnya epistemologi ilmu pengetahuan. Kelemahan itu tidak hanya pada ilmu pengetahuan kontemporer, namun juga pada pengembangan ilmu-ilmu klasik selaras dengan watak keilmuan yang preskriptif (memberi petunjuk yang bersifat menentukan), praktis dan futuristik. Realisasi pengembangannya tentu ada pada institusi pendidikan tinggi dengan coraknya yang dinamis dan progresif. Hal itu, karena universitas dianggap sebagai sebuah institusi yang paling kritis dan strategis bagi pengembangan sumber daya insani yang mumpuni, karena dari dalam ‘rahim’nya akan lahir revivalisme, reformulasi pendidikan dan konstruksi epistemologi.

Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dihadapkan pada berbagai tantangan yang pada intinya menyangkut: Permasalahan makro nasional, krisis ekonomi, politik, moral, budaya, dan sebagainya.<sup>101</sup> Pada sisi lain, Islam sebagai agama yang memiliki ajaran dan nilai universal dihadapkan pada kenyataan sebagian umat Islam berpandangan sempit dan dikotomis terhadap agama dan ilmu agama.<sup>102</sup> Hal inilah masalah yang banyak diperbincangkan di kalangan perguruan tinggi Islam pada akhir-akhir ini, yakni menyangkut cara pandang terhadap agamadan ilmu yang bersifat dikotomis, yakni menempatkan masing-masing — agama dan ilmu — secara terpisah. Ajaran Islam yang secara ideologis diyakini bersifat universal,

---

<sup>100</sup> Muhammad Chirzin, *Menuju Universitas Islam Darussalam yang Berwibawa*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2, 2006, 238

<sup>101</sup> Mardia, *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam dalam Spektrum Blue Ocean Strategy*, Ulumuna. Vol. XV, No. 1 (Juni 2011), 142

<sup>102</sup> Imam Suprayogo, *Perjuangan Mewujudkan Universitas Islam: Pengalaman UIN Malang*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2 (2006/1427), 142.

ternyata pada tataran praktis justru di-posisikan secara marginal dan dipandang kurang memberikan kontribusi yang signifikan pada pengembangan peradaban umat manusia.

Sementara itu, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat, yang dapat kita saksikan saat ini, dipandang bukan merupakan sumbangan perguruan tinggi Islam, melainkan produk karya perguruan tinggi yang tidak membawabawa label “Islam”. Perguruan tinggi Islam, khususnya di Indonesia, masih sibuk mengurus pengembangan ilmu-ilmu keagamaan *an sich*, seperti ushuluddin, ilmu syariah, ilmu tarbiyah, ilmu adab dan ilmu dakwah. Jika sebatas bidang ilmu “keagamaan” itu saja yang dikembangkan, maka hal itu akan mengundang persepsi bahwa Islam yang disebut bersifat universal itu ternyata sempit.

Karena itu, menurut hemat Imam Suprayogo, melalui berbagai diskusi atau seminar perlu digali dan ditemukan format atau cara pandang baru mengenai bentuk integrasi kedua jenis pengetahuan — pengetahuan keagamaan (*devine knowledge*) dan sains (*scientific knowledge*) — dimana yang satu kebenarannya bersifat mutlak, karena bersumber dari Yang Maha Tahu, sedangkan yang lainnya, yakni sains adalah temuan ilmiah yang kebenarannya bersifat relatif, karena merupakan hasil temuan manusia dari kegiatan riset dan kekuatan akal yang setiap saat dapat diverifikasi ulang.<sup>103</sup>

Pesantren yang menyelenggarakan pengintegrasian antara pendidikan agama dan umum, telah melakukan perubahan karena kebutuhan pesantren untuk menanggapi arus globalisasi, yang berawal dari penghayatan dan pemahaman keagamaan kiai, kemudian diaktualisasikan sebagai amal saleh.<sup>104</sup> Dinamika pesantren semakin adaptif dengan perkembangan zaman dengan menyelenggarakan sekolah berbasis pesantren, menjadikan pesantren memiliki peluang sebagai lembaga pendidikan Islam yang akan menciptakan manusia seutuhnya, dan membentuk masyarakat madani yang bercirikan masyarakat religius, demokratis, egalitarian, toleran, berkeadilan, dan berilmu.<sup>105</sup> Perguruan tinggi yang berbasis pesantren merupakan model pendidikan yang mampu mengembangkan *multiple intelligence* (kecerdasan

---

<sup>103</sup> Ibid, 143

<sup>104</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013), 198

<sup>105</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 36

majemuk), spiritual-keagamaan, kecakapan hidup, dan penguatan karakter kebangsaan. Perguruan tinggi berbasis Pesantren merupakan model perguruan tinggi yang mengintegrasikan keunggulan sistem pendidikan yang diselenggarakan di perguruan tinggi dan keunggulan “sistem” pendidikan di pesantren. Pada tataran implementasinya, perguruan tinggi (selanjutnya disingkat PT) merupakan model pendidikan unggulan yang mengintegrasikan pelaksanaan sistem persekolahan yang menitikberatkan pada pengembangan kemampuan sains dan keterampilan dengan pelaksanaan sistem pesantren yang menitikberatkan pada pengembangan sikap dan praktik keagamaan, peningkatan moralitas dan kemandirian dalam hidup. Perubahan sosial ini mengacu pada perubahan sistem sosial dan budaya yang memadukan sistem pendidikan sekolah dan sistem pendidikan pesantren, sehingga meluluskan ilmuwan yang agamawan. PT berbasis pesantren memadukan sistem pendidikan di kurikulum formal dan di pondok pesantren, ini dikembangkan setelah melihat dan mengamati secara seksama mutu pendidikan yang dilahirkan oleh masing-masing sistem.

Integrasi ini menjadi perangkat yang berharga bagi peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) yang punya kecerdasan dan wawasan umum sekaligus memiliki kekuatan rohani yang tangguh. Jika di pondok pesantren diajarkan dan kental dengan aspek kemandirian, moralitas, daya juang, dan kekuatan ibadah, maka PT diajarkan pengetahuan umum seperti sains, budaya, sastra, serta teknologi dengan kurikulumnya yang terstruktur serta SDM yang tersedia lebih lengkap. Proses integrasi diharapkan agar peserta didik ke depan mampu menjadi pribadi yang handal, memiliki kecerdasan intelektual, sekaligus punya karakter dengan kekuatan spritual dan sosial. Integrasi ini akan menjadi instrumen yang berharga bagi peningkatan mutu SDM di Indonesia sehingga menjadi manusia yang kompetitif dan komparatif serta mampu bersaing di era global tanpa harus meninggalkan karakter bangsa. Jika sekolah formal berbasis pondok pesantren dikelola dengan baik, maka hasil yang akan diperoleh pun juga berkualitas baik. Lulusan dari PT berbasis pesantren diharapkan bisa menjadi manusia Indonesia yang handal, memiliki integritas intelektual, spiritual, dan emosional, serta berwatak plural dan multikultural, menghargai hak dan kewajiban dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara, dan berbangsa demi terwujudnya masyarakat Indonesia

yang madani, berkarakter, serta mampu berdiri sejajar dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Dalam pemahaman yang sama hasil yang diharapkan dari lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren ini yaitu terwujudnya pendidikan yang integratif dan komprehensif bagi peningkatan mutu sumber daya manusia Indonesia yang unggul; terwujudnya pendidikan yang berorientasi pada pengembangan keunggulan komparatif dan kompetitif dalam menghadapi persaingan global; tercapainya peningkatan mutu sumber daya manusia yang memiliki kemampuan ganda. Dalam hal ini, *outcome* yang memiliki keseimbangan intelektual *quotient*, *emotional quotient* dan *spiritual quotient*. Selain itu, PT berbasis pesantren diarahkan agar terbentuknya sumber daya manusia Indonesia yang berwatak plural, nasional dan multikultural.

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

#### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif-deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari seseorang atau perilaku yang diamati.<sup>106</sup> Sesuai dengan fungsi deskriptifnya, maka penelitian ini akan berupaya menjelaskan latar belakang pemikiran dan ide pimpinan dua lembaga pendidikan Islam; UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid Paiton. Selain itu juga, akan ada pendeskripsian mana budaya yang diambil dan diberlakukan dari dua lembaga tersebut.

Pendekatan penelitian ini didasarkan paradigma sosiologis-antropologis. Pendekatan sosiologis ini akan penulis gunakan untuk memetakan teritori dan tempat dua struktur organisasi dan domain kerja organisasi di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP Nurul Jadid, Paiton. Hal ini penting karena proses pembudayaan selalu membutuhkan proses konstruksionisme yang ketat dan kedisiplinan perilaku anggota organisasi. Dalam ilmu sosiologi pendidikan, ada satu teori yang bisa digunakan untuk membedah perbedaan iklim dan budaya sekolah. Yakni *Spatial Theory Perspective*. Dalam pandangan Kim Knott, *spatial teory* tak ubahnya teori tentang tempat (*theory of place*), atau teori tentang suatu lokasi. Kim Knott mendasarkan pendapatnya pada kelompok fenomenolog, (seperti M. Heidegger, Edward Casey, dan Christopher Tilley). Namun, Kim Knott juga mengakui bahwa pada perkembangan teori ini berubah menjadi lebih dinamis dan memperluas cakupan tempat (*place*) ke arah (*space*).<sup>107</sup>

Susan L. Robertson mengatakan bahwa untuk dapat memahami *spatial theory* dari sisi kebahasaan bisa dianalisa melalui tiga pemikiran filosofis; ontologis dan epistemologis. Berdasarkan pada pandangan ontologis, kata 'space', yang menjadi kata dasar dari *spatial*, bermakna sosial dan nyata serta space itu diproduksi/diciptakan (*space is social and real; and space is socially produced*).

---

<sup>106</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), hal4.

<sup>107</sup> Kim Knott 'Spatial Theory And Method For Study of Religion' dalam *The Fennish Study for the Study of religion* (Temenos, Volume 41. No 2, 2005), 155

Secara epistemologis, dia mengatakan: “*Epistemologically, space can be known through particular categories of ideas, as ‘perceived’, ‘conceived’ and ‘lived’...<sup>108</sup>, or as ‘absolute’, ‘relative’ and ‘relational’.*”<sup>109</sup> Artinya, ‘space’ bisa diketahui dengan kategori tertentu, seperti hal yang dirasa, dipahami, dan hidup atau abasout, relatif, dan rasional. ‘Space’ merupakan hal yang dinamis, sering berubah, dan selalu ada pergeseran.

Antropologi sebagai pendekatan penelitian bermakna sebuah cara memahami produk dialektika pemikiran manusia akan interpretasi sebuah ajaran atau keyakinan. Masdar Hilmy dan Akh. Muzakki juga mengungkapkan bahwa *concern* antropologi dalam kajian ilmu adalah produk yang mengejewantah dan masyarakat yang mengambil ajaran tersebut sebagai dasar bagi ekspresi keseharian mereka. Ekspresi tersebut kemudian menyatu dalam kebudayaan secara keseluruhan. Jadi, antropologi membahas kenyataan yang ada dan berlaku dalam masyarakat suatu agama (*what is*), dan bukan bagaimana seharusnya seseorang itu berperilaku (*what ought to be*)<sup>110</sup>. Sebuah kebudayaan masyarakat bisa dilihat dengan melalui antropologi. Rosalind I. J. Hacklett menyebutkan bahwa :

“Anthropology enjoys an ongoing dialectical tension between its scientific and humanistic sides. This is well characterized by James Peacock in his valuable introductory text on the anthropological enterprise: ‘Emphasis on culture and recognition of the subjective aspect of interpretation link anthropology to the humanities, yet its striving for systematization, generalization, and precise observation reflects the inspiration of the sciences’... French sociologist Émile Durkheim saw religious beliefs and concepts as the product of particular sosial conditions, rather than in intellectualist terms<sup>111</sup>.

Dalam kajian Pendidikan Islam, secara antropologis, bisa dimaknai sebagai lembaga pendidikan yang terbentuk oleh manifestasi ajaran-ajaran Islami, meskipun dalam bentuk yang berbeda-beda. Menurut Solon T. Kinbal, antropologi

---

<sup>108</sup>*‘perceived space’* adalah tindakan (*practice space*) yang berbentuk materi/subjek. *‘conceived space’* disebut juga *space* yang representasikan dan dikonseptualisasi. *‘lived space’* disebut juga *representational space* yakni *space* yang secara fisik atau simbol diasosiasikan terhadap suatu tempat. Lihat Susan L Robertson ‘Spatializing’ the sociology of education Stand-points, entry-points, vantage-points” dalam M. W. Apple (ed), *The Routledge International Handbook of The Sociology of Education*. (Militton Parka, Routledge, 2010), 17

<sup>109</sup>*Absolute Space* adalah *materiality of space. space is relative in the sense that there are multiple geometries from which to choose (or not), and that the spatial frame is dependent upon what is being relativized and by whom. The idea of ‘relational space’ is intended to capture the notion that there are no such things as time and space outside the processes that define them. (lihat; Ibid 18)*

<sup>110</sup> Masdar Hilmi dan Akh. Muzaki, *Dinamika Baru Studi Islam* (Surabaya : Arkola, 2005), 160

<sup>111</sup> Rosalind I. J. Hackett “Anthropology of religion” dalam *The Routledge Companion to the Study of Religion* Edited by John R. Hinnells. (London : Rutledge, 2005), 145.

pendidikan memiliki kajian yang sangat luas, tidak hanya berkaitan dengan kondisi psikologi peserta didik, kompetensi, dan aspek-aspek lainnya, melainkan juga berkaitan dengan aspek kebudayaan (*cultural aspect*), data mengenai kecenderungan masyarakat, sejarah dan sistem politik yang dapat mempengaruhi sistem pendidikan<sup>112</sup>.

Menurutnya, seorang antropolog pendidikan, seyogyanya bisa menggambarkan *cross-cultural examination* yang terjadi di masyarakat serta menjelaskan pula pengaruhnya terhadap dunia pendidikan yang ada di wilayah lembaga pendidikan tersebut<sup>113</sup>. HAR. Tilaar, antropologi merupakan disiplin ilmu yang mampu mengkategorikan *shifting paradigm* akibat anomali-anomali yang terjadi di dalam sebuah kemasyarakatan<sup>114</sup>. Senada dengan Tilaar, Koentjaraningrat mengungkapkan bahwa antropologi pada awalnya merupakan disiplin ilmu untuk menalisa kebudayaan primitive (*primitive culture*) yang berubah diakibatkan oleh pendidikan dan pemahaman baru. Namun, setelah pergeseran kebudayaan yang begitu cepat, antropologi mengalami perkembangan yang juga signifikan, dan masuk dalam seluruh aspek kehidupan manusia, baik sosial, ekonomi, budaya bahkan pendidikan<sup>115</sup>.

Adapun pendekatan antropologis akan penulis gunakan untuk melihat sumber-sumber kebudayaan yang diimplementasikan dan keyakinan personal atau individu yang memiliki otoritas di UIN Sunan Ampel Surabaya, dan PP. Nurul Jadid. Sebagaimana desainnya, antropologi sering digunakan untuk mengkaji budaya yang mengejutkan di masyarakat. Dalam penelitian ini, *scope* kebudayaan akan dipersempit pada aspek yang mengejutkan di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid.

## 2. Jenis dan Sumber Data

Sebagai penelitian lapangan, maka sumber data penelitian ini adalah berupa data-data yang meliputi actor, aktifitas dan tempat. Adapun tehnik penentuan responden yang digunakan penelitian ini adalah bagaimana peneliti melihat responden yang sesuai dengan objek dan tujuan penelitian ini (*purposeful*

---

<sup>112</sup> Solonn T Kinball, *Anthropology and education* (New York : tp, 1956), 481.

<sup>113</sup> *Ibid*, 482.

<sup>114</sup> HAR. Tilaar, *Pendidikan dan Kekuasaan Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta Rinneka Cipta, 2003) 55.

<sup>115</sup> *Ibid.*, 56.

*sampling*)<sup>116</sup>. Dari sumber data tersebut dapat ditemukan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang sedang diteliti, dan data sekunder adalah data yang tidak diungkapkan secara langsung dari yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini peneliti tentukan data primernya bersumber dari keterangan 1) Wakil Rektor UIN Sunan Ampel Surabaya, bidang kemahasiswaan, 2) Pengasuh PP. Nurul Jadid, 3) Ketua/Direktur Pondok Pesantren UIN Sunan Ampel Surabaya, 4) Rektor IAI Nurul Jadid, 5) Ketua STT Nurul Jadid, 6) Ketua STIKES IAI Nurul Jadid. Tentang penerapan model budaya organisasi. Adapun data sekundernya adalah dokumen-dokumen yang memiliki kecocokan dengan penelitian ini dan hasil laporan lapangan dari observasi peneliti di lapangan.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Observasi

Observasi adalah suatu cara mengadakan penyidikan dengan menggunakan pengamatan terhadap suatu obyek baru, suatu peristiwa atau kejadian yang akan diteliti. Sebagai metode ilmiah observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan sistematis dengan fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti luas, observasi tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan, baik secara langsung ataupun tidak langsung.<sup>117</sup>

Observasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah observasi langsung, observasi ini dengan mengamati secara langsung ke obyek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.<sup>118</sup> Observasi memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian pada keadaan sebenarnya di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid.

#### b. Wawancara

Wawancara adalah teknik mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden, percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang

---

<sup>116</sup> Nana Syaodih Sukamadina, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2007), 94.

<sup>117</sup> Suharsimi Arikunto, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1991), 82.

<sup>118</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: UGM press, 1993), 136.

ditanyai memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>119</sup> Dalam hal ini, peneliti menggunakan jenis wawancara terstruktur. Peneliti mengajukan pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya, tetapi daftar pertanyaan tidak mengikat jalannya wawancara. Artinya pedoman pertanyaan pokok sudah disusun, akan tetapi berjalan fleksibel. Data-data yang ingin diperoleh dalam metode wawancara ini adalah data yang bersumber dari rumusan masalah, yakni model manajemen budaya, kelebihan dan kekurangan pemberlakuan, dan strategi integrasi dan pengelolaan budaya organisasi yang memiliki perbedaan domain space-nya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi sebenarnya berfungsi untuk memperkuat beberapa proses pengumpulan data sebelumnya. Dokumentasi pada proses penelitian ini berupa rekaman wawancara, gambar kegiatan dan perilaku organisasi di UIN Sunan Ampel, Surabaya, dan PP. Nurul Jadid. Paiton.

4. Analisis Data

Analisis data adalah proses diskomposisionalasi data yang sudah didapat. Menurut Patton sebagaimana dikutip Luxy Moleong, tehnik analisis adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.<sup>120</sup> Ada banyak cara mengurut dan mereduksi data, salah satunya *Coding Analisis*. *Coding* tersebut berbentuk konseptualisasi atau penamaan baru terhadap penjelasan nara sumber. Dalam penelitian ini, *coding analisis* akan digunakan untuk menjelaskan ulang kebudayaan dan strategi manajemen yang diimplementasikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid, Paiton.

---

<sup>119</sup> Suhardi Sigit, *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen* (Bandung: Lukman Offset, 1999), 159.

<sup>120</sup> Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 280.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. UIN Sunan Ampel Surabaya**

###### **a. Sejarah UIN Sunan Ampel Surabaya**

IAIN Sunan Ampel adalah perguruan tinggi Islam Negeri yang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 20/1965, dan berlokasi di Jalan Jend. A. Yani 117 Surabaya, Jawa Timur. Sebagai lembaga pendidikan tinggi agama Islam yang keenam, IAIN Sunan Ampel menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat dengan berbasis pada nilai-nilai keislaman dan keindonesiaan. Berbagai fakta, mulai yang bersifat politis, keagamaan hingga geografis, menegaskan nilai strategis IAIN Sunan Ampel di tengah beragamnya lembaga pendidikan tinggi yang ada di Indonesia. Fakta sejarah atas berdirinya IAIN Sunan Ampel menjelaskan posisi strategis yang dimilikinya, menyangkut dimensi politik keagamaan di Jawa Timur pada khususnya. Besarnya jumlah masyarakat muslim Jawa Timur beserta lembaga pendidikan Islam di bawah level perguruan tinggi, termasuk pesantren, mengilhami munculnya gagasan pendirian IAIN Sunan Ampel.

Pada akhir dekade 1950, beberapa tokoh masyarakat muslim Jawa Timur mengajukan gagasan untuk mendirikan perguruan tinggi agama Islam yang bernaung di bawah Departemen Agama. Untuk mewujudkan gagasan tersebut, mereka menyelenggarakan pertemuan di Jombang pada tahun 1961. Dalam pertemuan itu, Profesor Soenarjo, Rektor IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, hadir sebagai nara sumber untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran yang diperlukan sebagai landasan berdirinya perguruan tinggi agama Islam dimaksud. Dalam sesi akhir pertemuan bersejarah tersebut, forum mengesahkan beberapa keputusan penting yaitu: (1) Membentuk Panitia Pendirian IAIN, (2) Mendirikan Fakultas Syariah di Surabaya, dan (3) Mendirikan Fakultas Tarbiyah di Malang.

Selanjutnya, pada tanggal 9 Oktober 1961, dibentuk Yayasan Badan Wakaf Kesejahteraan Fakultas Syariah dan Fakultas Tarbiyah yang menyusun rencana kerja sebagai berikut : 1. Mengadakan persiapan pendirian IAIN Sunan Ampel yang terdiri dari Fakultas Syariah di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah di Malang. 2. Menyediakan tanah untuk pembangunan Kampus IAIN seluas (delapan) Hektar yang terletak di Jalan A. Yani No. 117 Surabaya . 3. Menyediakan rumah dinas bagi para Guru Besar. Pada tanggal 28 Oktober 1961, Menteri Agama menerbitkan SK No. 17/1961, untuk mengesahkan pendirian Fakultas Syariah di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah di Malang. Kemudian pada tanggal 01 Oktober 1964, Fakultas Ushuluddin di Kediri diresmikan berdasarkan SK Menteri Agama No. 66/1964. Berawal dari 3 (tiga) fakultas tersebut, Menteri Agama memandang perlu untuk menerbitkan SK Nomor 20/1965 tentang Pendirian IAIN Sunan Ampel yang berkedudukan di Surabaya, seperti dijelaskan di atas. Sejarah mencatat bahwa tanpa membutuhkan waktu yang panjang, IAIN Sunan Ampel ternyata mampu berkembang dengan pesat. Dalam rentang waktu antara 1966-1970, IAIN Sunan Ampel telah memiliki 18 (delapan belas) fakultas yang tersebar di 3 (tiga) propinsi: Jawa Timur, Kalimantan Timur dan Nusa Tenggara Barat.

Namun demikian, ketika akreditasi fakultas di lingkungan IAIN diterapkan, 5 (lima) dari 18 (delapan belas) fakultas tersebut ditutup untuk digabungkan ke fakultas lain yang terakreditasi dan berdekatan lokasinya. Selanjutnya dengan adanya peraturan pemerintah nomor 33 tahun 1985, Fakultas Tarbiyah Samarinda dilepas dan diserahkan pengelolaannya ke IAIN Antasari Banjarmasin. Disamping itu, fakultas Tarbiyah Bojonegoro dipindahkan ke Surabaya dan statusnya berubah menjadi fakultas Tarbiyah IAIN Surabaya. Dalam pertumbuhan selanjutnya, IAIN Sunan Ampel memiliki 12 (dua belas) fakultas yang tersebar di seluruh Jawa Timur dan 1 (satu) fakultas di Mataram, Lombok, Nusa Tenggara Barat. Saat ini IAIN Sunan Ampel terkonsentrasi pada 5 (lima) fakultas induk yang semuanya berlokasi di kampus Surabaya. Beberapa fakultas yang bernaung di IAIN Sunan Ampel Surabaya meliputi : Program Pendidikan Strata Satu (sarjana) yang terdiri lima (5) fakultas, PPS S-2 dan S-3 di Insitut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Lima fakultas tersebut adalah

Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syariah, Fakultas Adab, Fakultas Ushuluddin dan Fakultas Dakwah<sup>121</sup>.

Visi IAIN Sunan Ampel ditetapkan sebagai berikut: “***Menjadi pusat pengembangan ilmu-ilmu keislaman multidisipliner yang unggul dan kompetitif***” Adapun Misi IAIN Sunan Ampel dirumuskan sebagai berikut: Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman, yang memiliki keunggulan dan berdaya saing. Mengembangkan riset ilmu-ilmu keislaman yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Mengembangkan pola pemberdayaan masyarakat berbasis religiusitas ke-Islaman<sup>122</sup>.

b. Transformasi dari IAIN ke UIN Sunan Ampel Surabaya

Transformasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya ke Universitas Islam Negeri Surabaya tergolong sedikit terlambat dibandingkan beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri lainnya, seperti UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Bahkan, adalah fakta bahwa lompatan perubahan fenomenal dilakukan oleh STAIN Malang ke UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tentunya, transformasi IAIN ke UIN bukan persoalan yang sederhana. Banyak hal yang perlu dipersiapkan lebih matang; sejak dari proses pemantapan fisik, administratif, dan financial, atau pertimbangan-pertimbangan ilmiah; mulai dari aspek filosofi, sosiologi, politik, dan futurologist. Artinya, sebuah transformasi bukan sekedar ambisi jangka pendek, melainkan melalui pertimbangan yang lebih matang.

Di dalam buku desain akademik UIN Sunan Ampel Surabaya disebutkan bahwa kebijakan menjadu UIN mengharuskan dilakukannya berbagai macam persiapan, mulai dari aspek akademik hingga kelembagaan, termasuk administrasi umum. Pengembangan keilmuan dengan *integrated-twin tower* adalah salah satunya. Dari sisi pengelolaan anggaran, sebagai sebuah contoh persiapan, IAIN Sunan Ampel sudah secara resmi diberikan kelayakan oleh Departemen Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan No 511/KMK.05/2009 tanggal 28 Nopember 2009 sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU). Layanan administrasi akademik dan

---

<sup>121</sup> Data ini terdapat di Rencana Strategis (RENSTRA) IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2009-2013

<sup>122</sup> Data ini dapat diakses melalui [www.ian-sunanampel.co.id](http://www.ian-sunanampel.co.id)

umum yang sudah berbasis computer sehingga mempermudah akses. Banyak di antara layanan administrasi itu yang sudah berbasis jaringan *online*.<sup>123</sup>

Selain itu, IAIN Sunan Ampek Surabaya jua sudah melangkah lebih maju lagi dengan melakukan pengembangan fisik dan nonfisik kampus. Selain membuka dan mengembangkan program studi umum yang sudah berjalan selama satu dekade terakhir, IAIN Sunan Ampel Suabaya juga telah dan masih terus mengembangkan pemenuhan sarana dan prasarana untuk menyongsong kebutuhan strategis kelembagaan dalam wadah UIN. Upaya besa pengembangan kampus IAIN Sunan Ampel Surabaya ini selanjutnya diapresiasi positif oleh Islamic Development Bank (IDB) melalui kerjasama secara lebih strategis dalam kerangka akselerasi pengembangan kampus. Kerjasama ini berlangsung selama lima tahun, dimulai pada tahun 2011 hingga 2015.<sup>124</sup>

Lebih dari itu, untuk menyambut kepentingan perubahan menjadi UIN, IAIN Sunan Ampel Surabaya juga telah membeli lahan untuk kampus II. Total luas lahan yang diproyeksikan untuk kampus II dimaksud mencapai 30 Ha. Hal penting untuk dicatat adalah lokasi dari kampus II ini tetap berada di wilayah Surabaya, sebagaimana Kampus I. Dari kampus I ke Kampus II tidak terlalu jauh. Dengan begitu, kepentingan koordinasi dari penyelenggaraan pendidikan di kedua kampus bisa dilakukan dengan efektif dan efesien.<sup>125</sup> Data-data ini menunjukkan bahwa, pertimbangan dan perumusan kembali visi, misi, dan keinginan transformasi dari IAIN ke UIN menjadi sebuah keniscayaan yang tidak bisa diganggu gugat. Tampaknya, perubahan ini semakin menemukan momentum dan relevansinya, kala Kementerian Agama melalui Direktur Jenderal Pendidikan Agama Islam (Dirjen Pendis) mulai memantapkan kebijakan untuk membuat *pilot project* pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) untuk menjadi World Class University. Untuk kepentingan ini, Dirjen Pendis akan memberikan fasilitasi dan asistensi untuk menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional. Maka dari itu semua, perubahan IAIN ke UIN Sunan Ampel Surabaya terlaksana pada tahun 2014, setelah melalui proses prosedur dan aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah.

