



NAMA PENULIS

M. Bakhruddin, M Pd. I



DESAIN INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN TINGGI DAN PONDOK PESANTREN

Lesson-learned from