---

<sup>123</sup> Tim Penyusun buku Desain Akademik UIN Sunan Ampel Surabaya.

<sup>124</sup> Ibid,

<sup>125</sup> Ibid,

Pasca diterima atau disahkannya pengajuan transformasi tersebut, semua cita dan keinginan yang terangkum dalam proposal perubahan dari IAIN ke UIN harus bisa dilaksanakan secara seksama. Dalam hal ini, UIN Sunan Ampel Surabaya mengidentifikasi ada dua tantangan besar yang datang dari arus globalisasi; ekonomi dan cultural yang masing-masing menunjuk kepada peningkatan kekuatan pasar dan penurunan nilai-nilai idealis yang ada di ruang atau lembaga pendidikan. Strategi untuk menghadapi efek negatif arus pertama, UIN Sunan Ampel Surabaya akan menerapkan model *market creation strategies* (menciptakan proyeksi pasar sendiri), dibandingkan *market driven education* (mengikuti arus perubahan pasar). Demikian pula pada aspek cultural, *authentic identity* dari lembaga pengkaji keislaman yang unggul, harus tetap dimantapkan sebagai fondasi pemancar kemampuan professional yang dibutuhkan oleh masyarakat global.

Oleh karena itu, transformasi kelembagaan menjadi UIN Sunan Ampel Surabaya bermakna, menjadikan mahasiswa atau peserta didiknya memiliki tanaman pengetahuan kognitif yang bernuansa global, non dikotomik, dan sesuai dengan permintaan pasar; dari sisi profesi. Namun, di pihak yang lain, mahasiswa atau peserta didik harus mampu menterjemahkan nilai-nilai keislaman menjadi kode etik sikap dan akhlak mereka. Untuk mewujudkan dua hal itu, maka UIN Sunan Ampel Surabaya memperkenalkan konsep *Integrated Twin Tower trough bridging of scientific knowledge and stance*. Konsep ini dapat dilihat dari tampilan depan kampus yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani 117, pada gedung utamanya. Dimana ada dua gedung meninggi dan ada ruang tengah yang diilustrasikan sebagai sebuah jembatan penghubung antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum. Untuk lebih menjelaskan konsep tersebut, maka penulis akan memaparkannya pada bagian paparan data.

c. Visi, Misi, dan Platform UIN Sunan Ampel Surabaya

**Visi**

**“Menjadi Universitas yang Unggul dan Kompetitif bertaraf Internasional”**

## **Misi**

- 1) Menyelenggarakan Pendidikan Ilmu-Ilmu Keislaman multi-disipliner serta sains dan teknologi yang unggul dan berdaya saing;
- 2) Mengembangkan riset ilmu-ilmu keislaman multi-disipliner serta sains dan teknologi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- 3) Mengembangkan pola pemberdayaan yang religious berbasis riset

## **Platform**

“SMART (cerdas) – PIOUS (berbudi Luhur) – HONORABLE (bermartabat)”

Platform UIN Sunan Ampel Surabaya di atas merupakan saripati dan kristalisasi dari sejumlah karakter yang diharapkan lahir secara nasional. UIN Sunan Ampel Surabaya memberikan prioritas dan perhatian lebih pada karakter beserta penekanan atas makna khusus yang diturunkan dari beragama karakter yang diharapkan secara nasional tersebut. Karakter-karakter bisa dijelaskan dengan pemaknaan khusus, sebagaimana berikut:

- 1) Religius. Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
- 2) Jujur. Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
- 3) Toleran. Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
- 4) Disiplin. Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
- 5) Kerja keras. Tindakan yang menunjukkan perilaku tangguh dan berorientasi maju.
- 6) Kreatif. Berfikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
- 7) Mandiri. Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

- 8) Demokratis. Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dengan orang lain.
- 9) Berdaya ingin tahu. Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
- 10) Nasionalis. Cara berfikir, bertindak dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
- 11) Menghargai prestasi. Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, menghargai keberhasilan orang lain.
- 12) Bersahabat/Komunikatif. Sikap dan tindakan yang selalu menunjukkan nilai persahabatan antar sesama dalam kerangka kebaikan melalui jalinan silaturahmi dan atau komunikasi yang saling menghargai.
- 13) Cinta damai. Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
- 14) Cinta ilmu. Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan, memperdalam dan berbagi ilmu yang memberikan kebajikan bagi dirinya dan masyarakatnya.
- 15) Peduli lingkungan dan sosial. Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi, serta memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.
- 16) Bertanggung jawab. Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan yang Maha Esa.
- 17) Berfikir metokognitif. Tata pikir reflektif yang menunjukkan kemampuan diri atas cara berfikir kritis, sintesis, dan analisis.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Ibid,

#### d. Desain Epistemologis dan Kurikulum UIN Sunan Ampel Surabaya

Cara paling mudah memahami pada setiap transformasi IAIN menjadi UIN adalah melalui pertanyaan ‘apa distingsi dan model integrasi yang ditawarkan?’. Pertanyaan distingsi, umumnya, diajukan oleh Kemenristek Dikti, apabila perguruan tinggi pada level institute harus memperluas cakupan keilmuannya menjadi universitas, atau level sekolah tinggi menjadi institute. Tentu, jawaban paling ampuh dari perguruan tinggi Agama Islam ialah integrasi ilmu agama dan ilmu umum, dalam satu bingkai institusional. Jikalau demikian, apa beda model integrasi dengan kampus islam lainnya. Pada bingkai ini, para penggagas transformasi kelembagaan dituntut untuk menciptakan istilah-istilah baru untuk menjadikannya berbeda antara kampus satu dengan lainnya. Di UIN Jogjakarta menyebut integrasi-interkoneksi berbasis jalin laba-laba. Di UIN Malang menyebut integrasi pohon ilmu. dan UIN Sunan Ampel Surabaya memilih integrasi keilmuannya bernama “Integrated Twin-Tower”.

Secara paradigmatik-filosofis, sebagaimana dijelaskan, konsep integrated-twin towers menunjuk kepada kematangan personal yang dibangun dari tersambungannya dua rumpun dari beragam nalar yang dibutuhkan dalam kehidupan anak manusia. Dalam bahasa sufistik, kematangan personal yang dimaksud ditandai oleh tersemainya nalar *wijdani* (sadar kata hati) dan nalar irfani (sadar budi), serta nalar *wahbi* (sadar laku) pada sisi lainnya. Dari sisi sosiologis-historis, penggunaan kata towers sering diungkapkan oleh para cendekiawan sebagai *ivory-towered intellectual* dan simbolisasi menara kembar juga bisa ditemui di beberapa negara di dunia. Kendati seperti itu, UIN Sunan Ampel Surabaya tidak ingin menempatkan terminology ini pada posisi yang sangat tinggi, melainkan menjadi fondasi paling bawah untuk menyokong semua basis keilmuan yang akan diajarkan di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Dengan demikian, konsep integrated twin towers tidak bergerak bukan dalam kerangka Islamisasi Ilmu pengetahuan, yang menempatkan ilmu-ilmu keislaman lebih digdaya dibandingkan pengetahuan teknologi, sains dan sosial-humaniora, dimana Islam dan para tokohnya memiliki cara pandang tersendiri, namun lebih jauh dari perlakuan sederhana tersebut, konsep ini akan melakukan Islamisasi nalar yang dibutuhkan untuk terciptanya tata keilmuan yang saling

melengkapi antara ilmu-ilmu keislaman, sosial-humaniora, serta sains-teknologi. UIN Sunan Ampel Surabaya melihat Islamisasi nalar lebih bernilai strategis daripada Islamisasi ilmu pengetahuan karena wilayah gerakannya lebih bersifat hulu daripada hilir bagi upaya pemecahan persoalan, kala masih berjaraknya nomenklatur kategoris antara ilmu keislaman, sosial-humaniora, serta sains dan teknologi.

Oleh sebab komposisi Islamisasi nalar menjadi pilihan utama untuk menjalankan pola/ sistem penyelenggaraan organisasi, pembelajaran, dan penelitian di UIN Sunan Ampel Surabaya, maka mau tidak mau desain kurikulumnya pun harus menyesuaikan dengan kerangka filosofis, sosiologis, dan institusional tersebut. Dalam rangkuman dari pembacaan penulis berikut ini adalah beberapa konsep yang ditawarkan oleh UIN Sunan Ampel Surabaya:

- 1) Penguatan ilmu-ilmu keislaman Murni
  - 2) Integrasi “Keilmuan Keislaman Pengembangan” dan Keilmuan Sosial-Humaniora
  - 3) Pembobotan Keilmuan Sains dan Teknologi dengan Keilmuan Keislaman
  - 4) Kategorisasi Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK), Mata Kuliah Keilmuan dan Keterampilan, Mata Kuliah Berkehidupan Bermasyarakat (MBB), dan Mata Kuliah Keahlian Alternatif (MKKA).
  - 5) Pengembangan Akademik Unggulan (Pendidikan Multi-Disipliner, Jaminan Lulusan Profesional, dan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat).
- e. Nomenklatur Kelembagaan Fakultatif UIN Sunan Ampel Surabaya
- 1) Fakultas Ilmu dakwah dan Ilmu Komunikasi (FIDIK)
  - 2) Fakultas Adab dan Humaniora (FAH)
  - 3) Fakultas Ilmu Syariah dan Ilmu Hukum (FISIH)
  - 4) Fakultas Ushuludin dan Pemikiran Islam (FUPI)
  - 5) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FITK)
  - 6) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)
  - 7) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)
  - 8) Fakultas Ilmu Kesehatan (FIK)
  - 9) Fakultas Sains dan Teknologi (FSaintek).

## 2. Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton

### a. Sejarah Pondok Pesantren

Kedatangan KH. Zaini Mun'im pada tanggal 10 Muharram 1948 M di desa Karanganyar, awalnya tidak bermaksud mendirikan Pondok Pesantren. Tapi beliau mengisolir diri dari keserakahan dan kekejaman kolonial Belanda, beliau ingin melanjutkan perjalanan ke pedalaman Yogyakarta untuk bergabung dengan teman-temannya. Sebenarnya, cita-cita KH,Zaini Mun'im dalam menyiarkan agama Islam akan beliau salurkan melalui Departemen Agama (Depag). Namun, niat itu menemui kegagalan, sebab sejak beliau menetap di Karanganyar, beliau mendapat titipan(amanat) Allah berupa dua santri yang datang kepada beliau untuk belajar ilmu agama. Kedua orang tersebut bernama Syafi'uddin berasal dari Gondosuli, Kotaanyar Probolinggo dan saifuddin dari Sidodadi Kecamatan Paiton Probolinggo.

Kedatangan dua orang santri tersebut oleh beliau dianggap sebagai amanat dari Allah yang tak boleh diabaikan. Dan mulai saat itulah beliau menetap bersama kedua santrinya. Namun tidak seberapa lama beliau ditangkap Belanda dan dipenjarakan di LP. Probolinggo, karena beliau pada waktu itu termasuk orang yang dicari oleh Belanda sejak dari Pulau Madura. Belanda menganggap beliau sebagai orang yang berbahaya karena beliau - menurut Belanda - mampu mempengaruhi dan menggerakkan rakyat untuk melawan mereka (penjajah Belanda). Di LP beliau dipaksa untuk memberitahukan keberadaan teman-temannya kepada pemerintah Belanda. Tetapi dengan jiwa besar beliau tidak menjelaskan walupun dipaksa. Beliau sangat kuat memegang semboyan "*Liberty or dead*"- merdeka atau mati. Setelah sekitar tiga bulan dipenjara, beliau dikembalikan lagi ke Karanganyar untuk mengasuh santri-santri yang menunggu kedatangannya.

Sejak saat itulah KH.Zaini Mun'im membimbing santri-santri yang mulai berdatangan dari berbagai penjuru, seperti Muyan, Abd, Mu'thi, Arifin, Makyar, Baidlawi, dan Jufri. Mereka ada yang berasal dari Madura, Situbondo, Malang, Bondowoso dan Probolinggo. Dengan banyaknya santri yang berdatangan, KH.Zaini Mun'in merasa berkewajiban untuk mendidik mereka. Dan mulai saat itu beliau memutuskan untuk tidak bergabung dengan teman-temannya di

pedalaman Yogyakarta. Dalam keadaan yang mulai damai dan nyaman, KH. Zaini Mun'im dikejutkan oleh datangnya surat panggilan yang datangnya dari Menteri Agama (waktu itu adalah KH. Wahid Hasyim). Beliau diminta untuk menjadi penasehat Jama'ah Haji Indonesia. Tawaran tersebut beliau terima. Kesediaan beliau tersebut selain untuk memenuhi tugas juga untuk memenuhi keinginan yang dulu yang ingin menyebarkan agama Islam ke seluruh pelosok tanah air Indonesia melalui Depag. Hal ini juga sesuai dengan semboyan beliau, "Hidup saya akan diwaqafkan untuk penyiaran dan meninggikan agama Allah".

Ketika KH. Zaini Mun'im berada di Mekkah mendampingi jama'ah haji Indonesia-sebagai penasehat, pesantren yang sebelumnya beliau asuh, untuk sementara beliau tinggalkan untuk sementara waktu digantikan oleh KH. Sufyan. KH. Sufyan adalah santri yang ditugaskan oleh KH. Hasan Sepuh (Pengasuh PP. Zainul Hasan Genggong, Kraksaan) untuk membantu KH. Zaini Mun'im sambil mengaji kepada beliau. Sejak itu KH. Zaini Mun'im mulai dikenal di masyarakat karena keuletan dan keberanian serta ketabahnnya. Disamping pembantunya yang bernama KH. Sufyan yang sudah dikenal oleh masyarakat luas karena sering memberi bantuan kepada masyarakat terutama keampuhan doa-doanya.

Pada saat itu jumlah santri yang sudah menetap di PP. Nurul Jadid sekitar 30 orang di bawah bimbingan KH. Munthaha dan KH. Sufyan. Dengan kharisma yang dimiliki oleh KH. Sufyan, beliau dengan mudah membangun beberapa pondok yang terbuat dari bambu (cangkruk) untuk tempat tinggal para santri pada waktu itu. Sepulang KH. Zaini Mun'im dari tanah suci terlihat beberapa gubuk sudah berdiri, maka tergeraklah hati beliau untuk memikirkan masa depan para santrinya. Muailah KH' Zaini Mun'im bersama santri-santrinya membabat hutan yang ada di sekitarnya sehingga berdirilah sebuah Pesantren yang cukup besar seperti pembaca lihat sekarang.

Pesantren yang diasuh KH. Zaini Mun'im ini nampaknya mendapat pengakuan yang cukup luas di kalangan masyarakat. Terbukti dengan semakin banyaknya jumlah santri yang berdatangan dari segala penjuru tanah air. Bahkan dari luar negeri (Singapura dan Malaysia). Nama pesantren, yang sekarang terkenal dengan Nurul Jadid, bermula pada saat KH. Zaini Mun'im didatangi seorang tamu, putra gurunya (KH. Abd. Majid) bernama KH. Baqir, beliau

berharap kepada KH. Zaini Mun'im untuk memberi nama pesantren yang diasuhnya dengan nama "Nurul Jadid" (ahaya Baru). Namun pada saat itu pula, KH.Zaini Mun'im menerima surat dari habi Abdullah bin Faqih yang isinya memohon agar Pesantrennya diberi nama "Nurul Hadits".

Habib Abdullah bin Faqih berharap agar nama pesantren yang diasuh oleh KH.Zaini Mun'im itu mirip dengan nama pesantren yang beliau asuh, yaitu PP. Darul hadits Malang. Habib Abdullah bin Faqih memang mengakui terhadap kealiman KH.Zaini Mun'im terutama dalam bidang tafsir. Sehingga tidak heran jika KH.Zaini Mun'im memberi pelajaran tafsir *bil-implak* kepada santrinya. Dengan adanya dua nama yang diajukan oleh KH. Baqir dan Habib Abdullah bin Faqih antara "Nurul Jadid" dan "Nurul Hadits", maka KH. Zaini Mun'im memilih "Nurul Jadid" untuk diabadikan sebagai nama pesantrennya. Ternyata nama itu cukup berarti dalam dinamika perkembangan zaman. Sebab kiprah PP. Nurul Jadid sudah diakui oleh berbagai pihak. Terutama dalam kepeduliannya ikut menciptakan manusia seutuhnya yang pembaca lihat saat ini. Sementara Dr. KH. Idham Khalid (Ketua Umum PBNU waktu itu), ketika berkunjung ke PP. Nurul Jadid pernah memberi predikat kepada pesantren ini dengan nama "Cahaya Modern".

Dalam bidang lembaga pendidikan, diterapkan sistem pendidikan sistematis dan terprogram dengan baik yang akan menghasilkan output kompeten dalam berbagai bidang dan bisa mengabdikan dirinya, baik bagi agama dan atau tanah air. Di periode awal ini pula sudah mulai berdiri pendidikan formal. Beberapa pendidikan tersebut, antara lain Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat pada tahun 1950. Saat itu, MIA yang terletak di luar pesantren menggunakan sistem sebagaimana yang diterapkan di sekolah-sekolah umum. Selain mendirikan MIA, berdiri pula Lembaga Pendidikan Taman Kanak-kanak Nurul Mun'im. Pada saat yang sama dirintis sebuah sistem pendidikan model klasikal yang dulunya dikenal sebagai sistem khairiyah. Dalam sistem khairiyah itu, diterapkan system pendidikan yang sistematis dan terprogram. Sementara itu, materi pelajarannya tidak terbatas pada pelajaran agama. Namun pelajaran umum sudah diajarkan. Seperti matematika, bahasa Indonesia, ilmu tata Negara dan lainnya. Dalam rangka menerapkan

system pendidikan yang sistematis dan terprogram itu pula, dirintis berdirinya sebuah lembaga yang – waktu itu – diberi nama *Flour Kelas*. Lembaga ini dibentuk sebagai pendidikan lanjutan bagi santri yang akan meneruskan jenjang pendidikan lebih tinggi. Selanjutnya, tahun 1961, lembaga pendidikan *Flour Kelas* ini berubah nama menjadi mu'allimin . dan pada tahun 1964, mulai diajarkan materi bahasa Inggris, sejarah, geografi, biologi dan sebagainya.

Dalam perjalanam berikutnya Madrasah Mu'allimin, pada tahun 1969, berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs). Dan selang tiga tahun kemudian, status MTs ini dinegerikan. Selain lembaga yang berafiliasi ke Depag berdiri Sekolah dasar Islam (SDI) pada tahun 1974. Lembaga ini mulanya untuk menampung aspirasi masyarakat yang enggan menyekolahkan putera-puterinya ke dalam lembaga pendidikan Nurul Jadid yang lokasinya di dalam pesantren. Dua tahun kemudian, SDI menempati lokasi baru dan namanya berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah Nurul Mun'im (MINM) yang sekaligus merupakan lembaga pendidikan formal tingkat dasar. Satu tahun kemudian (1975), ketika kalangan masyarakat dan pemerintah bersemangat mensosialisasikan pendidikan agama, Yayasan Pesantren Nurul Jadid mendirikan sebuah lembaga Pendidikan Guru Agama Nurul Jadid (PGANJ) berjenjang 6 tahun. Dengan berdirinya PGANJ ini, diharapkan para santri dapat mendarmabaktikan dirinya dalam dunia pendidikan, baik di lingkungan pemerintahan maupun swasta. Tapi dalam proses perjalanannya, PGANJ ini hanya bertahan tiga tahun.

Pada tanggal 20 Juli 1968, melalui musyawarah kerja Wilayah NU Jawa Timur di Lumajang, dibentuklah panitia usaha pendidikan Akademi Dakwah dan Pendidikan Nahdlatul Ulama (ADIPNU) yang berada di bawah pengawasan Partai Nahdlatul Ulama' Jawa Timur. Selanjutnya ADIPNU tersebut didirikan di Pesantren Nurul Jadid yang dalam pelaksanaanya diserahkan kepada Kyai Zaini. Dan dua bulan kemudian, tepatnya 1 September 1968, KH. Idham Chalid selaku Ketua Umum PBNU waktu itu membuka secara resmi ADIPNU di pesantren Nurul Jadid.

Kemudian Nurul Jadid memasuki periode Pembinaan dan Penataan (1976 – 1984). Pada periode ini, ditata sebuah formulasi atas sebuah khazanah intelektual yang mumpuni. Kenyataannya yang paling nampak adalah kualifikasi

keahlian masing-masing, bahkan ada yang menjadi standar budaya kaum santri, sehingga para santri dalam benak hatinya selalu memiliki beban untuk senantiasa *tafaqquh fii al-din*, mendalami ilmu agama yang nantinya akan ditunggu hasilnya oleh umat. Hal penting yang perlu digaris bawahi bahwa pada periode kedua ini, insting manajerial telah mampu mengadaptasi segala respon positif serta kreasi-kreasi inovatif. Implementasi dari aktifitas tersebut selalu dijiwai petunjuk tentang strategi melaksanakan tugas perjuangan,

Pendekatan kearifan dengan senantiasa melihat kondisi psikologi, sosial dan kultural santri. Selain itu juga dilakukan suatu pendekatan komunikasi lisa maupun teladan tindakan dalam rangka *Transfer of Value* kepada santri. Tak kalah pentingnya pengembangan kehidupan rasional yang selalu mengedepankan eksplorasi ilmu pengetahuan dan teknologi. Bangunan seperti inilah yang digagas oleh KH. Hasyim Zaini (Pengasuh kedua) dalam pembinaan dan penataan PP Nurul Jadid sejak 1976-1984. *Wal-hasil*, di satu pihak PP Nurul Jadid diupayakan terus menyesuaikan dirinya dalam konteks modernitas namun tetap mempertahankan tradisi lampau di lain pihak. Dalam hal kepemimpinan pesantren diterapkan kepemimpinan kolektif. Yaitu diasuh secara bersama – sama oleh beberapa orang pengasuh. Walaupun secara struktural, pimpinan pondok dijabat oleh seorang pengasuh saja. Akan tetapi dalam operasionalnya diterapkan kepemimpinan kolektif.

Di sektor pendidikan, santri diupayakan *tafaqquh fii al-din*. Dalam bidang keilmuan santri terus ditempa untuk menguasai khazanah keilmuan klasik yang tertuang dalam kitab kuning. Utamanya mereka yang duduk di jenjang MI, MTs dan MA. Sedangkan bagi mereka yang duduk di bangku SLTP dan SMU diarahkan untuk menguasai ilmu pengetahuan khususnya MAFIKIB. Namun bukan berarti mereka tidak menguasai bidang keagamaan. Karena itu pendalaman keagamaan digalakkan di asrama santri. Jadi, pola pendidikan dan pembinaan dilakukan secara integral. Sehingga terjadi sebuah proses yang saling mendukung antara program sekolah dan kegiatan di asrama. Selanjutnya, karena adanya perubahan dari Sisdiknas, maka pada tahun 1977 (satu tahun setelah wafatnya KH. Zaini Mun'im) PGANJ 6 tahun berubah menjadi MTs untuk kelas I, II dan III. Sedangkan Kelas IV, V dan VI menjadi Madrasah Aliyah Nurul Jadid

(MANJ). Pada jenjang pendidikan tinggi juga mulai terlihat peningkatan. Pada tahun 1979/1980 dirintis Sekolah Tinggi Ilmu Syari'ah. Hal lainnya adalah, membekali santri dengan life Skill melalui pendelegasian mengikuti pelatihan, baik tingkat wilayah, maupun tingkat nasional, pada periode penataan dan pembinaan ini pula mulai dirintis adanya ketrampilan santri. Mulai dari elektro, jahit menjahit, pertanian serta skill kebahasaan (arab-inggris).

Selain juga, para santri dan alumni dianjurkan untuk mengisi birokrasi. Jumlah santri pada masa KH Hasyim Zaini meningkat drastis. Pada tahun 1983, jumlah santri mencapai sekitar 2000 santri. Hingga Nurul Jadid memasuki fase ketiga, fase pengembangan. KH. A Wahid Zaini (pengasuh ketiga) tetap bisa mengurus pesantren dengan baik. Pada masa beliau PP. Nurul Jadid mengalami perkembangan yang sangat pesat. Baik mengenai jumlah santri maupun pelayanan dan pengembangan kemasyarakatan. Tokoh pesantren yang punya pemikiran modern ini tak hanya mendidik para santrinya agar mampu memahami ilmu-ilmu agama dan teknologi. Lebih dari itu pada masa kepemimpinannya, KH. A Wahid mendorong memajukan dan kemandirian masyarakat sekitar pesantren lewat pendidikan, ekonomi dan kesehatan. Dalam bidang pendidikan, dilakukan pembenahan mulai dari TK (Taman Kanak-kanak) hingga pendidikan tinggi, pembenahan itu antara lain dilakukan pada TK Nurul Mun'im pada tahun 1989 dengan menjalin kerja sama antara PKBI (Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia) dan pesantren Nurul Jadid. TK Nurul Mun'in kemudian berubah menjadi TK Bina Anaprasa.

Satu tahun kemudian beberapa lembaga pendidikan yang sebelumnya hanya memiliki status terdaftar dan diakui diusahakan menjadi disamakan. Dengan peningkatan status ini, lembaga pendidikan tersebut sejajar dengan pendidikan negeri. Beberapa lembaga tersebut adalah SMUNJ yang disamakan pada tahun 1990, SMPNJ yang disamakan pada tahun 1991, dan MTsNJ serta MANJ yang disamakan pada tahun yang sama yaitu 1997. Pada tahun 1992, di pesantren Nurul Jadid juga telah dirintis berdirinya Madrasah Aliyah Program Keagamaan (MAPK). Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan anak didik memahami kitab klasik dan juga mampu berbahasa asing (Arab dan

Inggris). Selanjutnya pada tahun 1995, berdasarkan kurikulum baru, lembaga pendidikan MAPK ini berubah menjadi MAK.

Sementara itu, upaya-upaya pengembangan juga terjadi pada jenjang pendidikan tinggi, seperti perubahan status dari PTID menjadi Institut Agama Islam Nurul Jadid (1986). Perubahan itu karena bertambahnya konsentrasi keilmuan di tubuh PTID menjadi tiga Fakultas. Yaitu Fakultas Dakwah, Tarbiyah dan Syari'ah dengan dua jurusan pada masing-masing fakultas. Kemudian pada tahun 1999 masing-masing fakultas tersebut telah lolos akreditasi Badan Akreditasi Nasional (BAN). Selain itu dibidang teknologi komputer juga dilakukan berbagai pengembangan. Untuk menjawab tantangan dalam bidang information technology (IT), pada tahun 1999 didirikan STT (Sekolah Tinggi teknologi) Nurul Jadid. Yang semula hanya berupa kursus komputer. Kursus tersebut kemudian berkembang menjadi program Diploma I NJC (Nurul Jadid Coleg) yang kemudian berkembang menjadi Akomi (Akademi Komputer Indonesia).

Pesantren juga menggalakkan pengembangan bahasa asing. Perkembangan ini terlihat dengan berdirinya LPBA (Lembaga Pengembangan Bahasa Asing) yang menjadi cikal bakal pendidikan D1 bahasa Inggris. LPBA diharapkan dapat menghidupkan ghirah berbahasa asing di masing-masing gang (sebuah istilah tempat tinggal santri sehari-hari). Sehingga diharapkan bahasa arab dan bahasa inggris akan menjadi bahasa sehari-hari santri. Berbagai upaya mendorong, memajukan, dan memandirikan masyarakat sekitar pesantren juga digalakkan. Melalui BPPM (Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat), PP Nurul Jadid antara lain mendirikan USP (Unit Simpan Pinjam) yang dirintis tahun 2000 guna membantu para petani tembakau dan juga memberikan pendampingan pada mereka. Ide ini muncul karena petani tembakau di sekitar Paiton tidak memiliki posisi tawar yang kuat di hadapan para pengambil kebijakan. Padahal tembakau, pasokan utama ekonomi masyarakat Paiton. Melalui Paperton, pesantren dan masyarakat bermusyawarah seputar persoalan-persoalan pertembakauan, seperti kapasitas produksi, kapasitas daya tampung gudang dan lain-lain.

Pesantren juga merintis berbagai usaha agrobisnis berupa penanaman variates tanaman. Seringkali tanaman petani hanya sejenis. Akibatnya, kalau

sudah terserang hama, semua tanaman akan ludes. Usaha lainnya berupa peternakan dan perikanan. Untuk membantu masyarakat memperoleh pelayanan kesehatan yang baik, Ponpes juga mendirikan BP (Balai Pengobatan) Azzainiyah yang semula bernama Usaha Pelayanan Kesehatan Santri (UPKS). Juga panti asuhan untuk menampung anak-anak dari kalangan ekonomi lemah. Kepengasuhan pesantren kemudian dilanjutkan oleh KH. M. Zuhri Zaini, pada masa beliau dilakukan pembenahan dalam struktur pondok pesantren, seperti dibentuknya Dewan Pengasuh, koodinator sebagai lembaga yang membantu pengasuh, restrukturasi BPPM, pembentukan bagian khusus yang menangani pembinaan Al-Qur'an. Pada masa ini pula didirikan Ma'had Aly yang memiliki konsentrasi dalam pembinaan kader dakwah.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi pesantren dilakukan beberapa langkah yang mangarah kepada pembenahan infrastruktur manajemen pesantren seperti pengadaan Local Area Network (LAN) sebagai penghubung elektronik antar lembaga di Pondok Pesantren. Sentralisasi data, pembuatan webset dan pembakuan lembar pesantren.<sup>127</sup>

#### b. Visi dan Misi Pesantren Nurul Jadid

##### **Visi**

Terbentuknya manusi yang beriman, bertaqwa, berakhlak al-karimah, berilmu, berwawasan luas, berpandangan ke depan, cakap, terampil, mandiri, kreatif, memiliki etos kerja, toleran, bertanggung jawab kemasyarakatan serta berguna bagi agama, bangsa dan negara.

##### **Misi**

- 1) Penanaman keimanan, ketaqwaan kepada Allah dan pembinaan akhlak al-karimah.
- 2) Pendidikan keilmuan dan pengembangan wawasan.
- 3) Pengembangan bakat dan minat.
- 4) Pembinaan ketrampilan dan keahlian.
- 5) Pengembangan kewirausahaan dan kemandirian.
- 6) Penanaman kesadaran hidup sehat dan kepedulian terhadap lingkungan.
- 7) Penanaman tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

---

<sup>127</sup> Dokumentasi Profil PP Nurul Jadid

### c. Prinsip-Prinsip Pembinaan Pesantren

Pesantren seolah “kawah candradimuka” yang tak kering memasok manusia-manusia yang ikhlas, berakhlak mulia, mandiri, patriotik dan bertanggung jawab terhadap masyarakat. Dengan kepercayaan masyarakat yang melekat kepada pesantren, tentu saja menuntut pesantren selalu mengejawantahkan tiga fungsi yang melekat padanya. Tiga fungsi tersebut adalah; pertama, sebagai media pengkaderan bagi pemikir-pemikir agama (center of excellent). Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (SDM). Dan ketiga, sebagai lembaga yang melakukan pemberdayaan masyarakat. Selain itu, pesantren juga dipahami sebagai bagian yang terlibat aktif dalam proses perubahan sosial ditengah perubahan sosial yang terjadi di Indonesia.

PP Nurul Jadid dalam mengimplementasikan beberapa fungsi tersebut, menitik beratkan pada adanya panca kesadaran (*al-wa'yyat al-khamsa*). Panca kesadaran ini meliputi kesadaran beragama, berilmu, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara serta kesadaran berorganisasi. Panca kesadaran inilah yang menjadi titik tolak dan citra diri santri, baik dalam proses pembentukan jati dirinya ketika masih nyantri, hingga berperan aktif dalam membangun masyarakat.

Tak heran, pesantren hadir untuk melanjutkan da'wah Rasul. Untuk mengemban peran mulia ini tentu saja bukan hal yang mudah. Tugas da'wah ini haruslah dilakukan secara baik dan benar oleh seorang yang sudah *di-upgrade* secara utuh, baik pada kapasitas intelektual, emosional dan spiritualnya. Untuk itu KH. Zaini Mun'im selalu menanamkan pentingnya visi perjuangan kepada para santrinya. Hal ini dapat dipahami karena pada hakikatnya hidup ini adalah perjuangan.

Mengenai beberapa visi perjuangan tersebut menurut beberapa santri senior, Kyai Zaini sendiri sering berkata: lebih baik saya memiliki santri yang menjadi kondektur bus tapi aktif menyampaikan da'wah, daripada menjadi kyai tapi pasif". Tertanamnya visi perjuangan dalam kerangka penyempurnaan dakwah Rasulullah ini harus dilakukan atas dasar adanya kesadaran yang tinggi bahwa pesantren lahir untuk melahirkan misi dakwah Islam demi terwujudnya

masyarakat yang Islami, masyarakat yang mampu memberikan rahmat bagi masyarakat sekitarnya.

Menurut KH. Sofyan Miftah, panca kesadaran ini merupakan buah pikiran KH. Zaini Mun'im, sementara dalam perumusannya, KH. Zaini dibantu oleh KH. Moh. Hasyim Zaini dan KH. Hasan Abdul Wafi. Pada masa Kiai Zaini, istilah ini memang belum menjadi doktrin tertulis. Akan tetapi hal itu selalu disampaikan dan dipraktikkan dalam berbagai kesempatan bersama santri-santrinya. Dengan demikian panca kesadaran ini tak hanya menjadi slogan belaka, tetapi lebih merupakan prilaku yang terpatrit dalam jiwa para santri.

Kemudian pula, gagasan panca kesadaran ini selalu disampaikan oleh KH. Hasan Abdul Wafi dalam setiap pengajian yang diikuti oleh para santri. Dan berbagai pengajian di masyarakat. Dengan adanya upaya semacam itu, panca kesadaran ini terpatrit dalam diri santri. Hal itu tampak jelas tercermin dalam proses kesehariannya. Penjelasan tentang panca kesadaran tersebut, kurang lebih adalah sebagai berikut:

- 1) Kesadaran Beragama
- 2) Kesadaran Berilmu
- 3) Kesadaran Bermasyarakat
- 4) Kesadaran Berbangsa dan Bernegara
- 5) Kesadaran Berorganisasi

d. Satuan Tugas Pokok dan Fungsi Masing-Masing Bagian.

- 1) Dewan Pengasuh bertugas: Menetapkan kebijakan umum pesantren, Memberikan pertimbangan kepada pengasuh dalam rangka pengembangan pesantren, mengevaluasi terhadap pelaksanaan program pesantren secara umum.
- 2) Pengasuh memiliki tugas: bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pesantren secara umum, menetapkan dan mengesahkan program pesantren, Memberikan arahan terhadap pengembangan pesantren dan memberikan rekomendasi terkait dengan hubungan pesantren keluar.
- 3) Pengawas bertugas: melakukan pengawasan dan kontrol terhadap jalannya program kegiatan secara menyeluruh dalam lingkungan organisasi PP. Nurul Jadid, melakukan pemeriksaan kepada lembaga formal maupun non

formal di lingkungan pesantren, dan memberikan laporan dan masukan dari hasil-hasil monitoring kepada pengasuh/atau yayasan dan pihak-pihak terkait.

- 4) Kepala Pesantren bertanggungjawab: memimpin dan mengkoordinir pelaksanaan program dan tugas pesantren, membuat, melaksanakan dan mengevaluasi program-program pesantren, menandatangani surat-surat yang bersifat internal pesantren, mewakili pengasuh jika berhalangan, mengkoordinasikan biro dan banom.
- 5) Wakil Kepala Pesantren memiliki tugas: membantu tugas kepala pesantren secara umum, mewakili kepala pesantren jika berhalangan, dan dalam menjalankan tugasnya, bertanggung jawab kepada kepala pesantren.
- 6) Sekretaris Pesantren bertugas: melaksanakan administrasi pesantren, bersama kepala pesantren mengevaluasi semua kegiatan (bulanan dan tahunan) yang telah dan atau akan dilaksanakan selama kurun waktu yang telah ditentukan dan dalam menjalankan tugasnya, bertanggung jawab kepada kepala pesantren.
- 7) Wakil Sekretaris bertugas: Membantu sekretaris dalam melaksanakan administrasi pesantren dan Mewakili sekretaris jika berhalangan
- 8) Biro Kepesantrenan bertugas: membuat, melaksanakan dan mengevaluasi program-program kepesantrenan, memberikan pembinaan santri dalam bidang keagamaan dan akhlak, memberikan pelayanan dan kesjahteraan bagi santri, menelusuri dan mengembangkan minat dan bakat santri dan melakukan supervisi dan evaluasi secara periodik terhadap penyelenggaraan program kepesantrenan
- 9) Biro Pendidikan bertanggung jawab: membina dan mengarahkan penyelenggaran pendidikan formal dan non formal, mengintegrasikan sistem pendidikan pesantren dengan pendidikan formal dan melakukan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- 10) Biro Keuangan bertanggungjawab: menyelenggarakan administrasi keuangan yang efisien dan efektif, membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja pesantren (RAPBP), membuat sistem honorarium di

lingkungan pesantren, melakukan distribusi keuangan sesuai RAPBP, melakukan pengawasan terhadap keuangan pesantren, membuat laporan keuangan pesantren dan Menghimpun hasil-hasil usaha pesantren.

- 11) Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat bertanggungjawab: melakukan penelitian, kajian dan pengembangan pesantren dan masyarakat, menjajaki dan mejalin kerja sama dengan pihak lain dalam rangka aktualisasi potensi-potensi pesantren dan masyarakat, menyelenggarakan pelatihan-pelatihan untuk membekali santri atau masyarakat dengan ketrampilan alternatif, melakukan pendataan potensi alumni, membina kelompok-kelompok kajian di lingkungan pesantren selain kelompok kajian di perguruan tinggi, melakukan pembinaan forum komunikasi dan Mengkoordinir lembaga binaan BPPM.
  - 12) Biro PU bertanggungjawab: melaksanakan penyediaan sarana fisik pesantren, melakukan pengawasan dan pemeliharaan sarana fisik pesantren, menginventarisir sarana fisik pesantren, mengkoordinasikan pelaksanaan pembangunan dan membuat laporan tertulis tentang hasil pengadaan sarana fisik pesantren.
  - 13) Biro Usaha: bertanggung jawab terhadap penataan dan pengembangan unit-unit usaha pesantren, merencanakan dan mengupayakan kegiatan usaha-usaha produktif, membangun relasi dan kerja sama di bidang pengembangan usaha pesantren atas rekomendasi pengasuh dan yayasan dan melaporkan perkembangan unit-unit usaha secara tertulis kepada pengasuh dan yayasan.
  - 14) Biro Kamtib berkewajiban: menjaga keamanan dan ketertiban pesantren, melaksanakan pembinaan dan bimbingan tentang kedisiplinan dan ketertiban serta melakukan koordniasi dan kerja sama dengan lembaga-lembaga terkait baik di dalam maupun di luar pesantren.
  - 15) Biro Koordinasi Pondok Puteri (BKPP) bertugas: mengkoordinir dan mengkonsolidasikan pelaksanaan tugas pengurus wilayah puteri, mengevaluasi setiap wilayah puteri dan melakukan koordinasi dengan biro-biro dan lembaga terkait.
- e. Lembaga Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurul Jadid; hari ini.

Salah satu peran pondok pesantren adalah sebagai lembaga pendidikan. Melalui bidang pendidikan pesantren melakukan transformasi sosial budaya. Pasalnya peran pendidikan pesantren terbukti sangat efektif dan strategis melahirkan kader-kader yang handal. Untuk mengejawantahkan salah satu peran ini, PP Nurul Jadid dengan jumlah santri mencapai 6870 santri<sup>128</sup> menyelenggarakan beberapa lembaga pendidikan, baik lembaga pendidikan sekolah maupun lembaga pendidikan luar sekolah. Beberapa lembaga yang berdiri di PP Nurul Jadid adalah sebagai bentuk tanggung jawab pesantren untuk menjawab tantangan zaman.

Untuk mewujudkan peran dan fungsi utamanya ini, PP Nurul Jadid tentu saja harus bisa membaca untuk kemudian melakukan penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat. Lembaga pendidikan tentu menjadi program untuk diwujudkan, karena lembaga pendidikan merupakan wadah bagi santri untuk belajar secara efektif dan efisien. Lembaga pendidikan yang ada di PP Nurul Jadid terdiri dari lembaga pendidikan sekolah dan lembaga pendidikan luar sekolah. Lembaga pendidikan sekolah sendiri terdiri dari lembaga pendidikan klasikal yang memiliki afiliasi ke Diknas dan Depag. Selain itu PP Nurul Jadid juga memiliki lembaga diniyah dengan kurikulum yang mandiri. Disebut mandiri karena penyusunan kurikulumnya menjadi hak penuh dari pengelola pesantren.

Lembaga pendidikan Nurul Jadid berafiliasi pada dua jalur yaitu Depag yang di antaranya adalah TK dan RA, Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Institut Agama Islam (IAI). Sedangkan yang berafiliasi pada Diknas antara lain adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Tinggi Teknologi (STT), dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES). Lembaga pendidikan tersebut di atas tidak seluruhnya bertempat di dalam pesantren, tetapi ada sebagian yang lain berada di luar pesantren. Lembaga pendidikan yang ada diluar pesantren merupakan salah satu kepedulian pesantren pada masyarakat sekitar yang memang membutuhkan berdirinya pendidikan sebagai tempat belajar bagi putera-puteri mereka, sehingga saat ini

---

<sup>128</sup> Dukomen Pesantren Nurul Jadid, 18 November 2014.

telah ada dua desa yang ada lembaga pendidikannya yaitu desa Grinting dan Randu Merak.

Sedangkan lembaga pendidikan yang memiliki kurikulum mandiri adalah lembaga pendidikan yang dikelola secara mandiri dalam rangka spesifikasi kemampuan santri agar memiliki kemampuan khusus sesuai dengan kecenderungannya. Lembaga ini termasuk badan otonom dalam hal pengelolaannya. Lembaga pendidikan yang bersifat badan otonom ini antara lain adalah Pusat Pendidikan Ilmu Al-Qur'an (PPIQ), Madrasah Diniyah (MD), Lembaga Pengembangan Bahasa Asing (LPBA), dan Ma'had Aly (MA). Lembaga pendidikan tersebut berada di dalam pesantren.

Selain itu, santri dibekali pula dengan *life skill* yang memadai. Hal ini ditempuh dengan kegiatan di luar pendidikan sekolah. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan keorganisasian, pendidikan dan pelatihan serta kursus kilat. Lembaga pendidikan tersebut di atas merupakan tempat bagi santri untuk belajar yang sesuai dengan bakat dan minatnya. Itupun tetap dalam satu yayasan pondok pesantren Nurul Jadid. Sedangkan lembaga pendidikan yang berstatus badan otonom didirikan untuk menampung santri yang ingin memiliki spesialisasi dalam bidang keilmuan, *skill* maupun wawasan.

## **B. Penyajian Data**

Sebelum penulis menyajikan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang penulis dapatkan pada proses riset ini, penulis ingin menegaskan kembali bahwa; *pertama*, yang penulis maksud dengan integrasi dua budaya adalah budaya utama (*holding/primer*) di dalam sebuah organisasi. *Kedua*, yang dimaksud dengan sub-budaya organisasi adalah lembaga/institusi lain yang memiliki tujuan dan pola yang berbeda dari induknya. Meskipun secara hirarkis dan structural peran serta fungsi lembaga tersebut merupakan bentuk derivatif dari budaya utama. Contoh kongkretnya adalah bagaimana sistem organisasi yang ada di induk perusahaan Toyota dan sub-budaya yang berada pada anak cabang penjualan mereka. Dalam konteks penelitian ini adalah universitas dan pondok pesantren.

## 1. Model Integrasi dua Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Sejatinya, pertanyaan (baca; instrumentasi) terkait model integrasi dua budaya organisasi ini penulis akan fokuskan pada aspek posisi pesantren di UIN Sunan Ampel Surabaya, demikian sebaliknya, posisi Perguruan Tinggi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, dari sudut pandang manjerialisme, bukan lagi membicarakan pandangan filosofis dan sosiologis proses integrasi ilmu pengetahuan Islam dan umum. Namun tampaknya, bagi UIN Sunan Ampel Surabaya, hal tersebut masih sangat berkaitan satu sama lainnya. Sehingga, model integrasi dua budaya ini lebih banyak dibahas kembali alasan-alasan rasional, filosofis, kenapa pilihan *integrated twin tower* ini yang dipilih. Berikut ini adalah beberapa pandangan Bapak Dr. Syamsul Huda MA. (selaku Rektor 1 bidang Akademik), Prof. Akh. Muzakki, Grad Dip SEA, M. Ag, M. Phil, Ph.D (selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya). Dr. Wasid Mansyur, M. Ag. dan Ahmad Bachtiar, M. Pd. (selaku pengurus pondok pesantren).

Hal yang sangat berbeda dengan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton. Di tempat ini, tidak banyak perbincangan landasan filosofis terkait integrasi. Kondisinya lebih banyak membahas tentang model-model manajerial dan komponen perubahan yang dijalankan. Sebab, pada substansinya, kondisi Perguruan Tinggi di Pondok Pesantren bukan sebuah budaya yang tanpa nilai, keberadaannya sangat bergantung pada *holding culture* pondok pesantren. Pesantren, dengan standarisasi yang mereka miliki, bisa memaksa dan mengubah pola hubungan dengan perguruan tinggi. Karena, pendirian perguruan tinggi di pesantren seperti hak priogratif dan otoritas murni dari pemilik (pengasuh/keluarga) pengasuh pondok pesantren. Oleh sebab faktor itulah, perbincangannya akan lebih praktis. Pada bagian ini, informan penulis adalah KH Abdul Hamid Wahid (selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton), Achmad Fawaid, M.Thi (selaku mudir Pesantren Mahasiswa). Ponirin Mika (Sekretaris Bagian Kepesantrenan). Abu Hasan Agus RM (sebagai Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton)

a. UIN Sunan Ampel Surabaya

Dalam konteks model integrasi, Bapak Syamsul Huda mengatakan, bahwa perbincangan integrasi ini sangat panjang dan melibatkan banyak orang. Sebab, transformasi dari IAIN ke UIN membutuhkan banyak perangkat, landasan, dan pemahaman terhadap aturan-aturan yang ada. Tidak sesederhana seperti apa yang sering diungkapkan oleh banyak orang. Kepada penulis dia mengatakan:

“...Jadi kalau kita melihat latar belakang paradigma yang dipake di UIN Sunan Ampel itu kan integrasi antara agama dengan sains. Itu pertama, sebagai dasar kelembagaan yang dimintakan oleh Ristekdikti (Kementrian Riset dan Pendidikan Tinggi, pen). Mereka selalu bertanya apa perbedaan antara IAIN dengan UIN. Kalau tidak ada bedanya, kenapa harus jadi universitas. Sehingga UIN, dimana saja, pasti harus membikin dasar filosofinya untuk memperkuat argumen bahwa antara agama dengan sains, bisa diintegrasikan dalam pendidikan dengan kultur keagamaan itu kan. Itu sesuatu yang niscaya, lantas mereka juga menuntut bagaimana, *kan gitu to*, nah bagaimana ini yang akan saya jelaskan. Jadi dasar awalnya, Ristekdikti pada waktu itu Dikbud menuntut ada *diversity*, pembeda, gitu kan, antara IAIN dengan UIN.<sup>129</sup>

Setelah tercapai rumusan integrasi ilmu pengetahuan dan komponen-komponen rasional lainnya, Bapak Syamsul juga menjelaskan bahwa ada keharusan menciptakan suasana-suasana akademik yang nilai-nilai keislaman yang sudah terlanjur melekat pada IAIN juga tidak hilang. Maka dari itu, budaya pondok pesantren dijadikan sebagai pilihan yang paling rasioal. Dia menyebutkan:

“...Yang kedua, di Indonesia ini kan juga sudah ada tradisi pesantren, *kan begitu mas*, yang lebih tua dari pada (lembaga) pendidikan (lain). Maka tidak mungkin juga IAIN berubah menjadi universitas, tradisi-tradisi pesantren yang sudah melekat pada IAIN itu juga dihilingkan...Namun, gitu ya, jika kami, tim itu, menggunakan tradisi pesantren secara utuh, maka juga akan menghilangkan kesan:

---

<sup>129</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

‘objektivitas sebuah ilmu’. Karena terlalu banyak nanti muatan-muatan prodi (program studi) dan juga muatan mata kuliah yang tidak relevan dengan prodi atau kompetensinya...Sehingga, bagaimana kami menjawab, maka ada mata kuliah wajib, itu menjadi penciri kita, ada tujuh, ya kan, empat itu karena ngikuti nasional. Yang empat itu kan sudah karena ada undang-undang kan ya, ada bahasa Indonesia, ada Pancasila, ada *civic education* kan ya, terus ada agama. Nah di kita agama ini kan dipecah ini, ada al Qur’an, ada Hadist, terus ada namanya MSI, itu metode, apa itu, pengembangan Islam ya atau penalaran Islam lah gitu, MSI, ini wajib mas, harus ada SKS. Lah sementara dulu waktu di IAIN itu ada sepuluh, sepuluh mata kuliah wajib...Jadi kultur pesantren tadi tidak dimasukkan di SKS tapi dimasukkan persyaratan wajib lulus. Ada enam, ada bahasa Inggris, ada bahasa Arab, 6 SKS tapi wajib lulus, kalau gak punya sertifikat gak bakalan lulus. Bahasa Arab, bahasa Inggris itu yang ngelola P2B, oke. Yang kedua adalah PPII, PPII tadi dibawah LPM, pusat pengkajian keislaman nusantara, ini yang ngelola mata kuliah tadi, yang non SKS tadi, dulu diperuntukkan untuk temen-temen prodi umum tetapi hasil kajian kami justru prodi agama banyak diisi anak-anak umum. Tapi kemungkinan ke depan itu akan semuanya kena, jadi akan kami lakukan semacam verifikasi, pemetaan gitu kan. Kalau memang dia baik walaupun di umum ya lolos tinggal nanti keluar sertifikat, kalau dia buruk ya masuk di pembinaan, itu di kelas.”<sup>130</sup>

Dari rangkaian jawaban panjang di atas, Wakil Rektor I ingin menyebutkan kalau posisi pesantren dalam integrasi twin-tower adalah sebagai *supporting system* dan daya pembeda sekaligus dari pelbagai model-model pengasramaan yang ada di perguruan tinggi. Kelebihan dari universitas Islam memang ada pada budaya pondok pesantren yang sudah melekat pada tradisi-tradisi keislaman nusantara. Terkait dengan posisi manajerial, Wakil Rektor I ini mengatakan kepada penulis:

---

2017 <sup>130</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September

“...Ma’had ini sebenarnya dilakukan untuk proses standarisasi terhadap anak-anak yang dari pesantren atau dari Aliyah. Dan dulu itu, sangat mudah dilakukan. Setelah alih status ini, input UIN itu didominasi dari SMK dan SMA itu 60% mas. Bahkan di Ushuludin filsafat, perbandingan agama itu isinya anak-anak SMA itu, kan begitu kan ya. *Seng gak iso ngaji* kan ada dulu itu, *seng gratul-gratul* itu loh, maka dia wajib ikut kegiatan. Biar ketika lulus tidak ada beda antara anak pesantren, anak Aliyah dan anak ini. caranya apa, praktek keagamaan kayak *moco* kitab, termasuk juga praktek ibadah, jadi piye *carane sholat*. Nah, dulu konsep awalnya mau kami asramakan, tapi karena asrama kita ini kapasitasnya kan gak sampe 600, kita coba kerja sama dengan pesantren-pesantren di luar itu kan. Ternyata mereka punya standar tersendiri, kan susah buat kita intervensi. *Sampe* kita di kos-kos itu kan ya, yang miliknya dosen-dosen itu seolah-olah jadi pesantren, kontrolnya juga jadi masalah. Akhirnya ya sudahlah gak usahlah itu, yang penting standar pesantren ketemu, budaya atau tradisi pensantren itu ketemu/ Nah itu *moco* kitab iyo gitu kan mas ya, nah itu jam 4 sampe jam 6. Itu yang mengelola adalah ma’had sama pesantren, gitu kan. Karena sertifikatnya adalah dua tadi, praktek keagamaan, yang kedua bebas buta huruf al Qur’an, *nah kan gitu kan ya*. Nanti ketika dia lolos, itu kan dilakukan verifikasi kan, termasuk bahasanya macem-macem, itu kita punya data, oh ini yang wajib, ini yang tidak. pembinaannya yang ada di Fakultas dan nanti yang mengeluarkan sertifikat adala dari ma’had dan pesantren.”<sup>131</sup>

Pada kesimpulannya, Bapak Huda menyebutkan, sebenarnya nilai-nilai pesantren itu tetap dimasukkan karena memang masih membawa Islam. Islam Indonesia itu adalah pesantren. Sudah punya ciri sendiri. Karena Islam itu bukan Arab, maka targetnya adalah bagaimana tasammuh, Islam yang moderat, Islam yang toleran. Maka dari itu pembudayaan dan pembelajarannya diarahkan untuk mengaji dan memahami tasawwuf, diajari baca kitab, supaya pemahaman mahasiswa itu tidak tekstual. Yang kedua, mereka juga memahami ada yang

---

<sup>131</sup> Wawancara dengan Bapak Ahmad Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

namanya perbedaan pandangan didalam keagamaan, maka fiqih-fiqih itu juga diajarkan supaya mereka juga mengenali. Sehingga itu pemikiran bukan syar'i, kalau syar'i tidak perlu ada perbedaan. Tetapi ketika sudah bicara cabang, maka itu pemikiran. Maka tidak menutup kemungkinan terjadi ijtihad atau ijtihad baru di dalam fiqih tadi sehingga mereka tetep bisa memahami dan juga semangat untuk melakukan pengembangan ilmu juga ada, jadi tidak *jumud*.

Disamping pandangan wakil Rektor I yang sudah mengulas bagaimana posisi pondok pesantren dalam sistem integrasi twin tower yang 'dirancang dan dibanggakan' sebagai desain ideal, Ustadz Bachtiar menjawab posisi pondok pesantren saat ini, dan sebelum menjadi bertransformasi menjadi UIN Sunan Ampel Surabaya:

"Twin tower itu keinginannya kan dari, dua keilmuan bisa dipadukan menjadi satu kesatuan yang utuh. Jadi tidak ada dikotomi antara ilmu umum dan ilmu agama, kan begitu. Beda mungkin dengan konsep UIN Jogja atau UIN Malang dan lain sebagainya. intinya tapi tetap sama bahwa, keinginan UIN Sunan Ampel itu, ingin tidak ada dikotomi ilmu umum dan ilmu agama bersatu padu untuk mendapatkan output atau lulusan yang, tujuannya disini *building character qualities for the smart culture*. *Yo* cerdas, punya karakter baik, terus kemudian dia menyesuaikan dengan negara, konsep negara atau *opo*, Islam *rahmatan lil alamin itu*. Terus kemudian untuk, ma'had sendiri, keberadaan pesantren di UIN Sunan Ampel itu tidak bersamaan dengan perguruan tinggi sehingga perguruan tinggi dibangun duluan, baru ada ma'had didalam, dinamika yang ada selama perjalanan UIN Sunan Ampel. Beda dengan Malang, Malang itu kan ma'had dulu dibangun terus kemudian kampus, kan begitu. Lah ma'had menjadi basis utama sebagai basis dasar mahasiswa baru untuk mengenal dunia pesantren sehingga seluruh mahasiswa baru itu bisa tertampung menjadi satu di kampus. Kalau UIN Sunan Ampel, IAIN yang sudah berjalan lama dengan konsep keilmuannya yang sedemikian rupa, baru terus kemudian disitu muncul ada dinamika pesantren di kampus. Sehingga masih belum fondasi dasarnya bersamaan antara kampus dengan ma'had ya. Nah ma'had itu

adalah bagian, kalau sebelumnya ma'had itu lembaga non struktural yang mendukung kegiatan akademik UIN Sunan Ampel Surabaya sampai tahun 2013. Baru setelah tahun 2013, Ortaker yang baru di UIN Sunan Ampel, yang dulunya IAIN menjadi UIN, baru terus kemudian ma'had a; jami'ah atau pesantren kampus itu menjadi bagian lembaga struktural di dalam UIN Sunan Ampel. Jadi adanya perubahan bentuk dari non struktural menjadi lembaga struktural.<sup>132</sup>

Tidak jauh berbeda dengan tanggap Ustadz Bachtiar, Ustadz Wasid Mansur pun menyebutkan hal yang serupa. Keberadaan Ma'had Mahasiswa hari ini tidak lagi sebagai bagian yang berjalan mandiri, tanpa koordinasi, dan cenderung dibiarkan oleh universitas. Hari ini lebih dioptimalkan untuk menyokong dan mendukung proses penanaman nilai-nilai keislaman yang ada di UIN Sunan Ampel Surabaya. Mahasiswa hari ini, khusus semester satu, dia harus mengikuti banyak kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Ma'had. Kalau dulu itu ada di fakultas masing-masing. Tergantung pada kebijakan Dekannya. Dan, kami mengoptimalkan kegiatan pesantren hanya untuk yang *muqim* di pondok. Tidak dapat mengharuskan bagi mereka yang memilih tinggal di luar lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya.<sup>133</sup>

Salah seorang Tim Penggagas model integrasi twin towe Bapak Akh. Muzakki menjelaskan kepada penulis bahwa tidak benar jika pondok pesantren itu ada karena perubahan IAIN ke UIN, lebih lama dari itu, pesantren mahasiswa itu sudah ada di IAIN Sunan Ampel. Hanya saja, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pesantren tidak beraviliasi langsung dengan perguruan tinggi. Jadi, kegiatan keagamaan mereka cenderung mandiri, disistematikakan sendiri, dan tidak terintegrasi dengan sistem budaya yang ada di UIN Sunan Ampel Surabaya. Maka dari itu, setelah menjadi UIN, hal yang sebenarnya dilakukan adalah, mengembalikan subtansi pesantren menjadi basis pembiasaan dan tradisi di UIN Sunan Ampel Surabaya. Kepada penulis Dekan FISIP/FEBI ini menggambarkan sebagaimana berikut:

---

<sup>132</sup> Wawancara dengan Bapak Wasid Mansyur selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

<sup>133</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

“...Pesma kan sudah ada sejak dulu, pesantren mahasiswa. Maka tidak benar ketika dibilang, yang mengawali (kampus UIN Lain), ndak, gak benar. Pesantren mahasiswa itu bukan baru ada sekarang, sudah lama. Sudah lama, wong, apa namanya, asrama mahasiswa, yang dulu namanya pesma/pesmi, pesantren IAIN namanya, pesantren putra IAIN, pesantren putri IAIN, itu jauh sudah lama. Tetapi, tidak menjadi *mainstream*, jalan seperti rel kereta api. Jadi pesantren mahasiswa sendiri, lalu pihak kedua sendiri. Nah, peralihan dari IAIN ke UIN itu dalam kontek untuk mendesain, profil UINSA yang, unggul, kompetitif, bertaraf internasional seperti yang ada di visi UIN. Ini menjadikan pesantren sebagai bagian dari sistem budaya yang akan didahulukan untuk membentuk *ulul al bab* sebagai lulusan ideal UIN Sunan Ampel tersebut.”<sup>134</sup>

Dengan tahapan yang lebih *detail* professor di bidang sosiologi pendidikan ini menerangkan kepada penulis bagaimana substansi dan posisi pesantren dalam ruang integrasi twin tower, sebagaimana yang sudah digagas oleh Tim dan keinginan dari *stake-holder* yang ada di UIN Sunan Ampel Surabaya. Berikut paparan panjang tersebut:

“...Jadi, secara paradigma itu kan twin tower; satu berisi tentang ilmu-ilmu keislaman dan satunya lagi ada ilmu humaniora, sains dan teknologi. Melalui symbol tersebut sebenarnya, Kita tidak melakukan ilmuisasi ilmu pengetahuan, ya, kita ingin melakukan islamisasi nalar. Simbol tower satu ini simbol keislaman, simbol kedua simbol sosial humaniora, sains, teknologi. Biarkan mereka berjalan dengan akar masing-masing, menjulang ke atas, tidak diislamisasi, gak, karena masing-masing itu punya paradigma, punya kekhasan paradigmatic, jadi dibiarkan. Nah kepentingannya kemudian adalah bagaimana mereka saling mensupport. Yang ilmu sosial-humaniora, sains dan teknologi itu mensupport kajian studi Islam, yang studi Islam juga begitu, dia juga mensupport kepentingan pengembangan sosial-humaniora, sains dan teknologi itu. Nah disitulah kemudian dipertemukan di level kedua

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

sama level ketiga, yang namanya *interconnecting bridge*. Twin tower itu dipertemukan di level ke tiga, itu yang divisualisasikan di twin tower itu, lantai ketiga itu berdiri dari *interconnecting bridge* supaya kedua ini bisa saling melengkapi, yang satu sebagai subjek matter, ini sebagai metodologi, ini sebagai metodologi, ini subjek matter, begitu. Dalam visualisasi *interconnecting bridge* itu ada yang namanya spiritualisasi sains.”<sup>135</sup>

Terkait dengan model spiritualisasi sains itu, Bapak Akh Muzakki menyatakan:

“...Nah ini spiritualisasi ilmu sains dan teknologi dilakukan, melahirkanlah program pengarusutamaan studi Islam bagi dosen, program penalaran Indonesia bagi mahasiswa, terus macam-macam itu. Nah yang ketiga ini model pengasramaan mahasiswa, ini sebagai pilar ketiga. Yang dibutuhkan kelak profil lulusan UIN itu adalah mereka yang profesional di bidangnya tapi dia punya akar keislaman yang kuat. Jadi tidak bisa diakoni islamisasi nalar. Kayak gitu lah ilustrasinya. Jadi biarkan ini mereka yang ahli akutansi, akutansi yang ada di UIN ini akutansi yang diajarkan di tempat yang lain tapi mereka punya kelebihan, dari sisi penguatan spiritualisasi studi keislaman ini, tapi sebagai *body of knowledge* dia akutansi, gitu. Maka dia tidak menciptakan profil lulusan yang medioker, medioker itu artinya kemampuannya setengah-setengah, ahli akutansi tidak, ahli Islam tidak....Kelebihannya mereka ada program tambahan, ya mereka wajib lulus sertifikat. Satu, TOEFL harus 450, TOAFL bahasa Arab juga begitu, kompetensi praktis keagamaan. Kemudian BIPA itu untuk mahasiswa asing, kemudian sertifikat kepribadian. Nah sertifikat kepribadian inilah, penyelenggaraannya model asrama pesantren. makana kemudian mata kuliah kurikulum di pesantren itu tidak bicara soal fiqh lagi, yang di pesantren itu lebih baik bicara soal, apa, akhlaq,

---

<sup>135</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

begitu. Lah yang bicara fiqih, tarikh tafsir itu tidak di pesantren tapi di program penalaran Indonesia.<sup>136</sup>

Secara substantif, sebagaimana yang sudah dipaparkan oleh beberapa informan dalam penelitian ini, pengintegrasian budaya pondok pesantren dalam lingkung pendidikan tinggi adalah sebagai sebuah *supporting system* untuk menjaga dan menghadirkan budaya pendidikan Islam yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman Indonesia. Apakah itu dari sisi proses pembudayaan, dari aspek muatan yang diajarkan, persepsi dan tindakan yang dilaksanakan, serta aspek-aspek lainnya yang sudah dipaparkan. Dari pembacaan terhadap itu pula, penulis juga mendalami bagaimana model-model ini dipahami oleh semua elemen yang ada di lingkungan perguruan tinggi, termasuk di dalamnya adalah para mahasiswa atau bahkan oleh para dosen. Dalam konteks ini, Wakil Rektor I mengatakan kepada penulis:

“...Karena masyarakat masih menganggap UIN itu IAIN. Makanya, artinya ukuran masyarakat adalah tetap mempunyai penguasaan di bidang literatur agama. Ngetese iku (ngetesnya itu, red) sederhana kok, kon jadi *imam terus duno* (suruh jadi imam terus berdoa, red), itu kan uji simpelnya itu. makanya untuk integrasi ini juga tidak hanya dosen, mahasiswa atau dosen, terutama dosen-dosen yang berlatar umum, nah itu sudah dilakukan di saintek, jadi ada mereka namanya “bengkel al Qur’an”, itu setiap hari rabu ya awalnya moco Qur’an, berikutnya adalah tafsir, nah sekarang sudah pada tingkat bagaimana nilai-nilai al Qur’an itu dimasukkan di dalam *value* materi-materi pembelajaran sehingga kemaren kita mencoba melihat bagaimana desain mereka bikin RPS, ada RPPnya itu, sudah kentel banget, bagaimana arsitek, bukan arsitek SI ya, sistem informatika itu ketika membangun aplikasinya persis seperti didalam proses priinsip, apa, tahapan-tahapan rukun Islam dan Iman. Cuman kemaren adaa yang sudah saya kasih masukan, masa sih wudhu gak onok niate, itu yang saya kritik. Tiba-tiba dia langsung cuci muka, gitu kan, tangan dan sebagainya. terus saya tanya, bedane adus karo wudhu iku opo. Itu kan podo-podo nyiram air ke tubuh kita tapi satu bisa

---

<sup>136</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

dinilai ibadah, tapi satunya gak ini. opo iku? Wajar pean dari umum, tapi itu kalau ditangkap oleh anak pesantren sampeyang diketawain itu. gak eruh rukun itu. iku kudu niat, oh gitu pak ya. Nah itu sudah pada tingkat segitu sekarang, yang di SI ya, sistem informatika. Karena kemarin saya ngikuti, yang LPM mencoba untuk mengetahui bagaimana hasil integrasi itu, *ngunu mas ya.*”<sup>137</sup>

Dari paparan di atas, penulis pun melakukan beberapa observasi lapangan, bagaimana kegiatan-kegiatan kepesantrenan, atau mereka menyebutnya dengan pendalaman keagamaan dijalankan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Misalnya, penulis mengikuti pengajian kitab Tasawuf yang diampu oleh Ustadz Wasid Mansur dan beberapa dosen lainnya pada setiap sore di Masjid Ulul Albab UIN Sunan Ampel Surabaya. Atau penulis juga mengamati bagaimana kondisi kelas yang digunakan untuk intensif baca kitab kuning dan kitab berbasis keagamaan yang desain kurikulumnya disusun oleh para pengurus pondok pesantren. Berdasarkan pengamatan tersebut, harus penulis akui jika kondisi tersebut, bisa menciptakan budaya dan nilai-nilai kepesantrenan secara baik. Kendati di pihak berbeda penulis tidak dapat menilai efektifitas kegiatan tersebut sebagai pembentukan kepribadian dan karakter sesuai dengan desain twin-tower yang disusun oleh UIN Sunan Ampel Surabaya. Jadi, betapapun konsepsinya, integrasi budaya akademik dan pesantren di UIN Sunan Ampel Surabaya tercapai tanpa harus menegasikan satu sama lain. Melainkan saling menghadirkan dimensi yang berbeda pada tujuan akhir yang sama yakni profil lulusan yang pandai secara akademik dan ber-akhlaq dalam tindakan sehari-hari.

#### b. Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo

Jika dibandingkan dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, kondisi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton tentu akan lebih kompleks. Pasalnya, pondok pesantren – yang merupakan *holding culture* – harus menata dan menyempurnakan sistem budaya organisasi dan nilai-nilai perilaku di beberapa kampus dengan kondisi berbeda-beda. Misalnya, di IAI Nurul Jadid, STT Nurul Jadid, dan STIKES Nurul Jadid Probolinggo. Namun, untuk membatasinya, penulis akan menfokuskan pada sublimasi sistem akademik yang ada di bawah

---

2017 <sup>137</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September

naungan Dirjen Pendidikan Tinggi Islam, agar konflik dan perbedaan budaya organisasi yang ada tidak begitu melenceng dari yang ada di pesantren. Walaupun, hal tersebut, tidak akan lepas dari pandangan-pandangan yang akan disampaikan oleh para stakeholder di pondok pesantren. Dalam hal ini, Sekretaris Kepesantrenan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton memaparkan:

“...Jadi, begini pak, dulu itu semua lembaga disini ini, berada dibawah koordinasi Biro Pendidikan... itu dulu, sekitar satu atau dua tahun yang lalu. Jadi, para pengelola lembaga pendidikan formal diarahkan oleh Biro Pendidikan bagaimana mereka menyusun visi, misi, dan program yang tidak bertentangan dengan budaya-budaya yang ada di pondok pesantren. Misalnya, di IAI Nurul Jadid ya. Itu ada BEM, Lembaga Pers Mahasiswa, kelompok kajian, dan lain-lainnya, mereka itu semua dibebaskan untuk menjalankan program kegiatan yang diinginkan. Hanya saja ada aturan umumnya, mereka tidak boleh melanggar aturan umum yang ada di pondok pesantren. Nah yang mengarahkan begitu itu Biro Pendidikan bersama dengan Biro Kepesantrenan...Lah sekarang ini kan di Nurul Jadid ada restrukturisasi secara menyeluruh. Jadi, pola koordinasi yang awalnya dipecah-pecah itu sekarang sudah ada dibawah satu komando Kepala Kepesantrenan. Jadi, kalau di pemerintahan itu pengasuh sebagai presiden, dan kepala kepesantrenan sebagai perdana menteri. Jadi, tidak sekedar lembaga-lembaga formal yang dikelola oleh kepesantrenan, melainkan semuanya. Termasuk yang non-formal....Karena sudah satu pintu maka kepesantrenan juga bertanggung jawab mengatur perguruan tinggi, semuanya. Dari sini sangat jelas. Kalau Perguruan Tinggi yang ada disini harus mengikuti apa yang akan diarahkan oleh pengasuh dan Kepala Kepesantrenan. Apalagi beliau (baca; kepala kepesantrenan) sekaligus menjabat sebagai rector IAI Nurul Jadid. Ini menjadikan koordinasi dan komunikasinya lebih mudah. Jadi,. Apa ya, mungkin sederhananya, IAI Nurul Jadid itu memang harus mengikuti budaya yang ada di Pondok Pesantren Nurul Jadid”.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017

Kepada penulis, Kepala Kepesantrenan memaparkan bagaimana model integrasi dua budaya yang diimplementasikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton terkait budaya pendidikan tinggi dan pondok pesantren.

“Secara sistem dan komposisinya mungkin begini ya. Jadi, secara otoritas itu, pesantren memiliki hak untuk mengarahkan pengembangan lembaga formal yang ada. Itu sudah pasti. Tapi, kami juga sadar. Kemampuan pesantren untuk mensupport semuanya tidak mungkin. Maka, pesantren harus juga memberikan kemandirian bagi pengelola lembaga di sekitar pesantren berinovasi dan mencari cara untuk melakukan pengembangan. Makanya, kami selain mengingatkan bagaimana nilai-nilai utama yang ada di pondok pesantren, kami juga mengharapkan lembaga pendidikan formal untuk menghadirkan inovasi tersebut. Jadi, ada kompetisi antara lembaga formal yang satu dengan yang lain. Meskipun ada koordinasi secara nilai utama di pesantren; misalnya, sekolah formah harus memperhatikan kegiatan yang dilaksanakan tidak melampaui ketentuan jam belajar pesantren. Tapi, kalau mereka mau menambahi kegiatan sekolahnya karena program khusus atau unggulan, mereka boleh mengajukan kepada pengasuh dan kami akan memberikan arahan-arahan teknisnya. Jika semua sudah disetujui oleh pengasuh pastinya. Jadi, secara integrasi, mungkin, bisa dibilang sepenuhnya harus mengikuti alur yang ada di pesantren, tanpa harus kehilangan identitas unggul mereka masing-masing. Seperti saya di IAI Nurul Jadid misalnya. Saya tidak mengharuskan para dosen menetap dan mengikuti kegiatan kepesantrenan. Karena sudah ada yang bertugas disana. Mereka harus tetap fokus pada pengembangan akademik dan kemampuan lainnya. Ini biar IAI Nurul Jadid bisa berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya. Misalnya lagi, bagi mahasiswa yang ingin mengaktualisasikan kemampuan dan kematangannya dalam berorganisasi baik intra ataupun ekstra, mereka diperbolehkan saja. Tapi tetap, kegiatan-kegiatan mereka harus berbasis pada nilai pesantren. Kira-kira kalau mereka mengadakan seminar atau pelatihan antara laki-laki dan perempuan harus tetap dipisah. Toh, pemisahan ini tidak akan

menghilangkan substansi kegiatan tersebut. Diskusi mahasiswa, boleh. Kami tidak melarang apapun yang ingin mereka diskusikan. Silahkan saja, sepanjang itu untuk pengembangan wacana. Yang tidak boleh adalah diskusi itu dilakukan untuk mendestorsi nilai-nilai kepesantrenan. Jadi bebas saja mereka mau mendalami dan memiliki asumsi akademik seperti apapun...”<sup>139</sup>

Perspektif sedikit berbeda dan mendalam diungkapkan oleh Kepala Pesantren Mahasiswa Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton. Kepada penulis dia menjelaskan bagaimana pola pendidikan yang diharapkan oleh pengasuh, kepala kepesantrenan, dan rector terhadap mahasiswa yang mendalami ilmu pengetahuan di pondok pesantren Nurul Jadid. Ahmad Fawaid kepada penulis menyatakan:

“...Jadi, dulu itu disini Gang E. Gang yang memang diperuntukkan kepada Mahasiswa yang tidak diperbantukan di pondok siswa/santri. Jadi, sama seperti gang-gang yang lain, kegiatannya sesuai mereka yang berada disini, tidak mengikat seperti apapun bentuknya. Jadi, karena mahasiswa, mereka biasanya tidak ada kegiatan yang terjadwal. Mereka lebih bebas. Dan pesantren dalam posisi ini juga tidak memberikan rambu-rambu atau aturan kepada mahasiswa. Mereka bisa keluar kapan saja. Mereka bisa berdiskusi apa saja. Mereka bisa ikut kegiatan di luar pesantren sesuai keinginan mereka. Tapi, setelah ada kasus dan banyaknya mahasiswa yang memilih ngekos di sekitar pesantren. Pesantren memiliki inisiatif agar mahasiswa juga harus memiliki kegiatan di dalam pondok pesantren. Mereka dilarang keluar pesantren tanpa izin dari pengurus pesantren. Jadi, setelah itu juga, Rektor IAI Nurul Jadid dan beberapa Ketua Sekolah Tinggi bersepakat, jika mahasiswa yang berkuliah disini harus menetap. Tapi, persoalan baru hadir. Tempat yang tersedia masih belum cukup. Jadinya, kita harus berkompromi dulu. Mereka hanya disediakan kegiatan-kegiatan yang berbasis pesantren di lingkungan kampus bagi mereka yang tidak mondok. Dan bagi yang mondok kita wajibkan mengikuti kegiatan

---

<sup>139</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

pesanten secara penuh. Kira-kira begitu. Jadi, sekarang pesantren mahasiswa berada di bawah koordinasi pesantren dan perguruan tinggi sekaligus. Sudah sama persis dengan lembaga pendidikan formal tingkat SLTA atau SMP disini. Yang memang sejak didirikan para santri/siswa wajib mengikuti dua kegiatan sekaligus. Yaitu kegiatan formal di sekolah sesuai kurikulum sekolah. Dan pengajian yang ada di Gang-gang. Bahkan saat ini, pesantren sedang membuat sistem Madrasah Diniyah untuk semua tingkatan, Jadi, sebelum mereka masuk sekolah atau kuliah, mereka wajib mengikuti kegiatan diniyah terlebih dahulu. Setelah itu, baru pendidikan formal dimulai. Kalau tidak salah ya. Di sekolah itu baru dimulai pada jam 9 pagi. Sebelumnya harus mendalami ilmu-ilmu keagamaan lebih dulu.”<sup>140</sup>

Dalam hal yang sama, Bapak Abu Hasan Agus Rahmatullah menambahkan pemahamannya terkait model integrasi di pondok pesantren Nurul Jadid Paiton dengan perguruan tinggi yang ada di pesantren. Menurutnya, keberadaan pendidikan tinggi itu adalah bagian dari budaya pesantren. Tentu mereka harus mengikuti regulasi yang ada. Mereka tidak bisa berjalan sendiri-sendiri sesuai keinginan lembaga mereka. Kalaupun mereka ingin melakukan pengembangan harus seizin pengasuh. Kepada penulis dia memberikan beberapa contoh-contoh budaya berbeda antara di dunia akademik kampus dengan budaya pesantren:

“...kalau tidak salah ya, dulu itu kita hampir bingung bagaimana sebenarnya harus mengurus mahasiswa yang ada di pesantren. Mereka ini kan punya afiliasi organisasi ekstra, punya kegiatan akademik seperti kaian filsafat, sosial, dan lain-lain. Mereka sangat sulit mengikuti kegiatan-kegiatan kepesantrenan. Apalagi mereka yang sama sekali tidak mengenal budaya pesantren sebelumnya, alias mereka dari SMA atau sekolah di luar pesantren. Sudah itu bisa dipastikan mereka akan merusak budaya pesantren. Dulu itu juga ada mahasiswa yang memprofokasi untuk mendemo rektor, ya ada itu. Nah inikan bukan budaya pesantren. Apalagi yang menjabat itukan biasanya santri sepuh

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017

atau keluarga pengasuh yang semestinya dihormati oleh mereka-mereka yang baru masuk. Dan adalagi misalnya, kegiatan-kegiatan mahasiswa di luar pesantren yang bercampur dengan lain muhrim. Nah itu semua menjadikan pesantren berfikir banyak hal untuk merubah karakteristik mahasiswa itu. Kita membuat aturan pesantren pada mereka, tapi juga tidak mampu merubah mereka. Maklum, niatnya berbeda dengan siswa yang mondok dulu, baru sekolah. Mereka terkesan ingin sekolah saja dan tidak mau mengikuti kegiatan/aturan pesantren. Akhirnya, kampus yang kemudian membuat aturan mengikat itu. Dari semua persoalan yang ada, yang sekarang lebih tertib misalnya, KKN. Santri/mahasiswa yang ketemu boncengan bersama di tempat KKN, maka nilainya tidak akan dikeluarkan. Atau mereka ketahuan berpacaran dengan orang selain temannya. Itu juga tidak akan dikeluarkan nilainya. Meskipun dia bukan santri yang mendaftar secara resmi di pondok pesantren Nurul Jadid. Jadi, aturan-aturan etis itu, rupanya memang lebih efektif apabila dibuat dan dilakukan oleh pendidikan tinggi bukan lagi dari pesantren. Jadi, sekarang pesantren hadir melalui proses pendidikan yang ada di IAI Nurul Jadid itu. Kalau ditanya modelnya, ya integrasi itu sudah, baik secara sistem nilai ataupun pelajaran yang ada di IAI. Saya kira itu. Gak tau apa namanya. Kalau di UIN-UIN itu kan pasti sudah buat nama sebelum mereka menjalankan sistem pesantrennya. Kita tidak. Semua berjalan sesuai dengan tuntunan yang ada di lingkungan pondok pesantren.<sup>141</sup>

Tentu, kondisi dan cerita yang disampaikan di atas sudah sangat objective; atau sesuai dengan apa yang penulis lihat di lapangan secara observasional. Artinya, penulis sendiri tidak menyangsikan bahwa; *pertama*, pesantren memiliki power dan otoritas penuh untuk mengatur aturan main lembaga yang berada dibawahnya. Lebih-lebih pondok pesantren Nurul Jadid tergolong sudah modern dari sistem tata kelola manajerialismenya. *Kedua*, lokasi dan posisi kampus yang sebagiannya terpisah dari lingkungan pondok pesantren Nurul Jadid, juga dijaga dan dibangun melalui model serupa dengan

---

<sup>141</sup> Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

yang ada di pondok pesantren. Jadi, mahasiswa dan mahasiswi yang berada di lingkungan tersebut boleh bertemu dan berdiskusi, namun di dalam kelas mereka harus dipisah. Mereka berbaur hanya sekedar untuk menyelesaikan tugas atau mendiskusikan apa yang diperintahkan oleh dosen, dalam jarak dan model kepesantrenan yang kaku. *Ketiga*, pertemuan Dosen dan mahasiswa/mahasiswi juga dilarang di tempat tertutup. Dan aturan-aturan kepesantrenan lainnya yang menjadi aturan di perguruan tinggi di IAI Nurul Jadid secara spesifik.

## 2. Kekuatan dan Kelemahan Integrasi dua Budaya Lembaga Pendidikan Islam

Berasaskan pada asumsi teoritik yang ada, sebuah integrasi dua lembaga pendidikan Islam akan memiliki dampak positif dan negatif. Positif contohnya, mereka bisa menjadikan salah satu lembaga sebagai *added-values* baik yang memposisikan perguruan tinggi sebagai holding/main culture ataupun sebaliknya, menjadi pendidikan tinggi sebagai sub-culture yang harus dikelola dan diatur oleh pesantren. Negatifnya, dalam taraf proses dan implementasi akan mendapatkan tantangan yang lebih kompleks dibandingkan sub-culture yang memang menjadi struktur derivative dan otentik mereka. Kompleksitas tersebut seperti ego sektoral bahwa mereka punya aturan main yang bersumber dari otoritas kelembagaan lain, seperti Kementrian atau Dinas/Departemen di pemerintahan. Atau dalam ruang lingkup Perguruan Tinggi yang menjalankan pesantren sebagai sub-culturenya, ego kepesantrenan akan hadir sebagai entitas tersendiri yang lebih taat keberagamaan dibandingkan kebebasan akademik semata. Oleh karena itulah, pada bagian ini, penulis akan menjabarkan sesuai dengan paparan informan bagaimana sebenarnya nilai lebih dan kelemahan dari model integrasi dua lembaga ini.

### a. UIN Sunan Ampel Surabaya

Sama seperti pada pembahasan sebelumnya, pertanyaan terkait dengan kelemahan dan kelebihan pelaksanaan integrasi dua budaya lembaga pendidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dijawab oleh Wakil Rektor I secara ilustratif. Dia mengatakan pada penulis jika integrasi budaya perguruan tinggi dan pondok pesantren tidak bisa dilakukan secara holistik. Karena keduanya memiliki iklim yang berbeda. Hal yang bisa dilakukan adalah seperti film Robocop. Film itu, bagi Bapak Syamsul Huda, menunjukkan model integrasi dua jenis kemampuan

yang berbeda; antara robot yang teguh dan manusia yang memiliki kreatifitas. Berikut penjelasan Bapak Syamsul Huda kepada penulis:

“Jadi integrasi itu sesungguhnya, sampeyan pernah nonton film Robocop, Batman, itu hakekatnya, film itu imajinasi menggabungkan antara kekuatan alam dan kekuatan manusia. Sekarang Robocop, robot, itu kelemahannya apa? Kelemahan dia kan dikontrol, *ya to*. Terus yang kedua, dia tidak mempunyai keinginan karena tadi itu kan dibikin oleh orang. Tapi dia punya kelebihan yaitu kuat, tahan api, tahan tembak, kelebihannya disitu. Sementara manusia, kelebihannya adalah dia bebas, punya insting, kelemahannya dia lemah, tembak tembus. Nah sekarang bagaimana dua kekuatan ini disatukan, punya insting tetapi kuat ditembak gitu loh, namanya Robocop. Seperti itu sebenarnya gambaran yang namanya integrasi itu seperti itu. Jadi tidak meniadakan, tapi mana kira-kira sisi yang menguntungkan, sisi yang bisa dipertemukan untuk menjadi power? *Lah* kalau saya bangdingin agama dengan sains terpisah ya iku mau, iki *manungsa iki kewan*, gitu kan ya. Nanti kalau disatukan yang muncul adalah kebaikan, *value-added* namanya, *value-added* ini nilai lebih. bagaimana nilai lebih UIN, jelas dong anak arsitek itu ketika menyusun sebuah arsitek tidak hanya sekedar inspirasi-inspirasi yang ada didalam pikirannya untuk membangun, iya kan ya, keindahan tetapi itu juga bagian sesungguhnya wujud kecintaannya kepada tuhan, namanya mahabbah. Karena dia tadi kan, ada *ayatul qauliyah* dan ada *ayatul al khauniyah*. *Lah* dia ini menikmati ciptaan tuhan dalam bentuk ayatul qaul. Sehingga tidak menjadikan seorang arsitek yang nanti mempunyai rasionalitas yang anti tuhan, tetapi justru semakin meyakinkan.”<sup>142</sup>

Terkait dengan pengintegrasian budaya pesantren dia ingin menegaskan kembali bahwa kelebihan model seperti ini ada pada aspek nilai tambah. Persoalan jika pondok pesantren tidak sesuai dengan atribusi dan nilai kebudayaan asalnya, ini karena memang sudah keniscayaan yang tidak mudah untuk disatukan secara penuh. Lebih lanjut dia mengatakan kepada penulis:

---

2017 <sup>142</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September

“Jadi pesantren ada kelebihan, ada kekurangan. Perguruan tinggi juga ada kelebihan dan kekurangan. Lalu, bagaimana nilai ini disatukan saja. Akhirnya menjadi value-added...Makanya kita akan melihat nanti alumni-alumni UIN itu ada gak perubahan-perubahan, ya kan, di masyarakat tadi, bahasanya kan ada kesolehan sosial. Kalau gak onok bedane, lah iki perlu didelok maneh”<sup>143</sup> Di balik kelebihan itu Wakil Rektor ini juga menyatakan jika ada penambahan dan reorientasi persepsi masyarakat terhadap IAIN Pasca berubah menjadi UIN. Hal ini bisa menjadi nilai lebih untuk lebih mengembangkan model seperti ini kedepannya. Berikut ungkapan Bapak Syamsul Huda kepada penulis:

“...Tetapi bagi masyarakat, saya ngukurnya adalah dari yang daftar di UIN. Dulu ketika IAIN mas, tahun 2012, masih IAIN ya, 2013 saya mengalami sebagai wakil rektor IAIN. *Golek* (mencari, pen) mahasiswa dengan jumlah pendaftar 15.000 *ngoyone* (usahanya) minta ampun. Saya ngirim sampe neng gone kono, Bali sampai ke Kalimantan, sampe sekolah-sekolah kita turunkan tim untuk melakukan sosialisasi, *golek* 15 ribu itu susahnya minta ampun. Tapi begitu jadi UIN, tahun 2014, *jebret*, 50 ribu. Artinya memang masyarakat punya ekspektasi, ini *lo* ideal. Dari situ ya, itu fakta lo ya. Terus saya juga melakukan observasi, di komplek perumahan saya ketika jadi IAIN, itu yang ada alumni mas yang jadi penghuni disitu tapi anak-anaknya satupun saya tidak menemukan. Lah sekarang ini mas di komplek saya lebih dari 8 dan itu yang diambil dari umum-umum. Ada yang ngambil ekonomi syari’ah, ada yang ngambil ilmu komunikasi, dan itu macem-macem pekerjaannya, ada yang tekhnik pesawat, ya, ada yang, pekerja pabrik juga ada, terus ada yang profesional. Saya di masjid ya ngaji biasa, nampaknya mereka bisa menerima. Malah *golek-golek* informasi dan sebagainya. yang kedua, saiki jendral-jendral itu sudah mulai menitipkan anak sampe wakil rektor satu di ITS ponakane iku *dideleh mrene*, piye saiki, percoyo gak. Yang diambil bukan agama tapi arsitektur, sampean gak keliru ta pak, ndak, memang saya kepingin ponakan saya itu mempunyai nilai lebih dosen-

---

2017 <sup>143</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September

dosen Unair itu sak pirang-pirang mrene termasuk wakil rektor UNESA itu kemaren itu cerita, itu real.”<sup>144</sup>

Berbeda dengan Bapak Syamsul Huda, Bapak Akh. Muzakki tidak ingin memberikan pandangan kelebihan dan kelemahan yang ada terhadap proses pengimplementasian dua model kebudayaan ini secara bersamaan. “Biar orang lain yang menilai, jangan saya.” Tegas professor sosiologi pendidikan tersebut pada penulis. Meski enggan menjawab penulis pun memancing informan terkait dengan istilah *medioker* yang sering disematkan kepada lulusan IAIN/UIN dalam hal ilmu pengetahuan yang didapatkan. Kata *medioker* bermakna, lulusan IAIN/UIN tidak memiliki kompetensi profil lulusan yang sesuai dengan standar Perguruan Tinggi Umum dan tidak memiliki pemahaman keagamaan lainnya alumni pondok pesantren. Pandangan tersebut ditanggapi oleh Bapak Akh. Muzakki sebagaimana berikut:

“*Medioker* itu, pengertiannya proporsional akademik loh ya berbasis keilmuan prodi. Jadi kalau ambil Akutansi ya disini diajarkan sama seperti yang ada di tempat lain. Sama!. Bukan berarti kemudian kalau di Akutansi yang lain itu angka 10 disini ngambil 5, *ndak*, itu proporsional, secara akademik. Akademik itu berarti *by planing*, konsentrasinya pada prodi. Nah, paket yang lain, itu paket *additional value*. Saya bisa menggaransi itu kalau anda bertanya di Fakultas dimana saya memiliki kewenangan. Kalau di fakultas lainnya, saya tidak bisa menjawabnya. Tapi desainnya memang, kita harus berani membuat sebuah kurikulum yang sama dengan perguruan tinggi lain menjalankan hal tersebut. Sedangkan yang berkaitan dengan pesantren sebagai tambahan dan pengembangan etika dan karakter saja. Tidak harus mengganggu apa yang sudah *by planning* itu dijalankan.”<sup>145</sup>

Salah seorang pengurus pesantren mahasiswa di UIN Sunan Ampel Surabaya mengatakan kepada penulis bahwa;

“mungkin ini mas ya.. kelebihan implementasi perguruan tinggi yang menjadikan pesantren sebagai sub-kebudayaan ada pada peran serta

---

<sup>144</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

<sup>145</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

untuk membangun karakter yang hari ini menjadi problem bersama di seluruh masyarakat Indonesia. Artinya, pesantren dianggap sebagai solusi untuk menyelesaikan persoalan kenakalan atau penyelewengan perilaku yang dilakukan oleh para mahasiswa tersebut. Tapi selain itu, kelebihan pesantren juga ada pada cara bagaimana agama itu diinternalisasikan. Maksud saya begini, kalau agama itu cuma diajarkan tanpa dijalankan maka agama tidak akan lebih hanya sebatas ilmu pengetahuan semata. Berbeda dengan model pendidikan agama di pesantren. Agama itu dipraktekkan, bahkan tidak perlu memahami apa landasan-landasan agama terkait tindakan baik tersebut. Para santri itu mengikuti saja apa yang sudah ditentukan oleh pengurus pondok pesantren. Jadi, dengan tauladan dan cara berfikir seperti itu kemudian pesantren bisa menjadi penyokong karakter Islami yang diharapkan oleh UIN Sunan Ampel Surabaya ini.<sup>146</sup>

Di tempat terpisah, Ustadz Bachtiar mengatakan kepada penulis terkait titik lebih dan kelemahan implementasi pesantren ini sebagaimana berikut:

“...Kelebihannya mungkin kita bisa mengontrol kegiatan mahasiswa secara simultan. Mereka tidak bisa sebebas kalau berada di kos atau kontrakan. Jadi, perilaku mahasiswa itu lebih banyak baiknya lah kira-kira. Maka dari itu, kecenderungan orang tua itu kepengen semua anak-anaknya putri itu tinggal di pondok. Jadi responnya keberadaan ma’had itu sekarang hampir mahasiswa mengetahui karena ada program P2KKM itu, sehingga pondok, oh ternyata ada pondok di kampus ini, nah baru tau setelah ada program itu. Kalau mereka tidak ada atau kita tidak mencanangkan program pembelajaran ma’had tentu mereka tidak tahu bahwa di kampus ini juga ada pondok pesantren. paling-paling yang hanya tinggal di pondok pesantren saja yang tahu bahwa kita ini tinggal di pondok pesantren. Terus, apa namanya, kalau dari sisi, apa namanya, minat, minta temen-temen ya untuk tinggal di ma’had sendiri, yang tinggal di pesantren itu kan bisa kita ukur setelah dia satu tahun di ma’had, terus kemudian kita adakan seleksi namanya Dewan Mahasantri.

---

<sup>146</sup> Wawancara dengan Bapak Wasid Mansyur selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

Tapi lagi-lagi kita memiliki kendala khususnya daya tampung pondok pesantren mahasiswa itu tidak banyak. Jadi, dengan terpaksa kita tidak mewajibkan semua mahasiswa baru untuk menempati pondok pesantren mahasiswa. Kami harus memberikan pengalaman yang sama dengan model pendidikan keagamaan yang bekerjasama dengan fakultas-fakultas yang ada di bawah naungan UIN Sunan Ampel Surabaya.<sup>147</sup>

Dalam wujud observasional, keberadaan pesantren di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya memang bisa dikatakan memiliki kelebihan dan kelemahan sekaligus, sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Wakil Rektor I UIN Sunan Ampel Surabaya. Berdasarkan pada kerangka tersebut, penulis melihat kalau keberadaan pesantren yang dinaikkan statusnya menjadi bagian inti pengembangan kelembagaan di UIN Sunan Ampel Surabaya memberikan dampak perilaku seragam terhadap nilai-nilai keislaman yang ditanamkan baik secara institusional ataupun general melalui pengajian di Masjid Ulul Albab. Namun kelemahannya, tradisi mahasiswa untuk berdiskusi secara mandiri dan berkelompok, harus dikurangi bahkan tidak memiliki waktu seperti sebelum adanya kewajiban mereka mengikuti kegiatan-kegiatan kepesantrenan tersebut. Dalam konteks ini penulis pun mempertanyakannya kepada Wakil Rektor UIN Sunan Ampel Surabaya bagaimana sejatinya kerangka ideal perimbangan antara kebiasaan diskusi mandiri mahasiswa dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di dalam pondok pesantren tersebut. Kepada penulis dia mengatakan:

“...Pada prinsipnya, kegiatan-kegiatan mandiri mahasiswa itu baik mas, tapi kan kita juga punya hak sebagai stakeholder untuk mengatur dan mengarahkan mereka pada proses pengembangan akademik yang lebih baik. Jadi, kami tidak ingin membenturkan keberadaan pesantren ini dengan kegiatan-kegiatan mandiri yang dimiliki mahasiswa. Mereka memiliki kebebasan yang sama dengan sebelumnya, meski waktunya bisa di malam hari atau setelah kegiatan-kegiatan kepesantrenan. *Toh*, apa namanya, aktualisasi pengetahuan itu tidak mesti harus diberi waktu khusus. Aktivis-aktivis mahasiswa yang menolak kegiatan ini kan kebanyakan dari mereka sudah memahami dan memiliki pemahaman

---

<sup>147</sup> Wawancara dengan Bapak Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

kepesantrenan. Jadi, bisa jadi mereka sedikit males dan bosan terhadap kegiatan ini. Tapi, kalau dia orang di luar pesantren, dan memang tidak memiliki latar keilmuan keagamaan itu pasti suka dan senang ada kegiatan kepesantrenan seperti ini. Mereka merasa diwadahi kegelisahan-kegelisan terkait isu-isu keagamaan yang ada di Indonesia ini. Jadi, saya mengira kalau keberadaan pesantren ini tidak memiliki titik lemah apalagi harus mengurangi dan membatasi waktu belajar mahasiswa seperti yang *njenengan* katakan tadi.”<sup>148</sup>

Apa yang diungkapkan Wakil Rektor I ini juga diamini oleh para pemangku kebijakan terkait integrasi budaya universitas dan pondok pesantren di UIN Sunan Ampel Surabaya ini. Mereka seraya kompak mengatakan bahwa keberadaan kegiatan keagamaan ini sebatas proses intensifikasi pengalaman dan pemahaman keagamaan bagi para mahasiswa yang ada di UIN Sunan Ampel Surabaya. Apakah itu akan mengganggu kegiatan-kegiatan mahasiswa itu sendiri. Mereka tetap bisa berdiskusi pada jam dan hari dimana kegiatan kepesantrenan tidak diselenggarakan, bahkan bagi mereka yang memilih tinggal di luar pesantren, bisa melaksanakan kegiatan tersebut di malam hari. Jadi, mereka juga menyebut jika keberadaan pesantren di UIN Sunan Ampel bukan sebagai bentuk dan usaha untuk menghegemoni mahasiswa tidak berperilaku kritis terhadap kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Mereka sekedar ingin menghadirkan bentuk perilaku dan karakter berbudaya kepesantrenan, tidak melegitimasi kalau para mahasiswa harus mematuhi dan mentaati apa yang menjadi kebijakan-kebijakan perguruan tinggi, layaknya kebijakan para kyai di lingkungan pondok pesantren. Kepada penulis, Akh. Muzakki menyatakan pesantren itu budaya sikap, bukan budaya rasionalitas. Jadi, tidak berhubungan dengan hal-hal sikap kritis di dalam bingkai akademik.

#### b. Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo

Terkait pada topik ini, penulis akan mengeksplorasi beberapa kelemahan dan kelebihan yang ada terkait dengan integrasi menjadi empat topik yang penulis pertanyakan kepada semua stakeholder yang memiliki peran penting untuk menjaga alur pengintegrasian ini; *pertama*, apa keunggulan memasukkan

---

2017 <sup>148</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September

perguruan tinggi menjadi bagian dari pondok pesantren. *Kedua*, bagaimana proses keunggulan tersebut bisa dijadikan nilai plus terhadap pengembangan pondok pesantren. *Ketiga*, apa kelemahan-kelemahan dari proses implementasi pengintegrasian ini dalam konteks pengelolaan perguruan tinggi. *Keempat*, apakah ada pengaruh dari kelemahan tersebut terhadap *image* atau citra pondok pesantren di mata masyarakat. Pada persoalan pertama, kepala kepesantren KH. Abdul Hamid Wahid menyatakan kepada penulis:

“...Kelebihan menjadikan perguruan tinggi bagian dari pesantren, mungkin ya, ini dari sisi pesantren dulu. Mereka para mahasiswa bisa dioptimalisasi perannya untuk membantu pesantren, misalnya, dari sisi pembinaan santri yang duduk bangku sekolah dasar dan menengah. Selain itu juga bisa menjadi pengurus pesantren, sebab mereka pasti sudah dewasa dan lebih memahami bagaimana pendidikan pesantren itu dijalankan. Kira-kira itu mas ya, dalam konteks kontribusi yang diberikan perguruan tinggi terhadap pondok pesantren. Dari sisi kontribusi pesantren terhadap perguruan tinggi, ini karena saya juga sebagai rektor disini. Pertama mungkin perguruan tinggi lebih memudahkan untuk mendisiplinkan para mahasiswa. Walaupun tidak semua mahasiswa disini ini berdomisili di pondok pesantren. Ada dari mereka yang berangkat dari rumahnya, kemudian pulang ketika sudah selesai kuliah. Di pihak yang lain, kelebihan menjadikan perguruan tinggi harus mengikuti aturan pesantren ialah, para mahasiswa memiliki kesadaran keagamaan. Mereka sadar kalau tidak bisa sebebas cerita dan kebiasaan mahasiswa yang ada di luar pondok pesantren. Jadi, itu kelebihan, sebab, masyarakat kita ini memasukkan anaknya ke perguruan tinggi di lingkungan pesantren untuk membuat mereka memiliki sikap keagamaan yang lebih baik. Bahkan bisa jadi, mereka tidak sekedar mengharapkan ijazah yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi yang ada disini. Mereka mementingkan anaknya memahami agama dan berperilaku sesuai aturan agama...”<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

Senada dengan ketua pondok pesantren, Sekretaris pondok pesantren, Ponirin Mika, menyatakan kepada penulis ada hubungan mutualistik antara santri pesantren dan mahasiswa yang berasal dari perguruan tinggi. Dia menambahkan bentuk kongkret bagaimana proses hubungan kedua lembaga ini kepada penulis sebagaimana berikut:

“...Harus diakui ya, di mahasiswa itu dinamikanya lebih kompleks. Keberadaan pesantren tidak serta merta bisa mengatur perguruan tinggi seperti yang ada di lembaga pendidikan formal lainnya seperti SMA, MA, ataupun SMP-MTs. Jadi dinamikanya harus sama-sama menguntungkan. *Lah*, salah satu kelebihan yang bisa diambil dari proses inilah bagaimana pesantren bisa melakukan optimalisasi terhadap Sumber Daya Manusia di lingkungan pendidikan tinggi. Hal ini bisa berbentuk mereka praktek di lembaga pendidikan dibawahnya. Misalnya ini ya, beberapa tahun terakhir ini ada KKN dan PPL kemitraan antara pesantren dan pendidikan tinggi. Artinya, mereka mahasiswa Tarbiyah bisa belajar mengajar di sekolah formal di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Jadi mereka tidak harus keluar pondok pesantren. Mereka bisa berpartisipasi dan berkontribusi terhadap pesantren itu sendiri. Contoh lainnya, di Institut itu juga ada alumni salafiyah yang menempuh pendidikan tinggi. Jadi, mereka ini kan bisa dipastikan pandai dalam bidang keagamaan. Mereka kita bisa minta sebagai ketua kamar bagi adek-adek mereka di MTs, mengajari mereka mengaji dan seterusnya. Jadi, mereka tidak kehilangan tradisi salafnya. Walaupun mereka harus menuntut ilmu-ilmu umum yang diajarkan di pendidikan tinggi tersebut. Misalnya lagi ini, pesantren punya kebutuhan untuk bidang IT, membuat aplikasi untuk santri dan seterusnya, pesantren bisa meminta bantuan mereka yang sedang menempuh pendidikan di STT untuk membuat hal tersebut. Nah, itu kelebihan-kelebihan apabila pesantren memiliki perguruan tinggi di dalam lingkungan pondok pesantren.”<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017

Ahmad Fawaid sebagai Ketua Pesantren Mahasiswa lebih cenderung membicarakan bagaimana bentuk-bentuk kegiatan yang dilaksanakan untuk mengakomodasi mahasiswa dalam mengaplikasikan keilmuan-keilmuan mereka, dibandingkan apa kontribusinya terhadap pondok pesantren. Dia menjelaskan:

“...kelebihan dari aspek apa dulu? Kelebihan secara institusional, pastinya, pesantren bisa terbantu dengan keberadaan perguruan tinggi ini. Tapi, di sisi yang lain, pesantren juga memiliki tugas baru bagaimana mengatur kecenderungan mahasiswa yang menginginkan kebebasan dalam kehidupan mereka. Dari aspek mahasiswa, saya kira ya, mereka lebih memiliki banyak waktu untuk mendalami pendidikan mereka. Berbeda dengan mereka yang sehabis kuliah langsung pulang, atau kemudian melakukan kegiatan-kegiatan lainnya seperti bekerja. Jadi, saya kira kalau dari perspektif mahasiswa ini, sangat rugi tidak memaksakan dirinya untuk tinggal dan menetap di pondok pesantren. Karena mereka secara otomatis tidak mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan di luar perkuliahan mereka. Dari sisi kurikulum dan pembelajaran, keberadaan pesantren sangat membantu khususnya dalam pengembangan kajian keislaman. Artinya begini, seperti mereka yang mendalami ilmu tafsir, hadis, dan pemikiran Islam, di pesantren mereka terbantu oleh kitab-kitab klasik yang otoritatif dan bisa dibaca kapan saja, karena meskipun mereka tidak mampu memahami karena lulusan di luar pesantren misalnya, dia bisa meminta bantuan ke teman-teman mereka yang lama mondok di pesantren. Jadi, saya kira itu kelebihan-kelebihan yang bisa didapat oleh mahasiswa yang berkuliah di lingkungan pondok pesantren. Mereka tidak mungkin mendapatkannya di perguruan tinggi umum atau Islam sekalipun, karena pengetahuan mereka kan selesai di dalam perkuliahan saja, tidak bisa dibawa pulang ke asrama mereka masing-masing...”<sup>151</sup>

Selaras dengan informan lainnya, Abu Hasan Agus Rahmatullah menyatakan kepada penulis bahwa keberadaan perguruan tinggi di lingkungan pesantren tersebut ijihad para pendahulu pondok pesantren untuk beberapa

---

<sup>151</sup> Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa PP. Nurul Jadid pada tanggal 29 September 2017

alasan penting; *pertama*, menjadi alat bantu pesantren untuk pengembangan kelembagaan. *Kedua*, mengkomodasi keinginan masyarakat untuk tetap mempercayai pesantren sebagai lembaga pendidikan yang adaptif terhadap tuntutan zaman yang ada. *Ketiga*, memastikan bahwa mahasiswa tidak kehilangan nilai-nilai pengetahuan dan perkembangannya. Lebih jelas kepada penulis dia mengatakan:

“...Saya masih *menangi* (mengikuti) bagaimana KH. Wahid Zaini dulu ingin mendirikan perguruan tinggi di lingkungan pesantren ini... Menurut saya cita-cita beliau adalah untuk mengkomodasi masyarakat yang khawatir anaknya berubah setelah keluar dari pondok pesantren...Selain itu, pesantren sendiri butuh untuk pengembangan Sumber Daya Manusia yang kompetitif. Ketimbang kita harus menyekolahkan mereka ke perguruan tinggi lain, maka apa tidak lebih baik mendirikan sendiri...*Nah*, dari dua alasan ini kan jelas, kelebihan keberadaan perguruan tinggi di pesantren adalah untuk membantu pesantren kira-kira begitu. Selain itu ialah menjamin para walisantri yang khawatir tadi untuk membiayai anaknya melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Maka dari itu, saya kira kelebihannya itu ya... Kelebihan itu bisa jadi kan mahasiswa dapat dua ilmu sekaligus; agamanya bagus dan ilmu pengetahuannya berkembang sesuai kebutuhan zaman. Kelebihan lainnya itu mereka terjamin untuk mengaktualisasikan dirinya. Mereka lebih mudah berdiskusi karena bisa sampai malam hari kan. Dan disini ini tidak ada batasan-batasan khusus kalau untuk berdiskusi. Yang dilarang itu, kalau mereka berdiskusi dengan mahasiswi misalnya. Mereka harus mendapatkan izin pondok pesantren. Selebihnya mereka bebas. Ikut organisasi mahasiswa juga bebas. Jadi tidak dibatasi.”<sup>152</sup>

Sebagaimana sudah disebutkan sebelumnya, bagaimana itu bisa kelebihan ini memberikan kontribusi terhadap image pesantren dan perguruan tinggi sekaligus. Mantan Anggota DPR RI dua periode ini, KH. Abdul Hamid Wahid mengatakan kepada penulis:

---

<sup>152</sup> Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

“...Jelas, selama kualitas pelaksanaan pendidikan tinggi ini sesuai dengan standar operasional sesuai panduan yang ada. Kurikulum di desain juga sesuai pada aturan yang ada. Hingga pada pembelajaran dilaksanakan oleh para dosen yang professional. Maka dikotomi antara budaya di pondok pesantren dan perguruan tinggi ini tidak bisa dipersoalkan lagi. Dua lembaga ini bisa saling support untuk memberikan ruang kualitas masing-masing. Jadi, menurut saya, kelebihan keilmuan yang ada di perguruan tinggi bisa disokong dengan nilai-nilai tradisonal yang dimiliki oleh pesantren. Kalau njenengan lihat hari ini itu kan banyak perguruan tinggi Islam itu menjadi pesantren sebagai basis budaya mereka. Itu tidak lain dan tidak bukan untuk menarik kelompok-kelompok Islam taat yang agak khawatir anaknya terjerumus pada kelompok Islam yang cenderung liberal ataupun cenderung radikal. Nah pesantren hingga hari ini masih dipercaya masyarakat memiliki budaya moderat, toleran, dan patuh terhadap ideology kebangsaan yang ada di Indonesia. Sekali lagi, sangat jelas bahwa pesantren dan perguruan tinggi yang sama-sama dikelola secara baik akan memberikan dampak kepercayaan masyarakat yang baik pula.”<sup>153</sup>

Ahmad Fawaid, Abu Hasan Agus Rahmatullah, dan Ponirin Mika setelah penulis paparkan pernyataan kepala pesantren tersebut membenarkan nilai lebih perguruan tinggi di lingkungan pesantren tersebut. Mereka tidak menyangkal bahwa masyarakat sangat percaya pada pesantren pertama kali, sekaligus mempercayai kualitas pendidikan tinggi di lingkungan pesantren. Kata Ahmad Fawaid menambahkan dari paradigma Ketua Pesantren tersebut kepada penulis:

“...Jadi begini, kecenderungan masyarakat memilihkan anaknya pendidikan tinggi kan beragam. Tidak semua orientasinya untuk menuntut ilmu pengetahuan semata. Tidak semua untuk mencarikan anaknya profesi kerja saja. Tidak semua untuk membuatkan lahan bisnis. Tidak!. Sedikitnya, dari mereka adalah masih berpegang teguh pada nilai-nilai keagamaan. Saya jadi teringat tetangga saya itu

---

<sup>153</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

menyekolahkan anaknya di Malang, di UIN. Saya Tanya alasan dia kenapa menyekolahkan di Malang? Jawabannya karena disitu ada pesantren Mahasiswanya. Nah, kita harus melihat ini sebagai bagian dari *branding* perguruan tinggi berbasis pesantren. Persoalannya kan selalu, perguruan tinggi pesantren itu dikelola tidak secara professional. Lulusannya tidak terstandarisasi dengan baik. Maka dari itu, semenjak KH. Hamid ini, banyak gebrakan-gebrakan yang dilaksanakan beliau. Beberapa bulan yang lalu itu, kita mendatangkan pakar KKNI dari Pusat, kemudian untuk Teknik Informatika dari ITS, untuk yang keagamaan dari Kopertais Surabaya. Itu untuk menyeibangkan antara kualitas pendidikan tinggi dengan citra baik yang sudah dimiliki pondok pesantren Nurul Jadid. Tahun depan kemungkinan bisa kita juga sudah menjadi universitas. Jadi, kami sangat bangga punya rektor yang bisa menyatukan semua lembaga pendidikan tinggi dibawah naungan pesantren Nurul Jadid. Ini menunjukkan entitas yang jelas. Pendidikan Tinggi berbasis Pesantren dan Pesantren professional bermodalkan branding perguruan tinggi.”<sup>154</sup>

Di atas sudah dipaparkan bagaimana kelebihan bagaimana pondok pesantren bisa memberikan citra terhadap pendidikan tinggi, demikian sebaliknya bagaimana pendididn tinggi di lingkungan pesantren berkontribusi terhadap budaya utamanya (baca; pesantren). Pada bagian ini penulis akan memaparkan beberapa kelemahan-kelemahan yang dimiliki dari proses pengintegrasian dua model pendidikan berbeda ini. KH. Abdul Hamid Wahid menjawab pertanyaan terkait kelemahan ini sebagaimana berikut:

“...harus diakui kita masih punya beberapa kelemahan fundamental untuk melakukan integrasi ini secara holistik...dari sisi manajemen misalnya di pesantren karena masih terbiasa menggunakan tradisi laten, tradisi lama, tradisi tanpa tuntutan tugas yang baik, dan lain sebagainya lah, bagaimana njenengan tahu pesantren itu, maka mereka masih tetap menikmati status itu saja. Mereka sedikit sulit untuk diajak lebih serius berubah berperilaku professional, jangankan professional kita minta

---

<sup>154</sup> Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa PP. Nurul Jadid pada tanggal 29 September 2017

mereka memahami mekanisme kerja mereka sebagai pengabdian di pondok pesantren saja masih sulit. Mereka masih membanding-bandingkan antara mengabdikan di lembaga pendidikan formal dan pesantren. Ya, memang dulu itu berbeda perlakuan. Pengurus pesantren tidak mendapatkan gaji karena mereka hanya mengabdikan, sedangkan di lembaga formal mereka mengajar dan seperti bekerja. Di perguruan tinggi juga sama. Ada kelompok yang seakan-akan profesional karena mereka dari luar pondok pesantren. Ada juga kelompok yang merasa sebagai pengabdian karena merupakan alumni pesantren. *Nah*. Tentu treatment kedua kelompok ini berbeda; yang alumni biasanya malas diajak untuk profesional, karena budayanya masih sama seperti pengurus pesantren. Sebaliknya, yang dari luar, mereka ingin diperlakukan secara profesional. Maka dari itu, kelemahan-kelemahan ini semestinya bisa ditutupi sedini mungkin, untuk membuat image baru bagaimana semestinya sebuah lembaga pendidikan itu dikelola....Selanjutnya, dari sisi mahasiswa juga sama. Iklim pesantren yang sejatinya ingin kita bangun untuk menjadi perguruan tinggi berbasis pesantren secara holistic, masih belum bisa tersampaikan dengan baik. Artinya, kita masih belum bisa menampung seluruh mahasiswa tinggal di lingkungan pesantren. Kita hanya punya satu lokal kecil untuk pesantren mahasiswa dan sebagian lainnya harus didistribusikan berkumpul dengan para siswa. Kita tidak bisa menampung mereka yang sebenarnya punya keinginan mondok. Karena terbatas itu tadi. Ke depan, target saya, kita harus punya Rusunawa yang mampu menampung semua mahasiswa. Agar tidak terkontaminasi budaya negatif di luar pesantren, sehingga image pesantren juga tidak tercemar. Seperti yang disampaikan tadi. Ada banyak mahasiswa yang memilih *ngekos* di dekat pondok pesantren. Itu karena kita tidak bisa menampung seluruh mahasiswa dengan baik. Jadi itu semua kelemahan internal dalam upaya mengintegrasikan gagasan perguruan tinggi berbasis pesantren. Kalau kelemahan dari luar biar

masyarakat yang bisa menilainya. Kita tidak berhak memberikan penilaian terhadap persepsi masyarakat terhadap kita sendiri.”<sup>155</sup>

Ponirin Mika menambahi kelemahan-kelemahan proses integrasi budaya pesantren sebagai holding ini di lingkungan pendidikan menggunakan paradigma structural dan kompetisi antara lembaga pendidikan tinggi yang ada di bawah naungan pondok pesantren Nurul Jadid Paiton. Penjelasan dia kepada penulis:

“...kalau sampean ini sudah pernah jalan-jalan di pondok ini pasti melihat kan dimana saja perguruan tinggi kita. Ada yang di dalam lingkungan pesantren. Ada yang di luar, walaupun masih kita wajibkan mengikuti aturan sama dibawah aturan pondok pesantren ini. Tapi, yang namanya berada jauh dari pondok itu, kontrolnya akan lebih sulit dibandingkan yang di dalam pondok pesantren ini. Maka dari itu, kita harus selalu melakukan koordinasi terkait perubahan-perubahan aturan yang ada di dalam pondok pesantren. Selain itu, input mahasiswanya kan juga berbeda; STT (baca; Sekolah Tinggi Tekhnologi) itu kebanyakan kan lulusan SMK atau SMA, baik itu dari pondok pesantren ataupun dari sekolah di luar pesantren. Pastinya mengatur mereka sama seperti mahasiswa IAI Nurul Jadid berbeda. Belum yang STIKES, sudah inputnya banyak dari sekolah umum, tempatnya di luar lingkungan pondok pesantren juga. Maka sangat jelas ini akan memberikan dampak-dampak negatif secara langsung pada *image* perguruan tinggi berbasis pesantren tadi. Jadi nilai lebih yang saya sebutkan senyatanya juga memiliki kelemahan karena secara kelembagaan mereka terpisah. Ini masih belum berhubungan ego-sektoral antara perguruan tinggi yang satu dengan yang lainnya. Misal, ada kejadian di STT berhubungan dengan mahasiswa yang ingin memiliki laptop. Nah pesantren melarang terkecuali pemakaiannya di luar pesantren atau di tempat yang diperbolehkan, di kampus misalnya. Nah, dengan alasan kebutuhan kuliah mereka ingin membawanya ke kamar mereka, padahal mereka berkumpul dengan anak-anak MTs. Ini masih harus dipikirkan...(jadi

---

<sup>155</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

butuh asrama sendiri ya, penulis menyela)..Ya itu yang sedang kita rencanakan untuk membuat pesantren mahasiswa yang lebih besar dari yang ada sekarang....”<sup>156</sup>

Ahmad Fawaid, selaku ketua pesantren mahasiswa Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton mengakui banyak kelemahan-kelemahan proses integrasi sistem ini. Dia memberikan contoh misalnya rasa cemburu beberapa mahasiswa yang tidak bisa mengikuti kegiatan kepesantrenan karena berbenturan dengan kegiatan dia di luar pondok pesantren, termasuk kegiatan organisasi kemahasiswaan. Namun yang lebih pelik dan harus segera diselesaikan terkait kelemahan integrasi budaya pesantren dan perguruan tinggi menurut dia ialah:

“...Dulu, sebelum kembali ke pesantren saya sempat menjadi pengurus pesantren di salah satu universitas di Surabaya. Dari situ, saya memang memiliki pengalaman menarik bagaimana universitas yang memiliki otoritas memaksakan pendidikan pesantren menjadi bagian dari sistem budaya yang ada. Kendala, setidaknya yang saya tahu adalah persoalan karakteristik mahasiswa dan sumber daya manusia yang dimiliki. Jadi, meski secara pembiayaan mereka mampu membuat sebuah konsep lembaga ideal, tapi tetap saja tidak bisa memaksakan kehendaknya terhadap sikap mahasiswa yang pengen bebas itu. Di Nurul Jadid ini kondisinya berbeda. Kenapa berbeda, karena pesantren yang mengatur pesantren. Ada tiga perguruan tinggi dibawah naungan pondok pesantren dan satu pesantren mahasiswa yang kecil ini untuk menampung semua mahasiswa itu sudah pasti tidak mungkin. Maka dari itu kita harus mensiasati kegiatan. Kendala lainnya ada pada aspek pembedaan gender ya, jadi kan kita dipisah laki-laki dan perempuan, nah ini juga tidak bisa merata. Makanya, kita harus pintar-pintar menyusun jadwal kegiatan agar tidak berbenturan dengan pesantren. Lebih lagi masalah ego antara pengurus pesantren dan pegawai yang ada di masing-masing kampus. Itu menambah bagaimana sistem integrasi kita masih terasa lemah. Mahasiswa yang diutus atau setidaknya mengabdikan di Gang-gang disini itu lebih memilih kegiatan yang ada di tempat mereka. Tapi pada suatu

---

<sup>156</sup> Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017

saat mereka juga menggugat kenapa tidak diikuti kegiatan. Nah, kompleks seperti itulah kira-kira yang menjadi kelemahan-kelemahan internal yang ada di pondok pesantren ini. Tidak sesedarhana yang dipikirkan. Artinya ketika pesantren berkehendak semua elemen perguruan tinggi akan mengikuti seperti yang ada di lembaga formal lainnya.”<sup>157</sup>

Tidak jauh berbeda dengan para informan awal dalam konteks pertanyaan yang sama, Abu Hasan Agus Rahmatullah juga menghadirkan pandangan senada. Dia menyebutkan problem teritori, mahasiswa, dan ego yang ada di masing-masing lembaga menjadi titik lemah dari proses pengintegrasian ini. Kepada penulis dia mengungkapkan harapan-harapan terdekatnya, semisal dia berharap semua perguruan tinggi di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton bisa di *merger* menjadi satu kesatuan universitas, selain itu pesantren menyediakan asrama/ pemonudukan bagi seluruh mahasiswa yang ingin melanjutkan pendidikannya di universitas tersebut, serta ada kesepakatan bersama yang dibuat dalam kesadaran penuh bahwa pesantren dan perguruan tinggi itu memiliki hubungan mutualistik untuk saling membangun citera satu sama lain, tidak memainkan peranannya sendiri-sendiri.<sup>158</sup>

Pertanyaan terakhir ialah bagaimana apakah problem-problem internal yang menjadi titik lemah proses pengintegrasian ini dibaca juga oleh masyarakat sebagai bentuk kegagalan pesantren mengatur dan mengarahkan pendidikan tinggi yang ada di bawahnya. Demikian halnya, apakah problem ini berdampak pada citera pada pendidikan tinggi yang ada di bawah naungan pondok pesantren tersebut atau bahkan sebaliknya. Dalam konteks ini, para informan yang penulis datangi enggan untuk memberikan jawaban pasti kepada penulis. Tampaknya, mereka tidak mau menilai secara gegabah apa yang sebenarnya ada di dalam persepsi masyarakat di luar pondok pesantren. Satu hal yang pasti, sesuai dengan papara Ketua Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid Paiton ialah:

---

<sup>157</sup> Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017

<sup>158</sup> Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

“Jadi begini sebenarnya, kita sudah mengupayakan bahwa kompetisi antar lembaga pendidikan tinggi disini, problem internal, hingga pada proses-proses perumusan konversi menjadi universitas dari semua lembaga ini sedang dalam proses perbincangan yang sangat serius. Kita tidak bisa memberikan tanggapan apapun terkait apa yang menjadi penilaian masyarakat. Kita memang harus fokus untuk membenahi secara internal, bukan memikirkan apa yang menjadi ekspektasi di luar pondok pesantren. Nah, pasca proses merger dan koordinasi kelembagaan ini, baru kita akan membangun branding masing-masing institusi. Misalnya, pesantren kita akan branding sebagai pesantren digital dan virtual. Pendidikan tinggi kita akan di branding sebagai center of Islamic Character Building dan lain sebagainya. Itu nanti, tidak hari ini. Fokus hari ya itu tadi membenahi apa yang kemudian menjadi persoalan-persoalan di dalam internal pesantren dan perguruan tinggi.”<sup>159</sup>

Betapun, kalau peneliti atau penulis lihat apa yang ditunjukkan KH. Abdul Hamid Wahid selaku wakil pengasuh untuk mereformasi sistem budaya yang ada di pesantren, tampaknya apa yang dicita-citakan membangun branding-branding tersebut sangat mudah untuk dilakukan. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari *background* pengalaman kyai tersebut sebagai mantan politisi, praktisi pendidikan sebagai dosen di perguruan tinggi, hingga pengalaman belajar di beberapa pondok pesantren salaf dan modern yang ada di Jawa Timur. Terlepas dari sosok Ra Hamid- Sapaan akrab dia di lingkungan pesantren – secara factual penulis tidak bisa menyanggah apa yang menjadi kelebihan sekaligus kelemahan terkait integrasi budaya organisasi di PP Nurul Jadid tersebut. Lokal dan teritori yang menjadi kelemahan memang penulis akui ada. Serta tampilan pegawai, guru, dosen, dan pengurus pesantren yang berbeda-beda juga bisa dilihat sebagai bentuk dinamika sub-budaya di lingkungan PP. Nurul Jadid Paiton. Peneliti sendiri pun sempat mendatangi beberapa lokal-lokal sesuai keterangan pengurus, ketua kepesantrenan, dan ketua pesantren mahasiswa yang hanya sedikit tersebut. Jadi, pada intinya, pengintegrasian di pondok pesantren ini masih dalam proses pengejawantahan melalui pelbagai pendekatan yang akan

---

<sup>159</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

dilakukan oleh KH. Abdul Hamid Wahid di pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

### 3. Strategi Integrasi Dua Budaya Lembaga Pendidikan Islam

Di dalam rumusan ketiga ini instrumentasi penulis lebih pada aspek dan perspektif manajerialisme; bagaimana desain integrasi yang dibangun, baik yang memiliki kelebihan dalam hal konseptual, lalu kelemahan pada bingkai implementasi sebagaimana diulas diatas, bisa dioptimalkan sebagai *added-values* dan fondasi pendukung terhadap pembentukan distingsi UIN Sunan Ampel Surabaya dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton yang memiliki banyak perguruan tinggi di bawah lingkungan mereka. Sama halnya dengan sebelumnya, informan pada bagian terakhir ini adalah mereka yang memiliki otoritas untuk membentuk formula kebijakan atau terlibat dalam proses perumusan kebijakan tersebut.

#### a. UIN Sunan Ampel Surabaya

Di UIN Sunan Ampel Surabaya, Wakil Rektor I mengatakan kepada penulis, strategi yang ingin digunakan untuk mensukseskan keinginan pengintegrasian ini adalah berbentuk manajemen partisipatif. Artinya, kata dia, sebuah model manajemen yang bisa mengajak semua kalangan untuk berkontribusi menimbulkan budaya organisasi ini menjadi identitas otentik yang dimiliki oleh UIN Sunan Ampel Surabaya. Dia mengatakan dalam penjelasan yang cukup panjang sebagaimana kutipan di bawah ini:

“Salah satunya manajemen partisipatif, bukan manajemen *top*. Manajemen *top* itu baik menurut pimpinan ya tapi belum tentu baik menurut bawahan. Nah manajemen yang baik itu manajemen partisipatif. Artinya apa? Semua bidang itu harus diajak duduk bareng mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, sampai pengevaluasian. Sehingga semua pikiran-pikiran, semua masalah-masalah yang dihadapi itu terekam semua dan dari situlah nanti dikembalikan lagi, kira-kira jalan keluarnya apa dan itu semua bidang harus terlibat. Ketika tahu kendala *finance* ya *finance* harus melakukan perubahan. Ketika saspras mengalami kendala, sarpras juga tahu tingkat kelemahan, maka dia harus menyampaikan. Selama ini kan banyak yang tidak tahu termasuk bagian

kurikulum demikian, diuji kurikulum seperti apa. Lah itu menurut saya manajemennya seperti itu, partisipatif. Tahapan-tahapannya apa, ya paling tidak kita harus melaksanakan perencanaan yang paling menjadi dasar dari bisnis itu apa. Kalau kita memang bisnisnya layanan, maka layanan itu harus didefinisikan dalam bentuk instrumen-instrumen sampe pada tingkat prosedur-prosedurnya. Sehingga dia tahu apa yang salah kalau dia melanggar instrumen, jadi tidak terjadi tafsir. Yang seringkali itu kan terjadi tafsir, karena instrumen tidak ada, itu langkah pertama, harus ada dan mengetahui indentifikasi dan mendefinisikan terhadap pekerjaan itu, menjadikan SOP dan ada prosedur, gitu ya, baru berikutnya ada perencanaan-perencanaan yang menjadi supporting. Saya melaksanaakn ini, maka alatnya apa, maka alat itu harus disediakan. Lah alat ini kan harus ada alat yang habis pake atau ada alat yang butuh *maintenance* nah itu kira-kira siapa yang mengadakan terus siapa ang membiayai dia juga harus muncul disitu, kan begitu mas ya.”<sup>160</sup>

Selain memaparkan bagaimana tahapan-tahapan yang harus dilalui, dia juga mengibaratkan bagaimana pengelolaan di UIN Sunan Ampel Surabaya ke depan harus bermuara pada model corporate culture (budaya perusahaan). Dia menjelaskan maksud dari istilah tersebut sebagaimana berikut:

“...yang harus juga dibangun karena lembaga pendidikan itu sesungguhnya hampir sama dengan perusahaan mas. Semakin digerakkan atas dasar kesadaran, atas dasar *owner*-nya, rasa memiliki, maka tidak ada yang sulit. tetapi kalau tidak ada rasa memiliki dan merasa tidak diajak bicara maka dia akan mempunyai sikap apatis, babahno, karepmu, kalau ada masalah duding koen to, ini yang masih saya rasakan. Bukan tidak menolak, tapi proses tadi, ini kan menyangkut cara pandang terhadap lembaga kan, kan ada bos berarti kan direktur, ada leaders, nah itu yang leaders, menurut saya *leader*-nya itu belum begitu kentel, yang muncul masih manajer, sehingga the bos itu *direction*, merintah aja. Kalau *leader* itu ada assist, ada pendampingan, ada *advice*, ada *diccusion*, bahkan ada *direction*, merintahkan namanya pimpinan.

---

2017 <sup>160</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September

Tetapi bagaimana kapan dia harus merintah, kapan dia memberikan motivasi, kapan dia memberikan *reward*, kapan dia memberikan pendampingan, itu yang harus diberikan leaders bukan manajer. Karena partisipatif itu tidak melahirkan melahirkan manajer tetapi melahirkan leader, kesimpulan saya begitu.”<sup>161</sup>

Penggagas dan pengonsep integrasi integrasi Twin-Tower, Akh. Muzakki, memberikan contoh implementasinya kepada penulis, sebagaimana berikut ini;

“*Ngene*, dulu itu yang namanya pesantren itu menjadi Unit Pelaksana TEKNIS, menjadi UPT. Sekarang ini Pelaksana Pendidikan. Posisinya naik. Sehingga Mudir Al- Ma’had itu setara dengan dekan. Itu menjelaskan posisi sekarang pesantren begitu mulya martabatnya di mata UIN Sunan Ampel. Karena setara dengan fakultas. Bedanya fakultas menyelenggarakan kurikuler berbasis keilmuan prodi. Ma’had itu konsentrasinya adalah pengembangan karakter, fokusnya pada kepribadian. Seluruh guru-gurunya terkait dengan penguatan kepribadian. sehingga kesibukan ma’had itu tidak kalah hebat dengan kesibukan fakultas. Itu untuk pembelajaran Ma’had ya, bukan yang untuk mereka yang mukim di pesantren. Malam hari ada tahfidzul Qur’an. Itu menunjukkan begitu pentingnya konsep pesantren dalam konteks pembelajaran integrasi di UIN Sunan Ampel...”<sup>162</sup>

Dalam konteks kepemimpinan dan penanggung jawab, maka pemimpin harus menjadi penentu posisi sinergitas dalam melaksanakan proses integrasi ini, dia menyebutkan;

“Jadi begini, penanggung jawab semua itu Rektor, dibantu dua pembisik telinga pak Rektor itu. ini untuk pindah akademik namanya LPM (Lembaga Penjamin Mutu), ini yang membisiki pak rektor, pak Rektor harus begini, pak rektor harus begini, pak Rektor harus *nakoi*, pak Rektor harus marah, pak Rektor harus tersenyum, itu bagian akademik namanya LPM. Bagian keuangan, bagian non akademik keuangan, administrasi,

---

<sup>161</sup> Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

<sup>162</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

macem-macem itu, lah itu namanya SPI (Satuan Pengawas Internal), ini yang membisiki sebelah kiri, pak Rektor harus ketat, ini keuangan bisa jebol, ini kalau rasio begini, itu, itu SPI. Lah itu pembisik Rektor kanan dan kiri. Di bawah pak Rektor dalam melaksanakan tugas akademik, pak Rektor dibantu tiga wakil Rektor, posisinya sebagai wakil dan membantu pak Rektor di bidang masing-masing. Nah, ini menangani sektor masing-masing. Fakultas, fakultas, itu Rektor kecil, fakultas itu rektor kecil, menangani semua persoalan dari keuangan, mahasiswa, SDM, kepegawaian, macem-macem, itu Dekan. Di bidang akademik, dia harus dibawah Warek I, dibawah Rektor yang dibantu Warek I, bidang keuangan, administrasi sama kepegawaian dibawah pak rektor, dibawahnya pak rektor ada warek II. Dulu pesantren posisinya dibawah fakultas, dulu karena ia PT (pelaksana tekhnis), sekarang ini penyelenggara pendidikan, naik posisinya sejajar dengan fakultas. Karena apa, karena pembelajaran model kurikuler di fakultas itu sejajar denga pembelajarn karakter yang ada di model pesantren sehingga posisinya sejajar, jadi naik luar biasa.”<sup>163</sup>

Adapun terkait dengan upaya-upaya operasional dan pola hubungan antara pesantren fakultas dan institusi lain yang memiliki peranan pembentukan budaya yang berbeda-beda di dalam naungan UIN Sunan Ampel Surabaya, Akh. Muzakki menyatakan:

“Pasti sinergi lah. Sinerji. Kekuasaan kalau tidak setara itu sampeyan jangan melawan, sampean harus bersinergi. Atau setara tapi gak mungkin sampean melakukan perlawanan *yo* jangan, tapi kalau kekuatan sampeyan diatas dan dibawah, sampeyan lawan *yo* gak opo-opo. Nah, pesantren dan fakultas itu bersinergi, mulai dari kurikulum, pembelajaran, tenaga pengajar, kemuian kebutuhan ruangan itu bersinergi. Sehingga kemudian untuk pembelajaran ma’had, harus semesternya awal, tahun pertama itu tidak akan ada kuliah diatas jam 15.30 karena dipake oleh ma’had, termasuk tempat, kordinasi dengan, katakanlah kelas dipake dengan. Gitu, pagi intensif, sore dipake ma’had.

---

<sup>163</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

Jadi kita buka ruang komunikasi lebar-lebar dengan pesantren. Maka itu kalau sampeyan kok nanya apakah ada masalah di FEBI-Fisip? Kita mengatakan tidak ada, karena apa begitu kelihatan ada masalah, kita selesaikan...caranya adalah dibuka komunikasi lebar-lebar dengan pihak manapun. dan saya selalu bilang ke teman-teman yang di fakultas. Untuk sekedar menangkap ikan, tidak perlu airnya keruh, Kalau untuk menyelesaikan masalah, tidak perlu rame-rame. selesaikan. Caranya buka komunikasi lebar-lebar, jangan bekerja itu atas dasar struktur, saya mendesain manajemen di fakultas, gak ada bedanya dekan sama temen-temen fakutas. Jangan sampai dekan melakukan apa saja untuk mengganjal wibawa. Karena bukan dibentuk model struktur. Kolegial Jadi orang bisa marai siapa saja, tapi jarang disini rame-rame karena semua dipola dengan manajemen kolegial. Persoalan yang begitu serius, kita selesaikan dengan cara berdua, kadang ada muncul ger-geran, gak ada gejeran, gitu, supaya menjaga kondusifitas. Kalau gak kondusif sampeyan gak bisa bekerja. Nah dengan pesantren itu direfleksikan pola komunikasi dibuka lebar-lebar, kalau ada masalah kita jaga perasaan pihak lain, tidak boleh ada yang tersinggung, jangan sampe orang, apa namanya, dipermalukkan di ruang publik. Kalau rapat pimpinan, fakultas ndak pernah menyalahkan, karena kita ingin menjaga semangat kolegial dalam sinergi antara pesantren dan fakultas.”<sup>164</sup>

Dalam wujud yang lebih kongkret mungkin, Professor lulusan Australia ini menjabarkan kepada penulis sebagaimana transkripsi wawancara penulis dengannya sebagaimana berikut ini:

“...Karena ibaratnya begini, kita punya rumah lalu kita punya uang, tanahnya tetep dua ratus meter persegi tapi kita pengen percantik rumah ini lalu ada bagian yang dibongkar, ada bagian yang direhab, gitu, nah maka sekarang ketika rumah itu jadi semuanya itu mengeluarkan AC tidak ada yang terbuka, kita pencahayaan ini tapi dibantu oleh AC. Contoh ketika dulu rumah dulu masih gedek, rokoan di rumah sekarang sudah ber-AC rokoan ojo neng omah, lah itu gak gampang karena itu

---

<sup>164</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

perlu dibangun oleh kesepakatan. Kita wujudkanlah *implanted tradition*, tradisi yang kita tanam bersama-sama di rumah baru. Bikin kontrak bersama-sama toh bisa... Untuk mahasiswa itu kita punya SOP, SOP mengawali pembelajaran, dibuka salam dimulai *fatehah* kemudian baca satu surah bisa dalam juz 30 doa dipimpin oleh dosennya. Ketika briefing juga begitu, dan semua orang hafal, berdoa tidak hanya dekan, wedok-pun, ayo sampeyan, kita ambil sama-sama supaya SOP itu menjadi kepemilikan bersama-sama. Loh ngunu, kritis tetep kritis tapi akhlaq tetap santri. Saya pengen merubah mindset mahasiswa, kita ini mahasiswa, kita ini bukan santri, loh mereka menedevaluasi makna santri, mereka mendegradasi santri, lalu mengatakan, kita ini mahasiswa, kita ini bukan santri itu sama dengan sampeyan memojokkan santrienjelek-jelekan gurunya, mencaci maki gurunya, apa itu yang disebut mahasiswa muslim. Makanya, santri itu sikap, mahasiswa itu identitas melekat saja. Dua-duanya masih bisa dipadukan. Kita ini silau oleh glonalisasi, lalu yang baik dalam persepsi kita gak ada, seakan-akan yang disebut dengan pendidika yang hebat itu pendidikan yang membangun kritisisme. Sampeyan sopo, Barat to, sampeyan itu Barate ngene, saya lulusan barat, gak *ngunu carane*. Sampeyan kalau serius, bagaimana caranya? Maka kalau saya diundang mahasiswa sebagai narasumber, seneng saya, ayo selama gak tabrakan waktunya, khusus untuk dalam tada kutip memprovokasi. Nah aku bangkitkan anak-anak, bahasanya begini, di tangan gini dilangit dilepaskan itu apanamanya. Di tangan dilepaskan iku loh ya, lah iku artine sampeyan membayangkan sesuatu yang belum bisa dicapai. Itu globalisasi, tetapi kekayaan budaya lokal kita punya, kan sama saja. supaya kemudian orang tidak melihat kondisi yang dihadapi sebagai sebuah kelemahan tapi besar, aku ada buktinya, bagaimana caranya, itu penggalan cinta yang kalau dirantai oleh sebuah metodologi untuk mereduksi. Orang bebas menafsiri sendiri-sendiri, kan yang dimunculkan bukan penafsirannya, yang dimunculkan adalah teks baru. Salah satu sisi yang harus dibenahi kalau teks desain akademik,

atau teks integrasi akademik model UINSA itu orang tidak boleh kataku menjadi corpus terbuka, kan begitu kalau belajar linguistik...”<sup>165</sup>

Sedangkan dari kalangan stakeholder pondok pesantren, informan penulis mengatakan bahwa tidak banyak strategi yang dibangun terkecuali sekedar melaksanakan pembudayaan karakter atau aspek-aspek substantif yang ada di pondok pesantren secara umum. Wasid Mansyur mengatakan bahwa:

“...strateginya itu kita memang harus berpegang pada aturan main yang sudah disepakati bersama di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan keagamaan di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya. Selain itu, kita harus bisa menunjukkan identitas dan budaya kesantrian kepada para mahasiswa, lebih-lebih bagi mereka yang sama sekali tidak pernah mondok. Misalnya ya, kita menggunakan sarung, membaca kitab kuning, menjelaskan menggunakan bahasa arab atau jawa, dan lain sebagainya. Jadi, kita pertontonkan kepada mereka bagaimana sebenarnya etika santri kepada semua mahasiswa yang ada di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya ini. Selebihnya juga kita membuat kegiatan-kegiatan yang berbau pesantren, seperti *Shalawatan*, pengajian umum, atau kajian kebudayaan kepesantren, gerakan kepesantrenan, semua kita lakukan agar tercipta iklim pesantren di lingkungan sini. Jadi itu saja caranya untuk membuat para mahasiswa mampu memahami apa sebenarnya budaya kepesantrenan yang kami maksudkan. Jadi, tidak selalu monoton harus dilaksanakan kegiatan di pondok pesantren mahasiswa, kan ruangan dan pemondokannya tidak mencukupi semua kebutuhan mahasiswa. Jadi, mereka harus diperkenalkan secara general, walaupun sulit untuk dinilai apakah ini akan memberikan dampak signifikan atau tidak. Selanjutnya, mungkin sama dengan para informan lainnya kita bekerjasama dengan fakultas untuk melaksanakan kegiatan intensif kepesantren itu. Jadi, kelas pinjam fakultas, tapi desain kurikulum, bahan ajar, serta guru atau dosen yang mengajar itu kita yang menseleksi. Karena kita harus memiliki standard tersendiri khusus guru kepesantrenan ini. Misalnya, mereka harus bisa baca kitab kuning dan

---

<sup>165</sup> Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

pernah mondok. Nah ini penting, agar mereka tidak sekedar bicara teori-teori saja, melainkan bisa mentransfer pengalamannya kepada para mahasiswa yang tidak mondok itu. Kalau dosen-dosennya tidak mondok, ya sama saja seperti pembelajaran di dalam kelas yang fakultatif itu.<sup>166</sup>

Pada intinya, ada beberapa kata kunci dalam strategi integrasi pesantren sebagai bagian *holding culture* universitas di UIN Sunan Ampel Surabaya; *pertama*, kepemimpinan kolegial dan kolaboratif. *Kedua*, manajemen partisipatif. *Ketiga*, restrukturisasi dan sinergi kepentingan dalam koridor hubungan yang sejajar antara pesantren dan fakultas. *Keempat*, pembudayaan nilai-nilai pesantren yang substantif. *Kelima*, pengajaran model-model karakter kepesantrenan. *Keenam*, melakukan *role-modeling* melalui dosen, tenaga kependidikan, hingga para pemimpin yang ada di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya. Reduksi ini sengaja penulis lakukan lebih awal, sebab penjelasan panjang terkait strategi yang diungkapkan oleh para informan ini cenderung bersifat kausistik dan bergantung bagaimana para pemimpin ini mengimplementasikan tanggung jawabnya pada level-level tertentu. Misalnya, wakil rektor sebagai pelaksana gagasan rektor, dekan sebagai kepanjangan tangan rektor pada level yang lebih kecil, hingga proses independen yang dapat ditawarkan oleh pengurus pondok pesantren dalam melaksanakan pembudayaan.

#### b. Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo

Dalam konteks strategi ini, Ketua Kepesantrenan PP. Nurul Jadid mengatakan kepada penulis bahwa strategi utama pelaksanaan integrasi ini berada pada proses memegang teguh nilai-nilai kepesantrenan yang sudah ada sebelum proses pendirian pendidikan tinggi ini dilaksanakan di pondok pesantren. Artinya, budaya pesantren lebih dianggap penting untuk dijaga dibandingkan harus mengutamakan perubahan-perubahan signifikan di dalam pengelolaan perguruan tinggi di lingkungan pondok pesantren. KH. Abdul Hamid Wahid kepada peneliti menyebut bahwa;

“...Tentu saya kira, kepentingan pesantren itu harus didahulukan. Berinovasi dan berkompetisi di antara lembaga-lembaga pendidikan tinggi itu sah. Tapi tidak boleh mengurangi atau bahkan menghilangkan

---

<sup>166</sup> Wawancara dengan Bapak Ahmad Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

nilai-nilai kekeluargaan yang sudah tertanam lama di pondok pesantren. Selanjutnya, barulah langkah-langkah manajerial dilaksanakan. Disini kita selalu melakukan rapat koordinasi terhadap semua lembaga tanpa kecuali perguruan tinggi. Jadi, mereka berada dibawah control yang dipegang oleh pondok pesantren secara instruktif dan koordinatif. Ke depan ini dalam rencana kita, kita akan menjalankan sistem manajemen satu atap; mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengoperasionalisan program-program yang akan dilaksanakan di dalam lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren. Pola perencanaan satu atap bukan berarti dari pesantren kepada seluruh lembaga, melainkan kita sebatas koordinator dan pengontrol program-program yang dicanangkan para lembaga pendidikan di bawah naungan pondok pesantren ini. Jadi, dengan begitu mereka tidak sekedar membuat rancangan yang bagus, tapi minim pelaksanaan. Kan biasanya begitu. Lembaga membuat penganggaran yang ideal, namun pada akhirnya malah dikembalikan kepada pada pesantren. Itu intinya. Jadi, nilai kepesantrenan sebagai panduan baku perencanaan, baru kemudian langkah-langkah koordinatif itu dilaksanakan oleh semua elemen yang memiliki tanggung jawab terhadap program tersebut.”<sup>167</sup>

Peneliti pun menambah pertanyaan untuk lebih memperdalam strategi koordinasi dan basis nilai kepesantrenan sebagai *derivative-culture* pada sub-culture yang berbeda tersebut dengan melanjutkan pertanyaan; apakah kemudian nilai itu bentuknya memiliki fleksibilitas atau memaksakan kehendak pesantren untuk dilaksanakan para pemangku kebijakan di perguruan tinggi yang ada di bawah naungan pesantren. KH. Abdul Hamid Wahid menjawabnya dengan sangat lugas:

“Intinya nilai kepesantrenan, khususnya seperti yang diwajibkan agama dan dilarangnya itu sudah tidak bisa ditawar. Itu pasti kita larang untuk direncanakan oleh para pemangku kebijakan di level lembaga pendidikan. Semisal, karena pertimbangan kebebasan akademik semata dan kesetaraan gender, kemudian ada inisiasi mencampurkan

---

<sup>167</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

santriwan dan santriwati dalam satu forum tanpa batas yang sudah diatur pesantren. Ini pasti kita tidak perbolehkan. Misalnya lagi mereka melakukan studi tour laki-laki dan perempuan dikumpulkan. Pasti kita larang. ...Tapi, diluar yang dilarang agama itu, mereka boleh mengajukan dengan rasionalisasi program yang logis, pasti kita berikan semua fasilitas yang diminta. Tidak akan ada deskriminasi pada inovasi-inovasi baru tersebut. Jadi begitu kira-kira yang akan kita laksanakan untuk mengelola dua budaya berbeda ini berjalan secara beriringan.”<sup>168</sup>

Ketua Pesantren Mahasiswa pun tidak menampik bahwa dia tidak menginginkan ada perbedaan visi, misi, dan tujuan program yang dicanangkan. Keberadaan pondok pesantren mahasiswa di PP. Nurul Jadid tidak jauh berbeda dengan wilayah atau asrama yang dihuni oleh para siswa. Bedanya, kata dia, hanya pada komponen pembelajarannya yang disesuaikan dengan kebutuhan mahasiswa. Artinya, para mahasiswa bisa mengkaji dan mempelajari kitab kuning atau bahkan bahan bacaan berbasis karya ilmiah sesuai kebutuhan yang mereka butuhkan. Kepada penulis dia mengatakan bahwa;

“...Posisi pesantren mahasiswa mungkin murni sub-budaya ya namanya tadi. Ya, itu sudah. Artinya kita tidak mencanangkan program yang berbeda dengan pesantren dan juga perguruan tinggi. Posisi pesantren mahasiswa hanya sebatas wadah untuk mengakomodasi semua kebutuhan pengembangan akademik dan sikap para mahasiswa. Programnya bisa atas inisiasi pengurus ma’had bisa juga atas inisiasi mahasiswa sendiri. Tentu mereka kan sangat mampu mandiri untuk menentukan apa yang sebenarnya dibutuhkan demi mengembangkan kompetensinya masing-masing. Setelah mereka menyusunnya, barulah kita konsultasikan kepada dua lembaga di atas pesantren mahasiswa itu tadi. Tidak bisa berjalan independen seperti fakultas atau program studi atau bahkan pesantren itu sendiri. Jadi kita ikut pada dua aturan yang disepakati bersama itu tadi.”<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

<sup>169</sup> Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017

Ponirin Mika, sekretaris pesantren, mengatakan ada empat strategi integrasi perguruan tinggi ini. Penulis dapat merangkumnya menjadi kerangka sebagaimana berikut; *pertama*, harus ada pemimpin yang kuat dalam hal memberikan contoh atau tauladan bagaimana cara berfikir integrative itu. Menurutnya, posisi KH. Abdul Hamid Wahid hari ini yang menjabat Rektor IAI Nurul Jadid dan Kepala Kepesantren membuatnya leluasa untuk membuat kebijakan-kebijakan strategis, dan lebih dari itu KH. Abdul Hamid Wahid juga bisa dapat menunjukkan bahwa model integrasi itu merupakan model paling cocok untuk pesantren dan pendidikan tinggi. *Kedua*, pendekatan persuasive dan komunikasi politik. Lagi-lagi KH. Abdul Hamid Wahid dipostulatkannya sebagai contoh baik dalam proses ini. Dia mengatakan kalau KH. Abdul Hamid Wahid bisa melakukan rapat secara esatfet. Dimana Ra Hamid memimpin rapat yayasan yang berisi keluarga, kemudian berperan sebagai kepala pesantren, lalu menjadi seorang rektor. Jadi, dengan demikian, aturan-aturan yang dibuat Ra Hamid bisa terkomunikasikan pada semua level di lingkungan pesantren. *Ketiga*, restrukturisasi dan reformulasi tata kerja antara pengurus pesantren dan orang-orang yang ada di lembaga pendidikan. *Ketiga*, re-inforcemnet bahwa yang diintegrasikan bukan dua budaya yang dibedakan, melainkan saling mensupport satu sama lain. Pesantren sebagai penentu citera perguruan tinggi, sedangkan perguruan tinggi bisa menjadi bagian dari pengembangan pondok pesantren.<sup>170</sup>

Dalam perspektif yang berbeda diungkapkan oleh Kaprodi PGMI, Abu Hasan Agus Rahmatullah, dia mendeskripsikan kepada penulis:

“...Mungkin strategi idealnya ada pada kepemimpinan. Tapi ini kan tidak mencakup apa yang disebut dengan strategi itu sendiri. Strategi kan cara bagaimana kemudian tujuan akhir bisa dicapai. Tujuan daripada pengintegrasian ini tidak lain dan tidak bukan untuk menghindari terjadinya perbedaan atau konflik diantara entitas budaya organisasi yang berbeda. Pesantren yang kaku dan perguruan tinggi yang bebas dari sisi keilmuan dan lain sebagainya. Maka dari itu caranya adalah perlu ada perumusan bersama mulai dari perencanaan strategis hingga implementasi yang secara inovatif. Tanpa seperti itu, maka yang akan

---

<sup>170</sup> Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017

terjadi adalah pesantren dengan kemampuan memaksanya akan menutup inovasi perguruan tinggi, pada perguruan tinggi itu punya standar sendiri dan pesantren memiliki standar sendiri. Semisal mutu pendidikan. Kita punya keterikatan dengan BAN-PT dan lembaga-lembaga lainnya. Sedangkan pesantren kan tidak. Makanya hanya ada *political will* dari pemimpin untuk membentuk budaya pesantren dan perguruan tinggi saling mensupport. Bukan saling menutupi proses inovasi tersebut. Makanya kompromi, mungkin menurut saya, bisa dijadikan juga sebagai strategi untuk menuju integrasi yang holistic. Integrasi yang mutualistik. Integrasi yang tidak membedakan antara budaya pesantren dan budaya pendidikan tinggi itu sendiri.”<sup>171</sup>

Bagi penulis sendiri kerangka berfikir yang diungkapkan di lingkungan PP. Nurul Jadid ini memang tidak bisa lepas dari ciri dan karakteristik budaya pesantren yang kyai-centris dan sangat menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan dan kolegalitas di keluarga khususnya. Apa yang dilakukan KH. Abdul Hamid Wahid dengan tatanan idenya, tampaknya, itulah strategi integrasi yang akan dilaksanakan oleh PP. Nurul Jadid Paiton ini untuk mengintegrasikan nilai-nilai sub-budaya yang berbeda-beda diantara perguruan tinggi di lingkungan pesantren. Jadi, IAI Nurul Jadid yang merupakan perguruan tinggi agama bisa menjadi motor untuk melakukan inovasi integrasi secara menyeluruh, sedangkan yang pendidikan tinggi umum seperti STIKES dan STT Nurul Jadid bisa mengikuti kegiatan-kegiatan keagamaan yang ada di lingkungan pondok pesantren, tidak perlu memaksakan apa yang dilaksanakan oleh IAI Nurul Jadid Paiton..

### **C. Analisis Data - Analisis Lintas Situs**

Agar tidak terjadi salah paham terkait dengan kegelisahan penulis pada penelitian ini, maka perlu penulis tegaskan ulang jika kegelisahan utama penulis ialah ‘bagaimana bisa mengintegrasikan dua budaya organisasi yang memiliki perbedaan komponen secara mencolok; pada satu sisi budaya organisasi utamanya memiliki sistem nilai keterbukaan dan kemegahan dalam intelektualisme, di sisi yang lain (baca

---

<sup>171</sup> Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

pesantren) memiliki sistem nilai kepatuhan dan ketertutupan pemikiran yang tidak didasarkan pada ajaran keislaman tertentu, ataupun sebaliknya, dimana pesantren menjadi budaya utama dan perguruan tinggi sebagai budaya pendukungnya'. Maka dari itu, penulis menentukan situs yang merepresentasikan kegelisahan tersebut melalui dua lembaga pendidikan Islam; Universitas Islam Negeri Surabaya dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

#### 1. Model Integrasi Budaya dan Sub-Budaya Organisasi lembaga pendidikan Islam

Sebelum menilai dan mendiskomposisi apa yang dilakukan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (selanjutnya disingkat UIN Sunan Ampel Surabaya) dan Pondok Pesantren Nurul Jadi Paiton Probolinggo (selanjutnya disingkat PP. Nurul Jadid Paiton), penulis pun ingin mengulas apa, bagaimana, dan mengapa harus integrasi; baik itu secara keilmuan dan kelembagaan, kemudian bagaimanana kalau yang diintegrasikan adalah lokus kebudayaan substantif di dalam kerangka teoritik budaya organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Azyumardi Azra dan beberapa pencetus tema integrasi ilmu pengetahuan lainnya, alasan untuk menghadirkan terminology integrasi di lingkungan pendidikan tinggi agama Islam tidak bisa dilepaskan dari adanya persepsi dikotomik di kalangan masyarakat Islam Indonesia. Persepsi dikotomik yang dimaksud adalah pendidikan umum atau pengetahuan umum berbeda dengan pendidikan agama. Pendidikan umum muncul dari peradaban Barat. Sedangkan pendidikan agama berasal dari kebudayaan Timur. Pendidikan umum berumbara pada produk ijtihad manusia terhadap gejala dan fenomena alam. Di pihak lain, ada keyakinan bahwa ilmu agama berasal dari *sacred-text* dan ajaran suci dari Tuhan YME.<sup>172</sup>

Oleh karena itulah, pilihan integrasi menjadi solusi untuk menggabungkan cara berfikir berbeda tersebut. Dalam kasus transformasi IAIN ke UIN Jakarta misalnya. Re-integrasi dilakukan dengan menyatakan bahwa pengetahuan Barat memiliki kekayaan metodologis (alat baca). Adapun kebudayaan Timur berada pada kematangan materi keagamaan. Posisi Indonesia berada di tengah itu maka

---

<sup>172</sup> Azyumardi Azra, "From IAIN to UIN: Islamic Studies in Indonesia", paper presented at International Workshop "Voices of Islam in Europe and Southeast Asia", The Regional Studies Program, Institute of Liberal Arts, Walailak University, Nakhon Sri Thammarat, Thailand, 20-22 January, 2006. "

menggabungkan keduanya merupakan pilihan terbaik.<sup>173</sup> Berbeda dengan komposisi integrasi di UIN Jogjakarta dengan Amin Abdullah sebagai pencetusnya. Dikotomi keilmuan yang berkembang di masyarakat dianggapnya bisa disatukan melalui paradigma interkoneksi. Artinya, saling menguatkan satu sama lain. Menurut dia, interkoneksi itu bermakna seorang guru agama bisa membaca produk saintifik untuk membentuk paradigma baru pembelajaran agama. Demikian sebaliknya, seorang ilmuwan bisa memberi nafas nilai-nilai keagamaan untuk menjabarkan nilai-nilai *ilahiyyah* pada ayat *kauniyyah*. Dalam kasus UIN Malang pun berbeda posisi, Islamisasi ilmu pengetahuan menjadi pilihan bentuk integrasinya. Maksudnya, para civitas akademika UIN Malang cenderung menjadikan Islam sebagai fondasi ilmu pengetahuan mereka. Meskipun model integrasi keilmuan UIN Malang kalah tenar dari integrasi kelembagaan yang dilakukannya.

Husniyatus Salamah, dalam disertasinya, mengatakan bahwa integrasi kelembagaan antara pendidikan tinggi dan sistem pondok pesantren di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui dua model integrasi, yakni; kurikulum dan kelembagaan. Di dalam kurikulum, ada tiga aspek yang dilalui; *pertama*, struktur keilmuan berbasis pada metafora pohon ilmu bersifat dialogis-konsultatif. *Kedua*, pemaduan kurikulum pesantren dan pendidikan tinggi melalui proses; pemetaan konsep keilmuan umum dan keilmuan agama, memadukan keilmuan umum dan agama, dan mengelaborasi ayat-ayat al Quran yang relevan dan saintifik. *Ketiga*, pentradisian budaya pondok pesantren melalui; sholat berjamaah, dzikir bersama, dan hafalan al Quran.<sup>174</sup> Pada aspek kelembagaan, posisi pondok pesantren berada sebagai penunjang secara holistik untuk mendukung proses integrasi keilmuan-keilmuan yang sudah didesain ulang tersebut. Artinya, rancang bangun kelembagaan disesuaikan dengan kebutuhan bangunan keilmuan yang ada di pendidikan tinggi secara penuh. Misalnya pendirian lembaga kajian dan sains, kajian tarbiyah Ulul Albab, dan Ma'had Aly sebagai pusat kajian keislaman.<sup>175</sup>

Pilihan integrasi pada bingkai epistemologis ini pulalah yang dipilih oleh UIN Sunan Ampel Surabaya sebagai fondasi integrasi budaya pesantren nantinya.

---

<sup>173</sup> Pidato Nasaruddin Umar pada acara Annual International Conference of Islamic Studies di Surabaya Tahun 2012

<sup>174</sup> Husniyatus Salamah Zainiyati, Integrasi Kelembagaan Pendidikan Tinggi dan Pondok Pesantren; Studi Kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (Disertasi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013), 289

<sup>175</sup> Ibid, 290

UIN Sunan Ampel Surabaya memberi nama integrasinya sebagai integrasi *Twin-Tower trough Interconnecting Bridge*". Berdasarkan pada data-data yang penulis dapatkan, model integrasi ini tidak merubah kerangka proporsional di dalam ilmu pengetahuan umum dan juga keislaman, melainkan mereka menambahi adanya fitur-fitur instrument baru di dalam nalarinya. Apakah baratisasi nalar dalam kajian Islam dan spiritualisasi nalar dalam membaca bingkai keilmuan Barat. Selain itu, pada jembatan itu juga ada pembentukan karakter menggunakan pendekatan kebudayaan nilai-nilai substantif yang ada di pondok pesantren pada makna yang sangat luas. Kalau dilihat dari apa yang diungkapkan oleh informan penulis di UIN Sunan Ampel Surabaya, dengan sangat tegas, mereka mengatakan bahwa hal ini sudah merupakan hasil kajian terhadap beberapa model-model integrasi yang sudah ada sebelumnya. Mereka sudah menghitung kelemahan dan kelebihan diantara pelbagai model tawaran yang ada. Misalnya, jika integrasi itu cenderung memaksakan pengetahuan Islam di dunia akademik, maka proporsi ilmu pengetahuan yang didapatkan mahasiswa akan sedikit berbeda dengan yang ada di universitas umum. Jadi, secara jelas, mereka tetap tidak merubah ilmu pengetahuan yang ada. Mereka membiarkannya menjadi asupan pengetahuan para mahasiswa yang ada di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya.

Bagaimanakah di PP. Nurul Jadid Paiton, peneliti tidak menemukan apa nama atau model integrasi yang mereka implemmentasi dalam bentuk nama yang dikampanyekan oleh universitas Islam Negeri. Dalam pandangan mereka sejatinya integrasi pendidikan tinggi di lingkungan pesantren tidak lepas dari sekedar membangun institusi baru. Walaupun, mereka juga menyadarinya bahwa perguruan tinggi yang dikelola mereka tidak sama seperti lembaga pendidikan formal pada tingkat sekolah dasar dan menengah. Oleh karenanya mereka membutuhkan pendekatan-pendekatan yang lebih spesifik. Maka dari itu, di pondok pesantren Nurul Jadid, Paiton posisi integrasinya – dalam asumsi penulis – tergolong berbentuk *moderate-culture institutionalism*. Artinya begini, integrasi yang sudah terjadi dalam aspek pendirian dan kesejarahan pendirian pesantren ini dikelola melalui model pendekatan moderat; para pengelola perguruan tinggi di lingkungan PP Nurul Jadid, Paiton (baca; IAI Nurul Jadid, STT Nurul Jadid, dan STIKES) diberikan mandate untuk mengelola budaya organisasi mereka sendiri-sendiri dalam

koridor tetap menjaga nilai-nilai keislaman dan kepesantrenan yang sudah ada sejak lama.

Dari dua pembacaan reduktif di atas maka bisa dipaparkan bahwa di UIN Sunan Ampel Surabaya, keberadaan pendidikan pondok pesantren merupakan budaya sejajar yang difungsikan untuk mendukung program standarisasi karakter serta sikap keberagamaan. Karena dalam posisi sejajar, maka hubungan kedua budaya tersebut, bisa dikatakan, saling menguntungkan, saling melengkapi, dan saling berkontribusi untuk proses pendidikan yang bertujuan menjadikan mahasiswa pandai dalam ilmu pengetahuan dan baik secara perilaku. Di pondok pesantren Nurul Jadid posisi Perguruan Tinggi bukanlah sub-culture yang bebas dari nilai-nilai kepesantrenan. Ada beberapa aturan universal yang harus diikuti oleh pendidikan tinggi, khususnya yang berhubungan dengan aturan-aturan dan nilai keberagamaan. Apakah itu terkait kewajiban individual (*furudl ainiyah*) atau aturan-aturan tentang larangan di dalam agama Islam. Di luar konteks tersebut, PP. Nurul Jadid Paiton memberikan ruang kepada semua stakeholder dan civitas akademika untuk mengembangkan sendiri budaya organisasi mereka, seperti; iklim akademik yang baik, kompetisi untuk menciptakan distingsi atau keunggulan masing-masing lembaga yang dikelola, hingga bagaimana mahasiswa mengaktualisasikan sikap intelektual dan gerakan mereka. Jadi, meski memaksa lembaga untuk menjaga marwah budaya kepesantrenan, dalam konteks lainnya, pendidikan tinggi diberi kebebasan untuk membentuk kebijakan yang terbaik bagi lembaga pendidikan tingginya.

## 2. Kelebihan dan Kelemahan Integrasi Budaya dan Sub-Budaya Organisasi

Pilihan untuk mendesain integrasi seperti yang dilakukan di atas, pastinya, memiliki kelemahan dan kelebihan. Sebagaimana diungkapkan beberapa informan riset di UIN Sunan Ampel Surabaya menyatakan kelebihanannya ada pada penangkalan tiga asumsi desain integrasi universitas Islam secara penuh; *pertama*, menempatkan pesantren sebagai sub-culture indigenous sesuai tradisi aslinya berarti bisa menghilangkan pendapat bahwa lulusan UIN di Indonesia sebagai lulusan medioker (mereka tidak ahli di bidang professional, juga tidak matang secara agama). Dengan model integrasi seperti ini, sangat tampak bagaimana pembagian tugas antara sikap kognitif dan spiritual diperlakukan. Tradisi pesantren adalah

penguat sikap. Kebebasan akademik dan proporsionalitas komposisi kurikulum yang disampaikan adalah perangkat untuk bersaing di dunia global. *Kedua*, kelebihan ada pada re-branding universitas Islam yang kokoh membentuk karakter melalui budaya pesantren; tampilan *atrophies* di Masjid, asrama, dan fakultas-fakulta di UIN Sunan Ampel bisa menjadi magnet tersendiri bagi khalayak umum untuk ‘memasukkan’ anaknya ke lembaga tersebut. *Ketiga*, pola implanasi dalam bentuk integrasi interkoneksi ini juga memberikan dampak psikis-spiritual bagi para dosen agar mampu membuat pelajaran/bahan ajar mereka disusupi nilai-nilai dan tradisi pesantren. Walaupun bukan dalam bentuk memaksakan islamisasi ilmu pengetahuan, missal, mereka mendesain ilmu sosial yang diobjekkan pada karakter Islam-Indonesia.

Dari data yang penulis dapatkan, kebanyakan informan tidak memaparkan apa kelemahan. Sebab, asumsi tersebut hanya berhak dinilai oleh orang lain. Bagi penulis sendiri, dalam konteks observasional, harus diakui bahwa implanasi tradisi pesantren sebagai basis budaya perilaku di UIN Sunan Ampel Surabaya tidak berjalan secara koheren. Bahwa, sebagaimana paparan Akh. Muzakki, di FISIP-FEBI tradisi tersebut dijalankan secara seksama, namun dia juga mengakui bahwa ada fakultas yang sejatinya harus lebih Islami, malah melakukan hal yang sebaliknya. Mereka masih membawa tradisi-tradisi lama yang membuat citra IAIN Sunan Ampel kurang baik sebelum transformasi ini dilakukan. Selain itu, secara general penulis juga ingin memberikan tambahan penilaian, bahwa di UIN Sunan Ampel Surabaya – kondisi /iklim budaya kepesantrenan – masih tergolong sebagai ritus dan kegiatan keagamaan saja. Misalnya, mereka diperkenalkan Kitab Kuning, Pengajian Umum berbasis Ilmu Tasawuf di Masjid Ulul al Bab, dan perangkat administrasi nantinya sebagai syarat kelulusan seorang mahasiswa. Tidak penulis dapatkan misalnya, tradisi menghormat Rektor lainnya mahasiswa FEBI-FISIP menghormat Dekan dan para dosennya. Intinya, bagi penulis, kelemahan pelaksanaan integrasi ini ada pada proses ‘penyeragaman’ paradigmatis di lingkungan *fragmented sub-culture* (sub-budaya bentukan), yang semestinya, dapat mengikuti alur dan arahan organisasi tanpa pola sinergi yang baru.

Adapun di Pondok Pesantren Nurul Jadid – yang posisinya kebalikan dari UIN Sunan Ampel Surabaya, dinyatakan kelebihan model integrasi moderat seperti

di atas memiliki kelebihan agar pendidikan tinggi mampu menjaga kebebasan akademik yang diatur oleh pemerintah, aktualisasi diri mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan kognitif mereka. Namun di pihak yang lain, para pendidikan tinggi dan mahasiswa tetap harus mendahulukan kepentingan pondok pesantren. Maka dari itu, posisi pesantren yang pastinya lebih intens diperhatikan oleh masyarakat, tetap terjaga dan tidak dicemari oleh sub-budaya yang dibangun setelah pesantren memiliki citra yang baik. Dari sisi kelemahannya tentu akan lebih banyak; jika hal tersebut harus diukur melalui instrument capaian-capaian standart pendidikan tinggi. Sebab, mendahulukan pesantren dibandingkan pendidikan tinggi, cenderung dinilai sebagai bentuk kemunduran proses pendidikan. Misalnya, dari sisi kurikulum masih setengah-setengah (baca; antara pengetahuan umum dan tuntutan kurikulum kepesantrenan), kegiatan dan aktivitas pembelajaran yang harus dibagi menjadi dua iklim berbeda, serta kebebasan mahasiswa untuk berorganisasi dan memiliki pemahaman luas, harus diteritorisasi melalui aturan mengikat pondok pesantren.

Kendati demikian, menurut penulis, masyarakat memang cenderung melihat kualitas pesantren dibandingkan lembaga formalnya. Betapapun pengelolaan pondok pesantren cenderung menempatkan citra baik pesantren dibandingkan kualitas pendidikan formal yang menurun dan tidak sesuai keinginan user/comstumer. Pasaunya, penulis pun berpandangan bahwa, pesantren bisa melakukan bargaining position dengan trust masyarakat dalam bentuk pertukaran (*social-exchange*) pengetahuan tambahan yang dimiliki mahasiswa di lingkungan pondok pesantren. Kongkritnya begini yang sering diungkapkan oleh pondok pesantren terhadap para kostumernya; ‘Pesantren tidak sekedar ingin menciptakan mahasiswa pandai, tapi juga baik di dalam perilaku. Orang yang baik dan *sholeh* akan lebih banyak bermanfaat di masyarakat, dibandingkan hanya pandai saja, tapi ilmunya tidak barokah dan bermanfaat.’

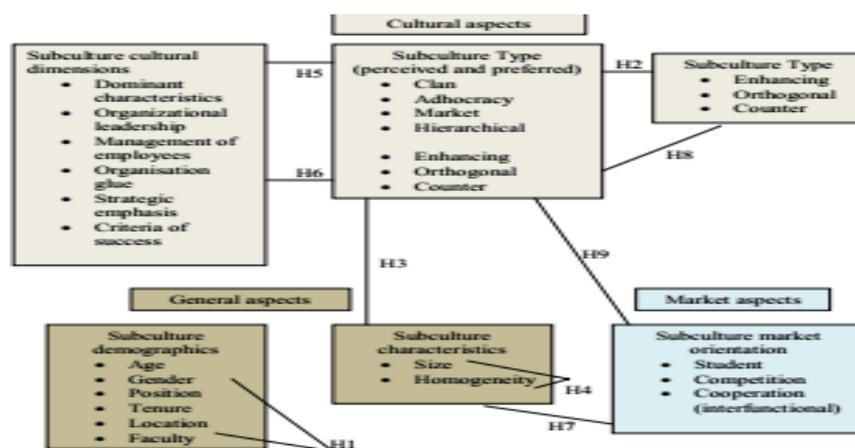
### 3. Strategi implementatif Integrasi Budaya dan Sub-Budaya Organisasi

Dalam kerangka teoritik dinyatakan bahwa ada beberapa pendefinisian sub-budaya dan kerangka menilainya dalam bingkai strategis. Fakhar Shaszad mendefinisikan mengutip pandangan Schein menyebut bahwa subculture adalah “*the segments of culture which show different norms, values, beliefs and behavior of*

people due to difference in geographical areas or departmental goal and job requirements (within organization). Perception of employees about subculture was connected to employee's commitment towards the organization".<sup>176</sup> Alicia Boisnier & Jennifer A Chatman mengatakan bahwa :

“Subcultures are groups whose common characteristic is a set of shared norms and beliefs. In contrast to subgroups, subcultures need not form around existing subdivisions, such as departmental or functional groups (although they often do), nor do they need to be consciously or intentionally formed, The range and variety of subcultures is as diverse as the range and variety of existing organizational cultures. Though subcultures' ubiquitous presence in organizations has been well documented few have proposed that subcultures may instigate the sort of adaptation that also does not threaten an organization's coherence...”<sup>177</sup>

Stephen McShane & Mary Ann Von Glinow menyatakan bahwa subculture merupakan wujud dari bentukan dan proses pengalokasian demografis dari sebuah organisasi, subculture bisa mensupport atau bahkan melawan kekuatan yang sudah terbentuk pada organisasi utama, subculture juga bisa menjadi *resistance-arena* tapi juga bisa menjadi sumber penguat dari organisasi karena keberhasilan dan inovasi yang dilakukan oleh departemen di dalamnya.<sup>178</sup> Nick Chandler membingkai subculture organisasi sebagaimana gambar berikut ini:



<sup>176</sup> Fakhar Shaszad, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Vol 3, No 9, January 2012, 5

<sup>177</sup> Alicia Boisnier & Jennifer A Chatman, *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, Haas School of Business University of California, Berkeley, May, 2004, 34

<sup>178</sup> Stephen McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior; Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2011), 23

Dari semua definisi yang diungkapkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, sub-budaya organisasi adalah sebuah bagian dari budaya yang muncul dari interaksi dan dinamika di dalam sebuah organisasi, meski berbeda dengan *sub-group* pada perilaku organisasi. Sub-budaya organisasi merupakan budaya bentukan dari sebuah budaya yang sangat kuat. Oleh karena bagian dari budaya utama, maka fungsi budaya organisasi ialah menyokong budaya awal yang sudah terbentuk sebelumnya. Namun di pihak yang lain, sub-budaya juga bisa dijadikan alat diferensiasi dari budaya utama. Bisa jadi, tujuan distingsi tersebut disebabkan oleh perluasan yang dilakukan organisasi terhadap kepentingan dan segmentasi pasar yang dituju oleh organisasi tersebut. Dalam dunia pendidikan, khususnya di Perguruan Tinggi, budaya organisasi bisa berbentuk departementasi dan lokalisasi tujuan tertentu untuk mencapai tujuan yang sama. Kongkretnya adalah keberadaan fakultas, jurusan berbasis disiplin ilmu pengetahuan dan program studi. Di Perguruan Tinggi Islam tampak perbedaan sub-budaya itu terlihat dari bagaimana mereka mengkonstruksi karakteristik fakultasnya masing-masing. Di Fakultas Humaniora (baca; *ushuludin dan Adab*) karakter mahasiswanya cenderung rasional, kritis, dan tampak tidak serapi mereka yang menempuh pendidikan di Fakultas Tarbiyah atau Ekonomi Bisnis Islam, yang memang menuntut mahasiswanya tampil rapi.

Berdasarkan pada pendefinisian di atas pula, jelas tampak bahwa sejatinya sub-budaya organisasi adalah wujud intensi dari budaya organisasi awal, bukan bermuara pada aspek naturalistik. Kendatipun, diversiti perilaku dan keyakinan di dalam sebuah budaya organisasi tidak bisa dilepaskan dari kecenderungan kerja kelompok yang kompleks, seperti yang dijelaskan oleh Stephen McShane & Mary Ann Von Glinow. Oleh karena itulah, para pakar manajemen pendidikan menawarkan beberapa pendekatan untuk menghadirkan budaya organisasi yang dapat mendukung budaya awal organisasi. Berikut ini adalah beberapa tawaran tersebut:

- a. Cohesive and Controlled Strategy

Strategi ini secara sederhana bisa diartikan bahwa posisi sub-budaya organisasi yang dibentuk atau terbentuk secara natural harus dipaksakan untuk mengikuti budaya utama yang sudah berjalan serta menjadi sistem normative

organisasi. Model desainnya dibentuk melalui *ruling and departmentation* kelompok-kelompok yang memiliki potensi untuk digabungkan pada sebuah institusi atau organisasi tertentu. Oleh karena dibawa control, maka instruksi dan koordinasi menjadi garis hirarkis secara manajerial. Artinya, seorang pemimpin atau manajer harus mampu menjadikan semua anggota yang ada di bawahnya mengikuti aturan main yang ada di dalam budaya organisasi yang sudah kuat tersebut. Gagasan ini banyak diungkapkan oleh para pakar manajemen di awal-awal proses perluasan struktur organisasi.

#### b. Fragmented Strategy

Strategi berbasis fragmentasi ini dianggap sebagai model strategi yang tidak jelas. Kendati paling mudah dilakukan. Sebab, pendekatan model fragmentasi ini membebaskan para anggotanya untuk menginterpretasikan subbudaya yang berkembang di dalam dinamika organisasi. Meyerson & Martin kata fragmentasi dalam budaya organisasi tampak seperti memaparkan adanya perbedaan kelompok kerja di dalam organisasi. Dia hadir sebagai hasil pemerasan dan analisis dari perilaku organisasi kelompok masyarakat yang multikultural semata, tidak berbasis pada intense yang dikembangkan melalui pendekatan manajerial.<sup>179</sup>

#### c. Integrated Strategy

Marribel Reye Mellian mendefinisikan strategi ini sebagaimana berikut; *“an integrated model of culture and subculture within organization was an extent effectiveness influences in between them...however provided that educational institution are integrated by subcultures with characteristics of their own that make different from one another, a cultural diagnosis of the subcultures will show the differences and similarities among them, making evident those differentiated subcultures”*<sup>180</sup> Pada intinya, kutian ini mengindikasikan bahwa strategi integrasi bermakna mencarikan ruang dialog antara kesamaan budaya utama yang sudah lama terbangun di dalam sebuah organisasi, dengan budaya baru atau budaya berbeda baik itu dibentuk ataupun berkembang sendiri akibat dinamika yang ada di dalam sebuah organisasi. Hal terpenting dari setiap kata integrasi budaya ini ada pada aspek nilai dan norma

---

<sup>179</sup> *Ibid*, 32

<sup>180</sup> *Ibid*, 56

yang sudah dipegang sebagai komitmen bersama dari aspek kesejarahan, ketokohan, dan kultus efektifitas organisasi yang diinterpretasikan berbeda dari lingkup makro ataupun mikro.

d. Cooperative and collaborative Strategy

Berbeda dengan integrasi yang menghargai perbedaan dan memberikan ruang aktualisasi untuk menyokong budaya utama, strategi kooperasi dan kolaborasi bermakna membiarkan sub-budaya berkembang dengan bebas, sedangkan budaya utama mengapresiasinya untuk tetap bebas berkembang berdasarkan keyakinan mereka. Dalam konteks ini, tidak ada proses *intervening*, *guiding*, dan *controlling*, melainkan sebatas *shared-delegation and negotiation* proses untuk tidak menyimpang dari visi, misi, dan basis kualitas nilai yang dipegang teguh pada budaya organisasi utama.<sup>181</sup>

Empat gagasan strategi yang dijabarkan di atas terposisikan sebagai sebuah pilihan bagi seorang manajer dalam menjalankan organisasinya. Hal penting yang perlu dipertimbangkan adalah *pertama*, pemimpin harus menjadikan strategi control dan memaksa apabila kekuatan budaya utama menjadi core-values dari keunggulan yang dimiliki organisasi/perusahaan tersebut. Artinya, seorang pemimpin tidak boleh menghilangkan identitas dan budaya authentic yang sudah melekat pada budaya utamanya. Maka dari itu, keberadaan sub-budaya harus bisa tunduk dan patuh pada budaya utama. *Kedua*, fragmentasi bisa dilakukan apabila diversity dari subbudaya sangat kompleks dan dinamis. Maknanya, fragmentasi hanya berada pada aspek analisa pluralitas inividu, perilaku kelompok, dan departementasi langsung yang ada di lingkungan organisasi. *Ketiga*, strategi integrasi bisa dijalankan apabila sub-budaya dan budaya utama memiliki nilai kesamaan dan perbedaan yang tidak digresif. Dalam bahasa yang sederhana, keberadaan sub-budaya organisasi bisa menjadi nilai tambah dalam pengembangan organisasi tersebut, dan bisa dielaborasi secara koordinatif. Terakhir, keempat, kolaborasi dilakukan apabila sub-budaya memiliki kekuatan lebih daripada budaya utama. Sub-budaya, secara langsung memberikan dampak positif dari sisi efektifitas organisasi. Atau bisa jadi, sub-budaya yang berbeda-beda tersebut bisa dibentuk diagonal menyangga budaya utama.

---

<sup>181</sup> *Ibid*, 45

Betapapun konsepsi-konsepsi relasi budaya organisasi dan sub-budaya organisasi di lembaga pendidikan ini bisa sangat mudah dilihat pada perguruan tinggi pada model *directed* atau *indirected influences*. Dalam hal ini penulis bisa mencontohkan misalnya, sub-budaya penyangga visi dan misi *official culture* adalah fakultas dan perpustakaan, dimana perguruan tinggi selalu difungsikan sebagai pusat studi dan pembelajaran bagi generasi penerus bangsa. Sedangkan institusi yang *in-directed* serta cenderung memiliki fungsi berbeda adalah Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Asosiasi Dosen berbasis Keilmuan, dan lembaga pendukung lainnya yang dibentuk untuk menunjang budaya utama. Di lembaga-lembaga tidak langsung tersebut, bisa terlihat jelas, perilaku dosen dan staffing linanya berbeda dengan mereka yang berada di bawah garis instruksi dan hirarki kantor pusat. Oleh karena itulah, umumnya, di perguruan tinggi, tugas-tugas mereka lebih independen dibandingkan fakultas dan prodi yang tersentralisasi di bawah aturan kantor pusat.

Dalam analisa penulis, di UIN Sunan Ampel Surabaya, *participative management* dan kepemimpinan situasional (*situational leadership*) menjadi model strategis. Manajemen partisipasi dilakukan oleh Rektor dan para wakilnya untuk menampung semua gagasan yang ada di lingkungan fakultas, termasuk di dalamnya adalah pesantren mahasiswa itu sendiri. Rektorat yang sejatinya memberikan arahan dan *guideline* teknik terhadap pesantren, itu tidak dilakukan demi menghasilkan komposisi sub-budaya yang dinamis, sesuai dengan karakteristik yang diinginkan. Sedangkan kepemimpinan situasional diungkapkan oleh Akh. Muzakki sebagai sub-culture leader di FISIP dan FEBI. Dia mengatakan bahwa, tanpa tauladan (seperti yang ditunjukkan di lingkungan pondok pesantren; pola patron klien kyai-santri), maka budaya kepesantrenan tidak akan pernah bisa diinternalisasi menjadi budaya perilaku akademik di UIN Sunan Ampel Surabaya. Artinya, tradisi pesantren bukan sekedar ajaran saja, melainkan sistem nilai perilaku yang harus diambil dan dikembangkan di dunia akademik. Lebih-lebih, input di FISIP dan FEBI, berasal dari kelompok masyarakat menengah ke atas, yang tidak banyak mengetahui ilmu-ilmu agama.

Lagi, hal ini tentu berbeda dengan apa yang dilakukan di Pondok Pesantren Nurul Jadid; model strategi koordinasi, kolaborasi budaya, dan strong leadership itu

lebih diutamakan, agar hubungan pesantren dan pendidikan tinggi tidak berkonflik. Pola koordinasi yang penulis maksud adalah kebersamaan stakeholder Pendidikan Tinggi di pondok pesantren Nurul Jadid dalam hal menyusun dan menentukan program pengembangan yang akan dilaksanakan. Kolaborasi (kerjasama) ialah jalin program antara pondok pesantren dan pendidikan tinggi. Misalnya, beberapa tahun terakhir, PPL dan Pendidikan Tinggi IAI Nurul Jadid dan STT Telkom dibagi menjadi dua model; pertama, mereka mempraktekannya sebagai pengabdian di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, kedua, mereka memilih lembaga formal di bawah naungan pesantren untuk dikembangkan sesuai keilmuan yang dimilikinya. Terakhir adalah kepemimpinan yang kuat (birokratis dan persuasive). Maknanya, untuk merubah kebiasaan pesantren yang cenderung mendahulukan kepentingan tradisionalnya, serta pendidikan tinggi yang mendahulukan inovasi dan independensinya, seorang pemimpin harus mampu hadir menengahi hal tersebut. KH. Abdul Hamid Wahid, yang merupakan pelaksana harian pengasuh, melakukan hal tersebut dengan sangat baik. Dia membangun *staffing line* di pondok pesantren melalui orang profesional agar mampu mendisiplinkan perilaku anggotanya. Sedang di perguruan tinggi, dia memiliki seorang pembantu dan santri senior, agar inovasi pendidikan tinggi bisa menyerap dan tidak menanggalkan nilai-nilai kepesantrenan yang sudah ada sejak dulu.

## BAB V

### A. KESIMPULAN

Berdasarkan pada kerangka teori dan paparan data yang ada, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa;

1. Model integrasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya dari sisi keilmuan bernama integrasi *twin-tower trough interconnecting bridge*. Model integrasi ini bermakna keilmuan Islam dan umum harus bisa dibangun saling terhubung melalui pendekatan metodik, nalar, dan spiritualitas. Pada aspek spiritualisasi ilmu pengetahuan ini, UIN Sunan Ampel Surabaya memilih mengintegrasikan budaya-budaya substantif yang ada di pondok pesantren secara luas. Tidak sekedar integrasi biasa, melainkan juga dijadikan sebagai sistem nilai pembentukan karakter melalui beberapa pendekatan-pendekatan konstruktivisme. Adapun model integrasi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo lebih memposisikan budaya pesantren sebagai *strong culture* dan sub-budayanya dibiarkan berkembang secara inter-dependent terhadap nilai kepesantrenan, dan bebas pada bingkai inovasi-inovasi yang diharapkan oleh pengelola lembaga pendidikan tinggi.
2. Belajar pada pengalaman model integrasi yang ada sebelumnya, kelebihan integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya ada pada; *pertama*, proporsi ilmu pengetahuan umum yang dibiarkan sesuai dengan karakteristik awalnya. Kemudian karakter dibangun melalui pendekatan kepesantrenan. *Kedua*, pembudayaan pesantren yang didekati melalui pendekatan *implanted* (implantasi) memberikan ruang yang lebih luas kepada mahasiswa untuk memahami profesi akademiknya. Hal ini berbeda dengan integrasi UIN Malang yang mewajibkan mahasiswa mengikuti kegiatan keagamaan dan kepesantrenan, sehingga waktu mereka lebih banyak dihabiskan pada kegiatan keislaman. Walaupun dari sisi kelemahan, harus pula disadari, kalau pembudayaan tanpa pembelajaran yang sistematis akan cenderung sekedar menciptakan kesadaran semu di kalangan mahasiswa, khususnya terkait nilai-nilai kepesantrenan yang dipraktikkannya. Dan itu menurut penulis yang masih menjadi kelemahan di

UIN Sunan Ampel Surabaya. Sedangkan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton kelebihanannya adalah adanya hubungan mutualistik antara pondok pesantren dan pendidikan tinggi melalui proses *exchange of advantages* antara Sumber Daya Manusia di pesantren dan pendidikan tinggi. Kelemahannya, integrasi ini menghasilkan ketidakseragaman cara berfikir antara stake-holder pesantren dengan perguruan tinggi, antar perguruan tinggi, dan perguruan tinggi dengan pesantren mahasiswa. Sebab, secara institusional, pondok pesantren belum mampu memberikan ruang seimbang terhadap tiga pendidikan tinggi yang ada di bawahnya.

3. Strategi yang dilakukan di UIN Sunan Ampel Surabaya bisa disimpulkan; *pertama*, kepemimpinan kolejal dan kolaboratif. *Kedua*, manajemen partisipatif. *Ketiga*, restrukturisasi dan sinergi kepentingan dalam koridor hubungan yang sejajar antara pesantren dan fakutas. *Keempat*, pembudayaan nilai-nilai pesantren yang substantif. *Kelima*, pengajaran model-model karakter kepesantrenan. *Keenam*, melakukan role-modeling melalui dosen, tenaga kependidikan, hingga para pemimpin yang ada. Selain itu, sinergi antara pondok pesantren dan fakultas juga menjadi kata kunci untuk melakukan *implanted pesantren tradition* sebagaimana yang dilaksanakan oleh Akh. Muzakki di FEBI-FISIP. Adapun di PP Nurul Jadid, strategi yang digunakan mungkin masih konvensional, dimana mereka menggunakan kekuasaan dan kekuatan pondok pesantren untuk memaksa lembaga pendidikan tinggi dibawah mereka untuk mengikuti aturan main yang ada di pesantren.

## **B. Rekomendasi Penelitian**

Tentunya dari pelbagai kesimpulan tersebut ada banyak kelemahan-kelemahan yang harus disempurnakan melalui kajian-kajian yang lebih koheren dan holistik. Maka dari penulis memberikan rekomendasi pada akhir penelitian ini ialah;

1. Hasil studi ini ternyata belum bisa menimbulkan dan menemukan terminology baru terkait bagaimana pondok pesantren mampu membentuk model integrasi terhadap lembaga pendidikan tinggi mereka. Artinya, meski mereka paham secara kelembagaan, namun fenomena pendirian pendidikan tinggi sekedar disadari sebagai bentuk alamiah saja; berasal dari keinginan pesantren untuk

menyediakan pendidikan bagi masyarakat. Ke depan, bisa jadi, ada pesantren yang merubah nomenklatur kelembagaan mereka menjadi Universitas Islam, sehingga penelitian ini bisa dilengkapi untuk melihat seperti apa model integrasi yang ditawarkan. Pasalnya, sebagaimana diketahui, Kemenristekdikti selalu meminta transformasi IAIN ke UIN dibangun melalui bentuk epistemology yang baru.

2. Hasil studi ini juga sangat terbatas pada makna sub-budaya organisasi berbentuk institusional. Maksudnya tidak mengkaji lebih luas (*in diversity*) misalnya sub-budaya yang dihasilkan oleh ambisi dan cita-cita kelompok di dalam sebuah organisasi tertentu. Maka dari itu, ke depan bisa juga dilakukan, bagaimana sub-budaya organisasi di lingkungan fakultatif (*bacha; humaniora dan sains*) berkompetisi untuk mewujudkan ekspektasi yang berbeda, baik secara individual kolektif mahasiswa ataupun institusi universitas dari sisi visi.
3. Secara pragmatis, hasil studi ini diharapkan oleh penulis bisa dijadikan rujukan pelengkap bagaimana kontestasi budaya organisasi yang dicatok dari dua entitas berbeda bisa dijalankan secara baik. Model integrasi penuh seperti UIN Malang atau UIN Surabaya bisa saling melengkapi untuk membangun asrama mahasiswa di lingkungan pendidikan tinggi. Demikian sebaliknya, bagi pesantren yang ingin mendirikan pendidikan tinggi di lingkungan harus banyak mempertimbangkan aspek-aspek teritorial (*spacing aspects*) agar budaya kepesantrenan tidak terpengaruhi oleh perilaku dan sikap bebas yang sering ditanamkan di pendidikan tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Alicia Boisnier dan Jennifer A. Chatman *The Role of Subculture in agile organization*, California; Hass School of Buisness Press, 2004
- Andrew Brown, *Organizational Culture*, Harlow: Pearson Education Limited, 1998
- Abd Syakur Dj, *Integrasi Ilmu: Sebuah Rekonstruksi Holistik* (Jakarta: Mizan, 2005)
- Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata, Yogyakarta : ANDI, 1996
- A. Syafi'i Ma'arif, *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991)
- Ahmad Tafsir, *Filsafat Ilmu: Mengurai Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Pengetahuan* (Bandung : Rosda Karya, 2006)
- Azzumardi Azra, "From IAIN to UIN Islamic Studies in Indonesia", dalam Kommaruzzaman & Ahmad Patrick Jory, *Islamic Studies and Islamic Education in Contemporary Southeast Asia*, (Kuala Lumpur ; Yayasan Ilmuan, 2011)
- Armahedi Mahzar, "Integrasi Sains dan Agama Model dan Metodologi", dalam Zainal Abidin Bagir, et, al, *Integrasi Ilmu dan agama, interpretasi dan akasi*, (Bandung: Mizan, 2005)
- Buchori Alma dkk, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung; Alfabeta, 2009
- Christopher Mabey dan Paul Iles, *Managing Learning*, (London: t.p., 1994)
- E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, SanFransisco: Jossey-Bass, 1985
- E. H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, San fransisco: Jossey Bass, 1996
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership 3rd edition*, San Francisco: Jhon Wiley & Son. Inc, 2004
- Fuaduddin TM, *Diversifikasi Pendidikan...*44. Lihat pula Suwendi, *Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren : Beberapa Catatan*, dalam Marzuki Wahid, Suwendi, Saifuddin Zuhri (Ed), *Pesantren Masa Depan..* 215-216.
- Fuad Mas'ud, *Survei Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro, 2004

Fuaduddin TM, Fuaduddin TM, *Diversifikasi Pendidikan Pesantren : Tantangan dan Solusi*, dalam Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, Volume 5 Nomor 4, Oktober – Desember 2007, 5-16.

Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., McGraw-Hill International Edition), 1995

Gareth R. Jones, *Organization Theory, Text, and Cases*, United State of Amerika: Addison Wesley Longman Publishing Company, INC, 1998

Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004)

HAR. Tilaar, *Pendidikan dan Kekuasaan Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta Rinneka Cipta, 2003)

<http://www.uinsby.ac.id/id/184/sejarah.html> jam 14.06 6-9-2017

<http://www.uinsby.ac.id/id/185/visi-misi-dan-tagline.html>

<http://iainuruljadid.ac.id/index.php/profil/sejarah-institut-agama-islam-nurul-jadid>

[https://sttnj.ac.id/profil/sejarah\\_singkat.html](https://sttnj.ac.id/profil/sejarah_singkat.html)

Imam Suprayogo, “Reorientasi Pendidikan Agama di Universitas Islam”. Dalam, *Menghidupkan Jiwa Ilmu*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas-Gramedia, 2014)

Imam Suprayogo, *Perjuangan Mewujudkan Universitas Islam: Pengalaman UIN Malang*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2 (2006/1427),142.

Institute Of Leadership and Managemen, *Organizational Culture and Context*, Burlington; British Catalog Library, 1997

Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, Surabaya: Al Ikhlas, 1993

Ian. G. Barbour, *Juru Bicara Tuhan Antara Sains dan Agama*, terj. E.R. Muhammad (Bandung: Mizan, 2002)

J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenada Media, 2004

Jhon F. Haught, *Perjumpaan Sains dan Agama, dari Konflik ke Dialog*, Terj. Fransiskus Borgias (Bandung: Mizan, 2004)

Kim Knott ‘Spatial Theory And Method For Study of Religion’dalam *The Fennish Study for the Study of religion* (Temenos, Volume 41. No 2, 2005)

Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006)

- Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, cetakan II (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993)
- Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi Dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006)
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999)
- Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Pmbaharuan Sosial, Transleted By Butche B Soendjojo*, Jakarta: P3M. 1986
- Moeljono Djokosantoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003
- Moeljono Djokosantoso, *Cultured, Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005
- Muthaher O Saridjo B, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, SNA X, Makassar. 2007*
- M Lutfi Mustofa, *Tauhid: Akar Tradisi Intelektual Masyarakat Muslim*. dalam M. Lutfi Mustofa (Ed.), *Intelektualisme Islam, Melacak Akar-Akar Integrasi Ilmu dan Agama* (Malang: UIN, 2007)
- Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Muhammadiyah, 1960)
- Muhaimin, “Pendidikan Agama Islam Berwawasan Rekonstruksi Sosial”. Dalam, *Kumpulan Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar UIN Malang Periode: 1989-2006.*(Malang: UIN Malang Press, 2006)
- Muhammad Chirzin, *Menuju Universitas Islam Darussalam yang Berwibawa*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2, 2006, 238
- Mardia, *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam dalam Spektrum Blue Ocean Strategy*, Ulumuna. Vol. XV, No. 1 (Juni 2011), 142
- Masdar Hilmi dan Akh. Muzaki, *Dinamika Baru Studi Islam* (Surabaya : Arkola, 2005)
- Michael J. Marquardt dan Angus Reynold, *The Global Learning Organization*, (New York: Irwin Professional Publishing, 1994)
- Mulyadhi Kartenagara, *Menyibak Tirai Kejahilan Pengantar Epistemologi Islam* (Bandung: Mizan, 2003)

- M.Fethullah Gulen, *Toward a Global Civilization of Love and Tolerance* (New Jersey : Tughra Books, 2009)
- Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)
- Nana Syaodih Sukamadina, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2007)
- Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, Jakarta: Paramadina. 1997  
[nuruljadid.net/sejarah-pesantren](http://nuruljadid.net/sejarah-pesantren)
- Peter M. Senge, *The Fifth Discipline – The arcc&Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1996)
- Peter. F Drucker, *Manajemen di Tengah Perubahan Besar*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997)
- Rosalind I. J. Hackett “Anthropology of religion” dalam *The Routledge Companion to the Study of Religion* Edited by John R. Hinnells. (London : Rutledge, 2005)
- Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004)
- Solonn T Kinball, *Anthropology and education* (New York : tp, 1956)
- Rhenal Kasali, *Change*, Jakarta; Raja Grafindo, 2007
- Robert Krainer dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Edisi Indonesia. Jakarta: Salemba, Empat, 2000
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: UGM press, 1993)
- Suhardi Sigit, *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen* (Bandung: Lukman Offset, 1999)
- Sopiah, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008
- Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amus, 2005
- SP. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia , Jakarta: PT Prenhalindo, 1996
- Sutarjo Adosusilo, J.R. *Pembelajaran Nilai-Karakter Konstruktivisme dan VCT Sebagai Inovasi Pendekatan Pembelajaran Afektif*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012)
- Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013)

Sai'du Sulaiman, *Islamization Of Knowledge: Background, Model And The Way Forward* (Kano Nigeria: The International Institute Of Islamic Thought, 2000)

Suharsimi Arikunto, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1991)

Said Aqil Siradj, *Pesantren Pendidikan Karakter dan Keutuhan NKRI* dalam Ibi Syatibi & Lanny Oktavia (Ed), *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren* (Jakarta: Renebook, 2014)

Susan L Robertson 'Spatializing' the sociology of education Stand-points, entry-points, vantage-points" dalam M. W. Apple (ed), *The Routledge International Handbook of The Sociology of Education*. (Militton Parka, Routledge, 2010)

Tim Scott Tim Scott, at.all. *Healthcare Performance and Organisational Culture*, UK: Radecliffe Press, 1992

Tony Bush, *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice*, Johabbesburg: MGSLG Press, 2006

Teman Kasmono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. Disertasi, Surabaya. Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.

Thomas S Khun, *The Structure Of Scientific Revolution* (Chichago: The University Of Chichago Press, 1970)

Terrence E. Deal dan Allen A Kennedy, *Corporate Culture: The Rise And Ritual's Of Corporate Life*, (New York: Addison Wesley Publishing Inc, 1982)

Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta; Raja Grafindo, 2007

Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984

W.Y.S. Poerdowasminto, *Konsorsium Bahasa konsorsium bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1986)

Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* , Jakarta: Salemba Empat, 2007

[www.nuruljadid.net](http://www.nuruljadid.net)

Wihelmus W Bakouwuton (ed), *Manajemen Bank Umum*, Jakarta: Intermedia, 1993

Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* , Jakarta: LP3ES, 1984

Zaim Elmubarok, *Membumikan Pendidikan Nilai, Mengumpulkan Yang Terserak, Menyambung Yang Terputus, dan Menyatukan Yang Tercerai* (Bandung: Alfabeta, 2008)

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011)

## LAMPIRAN



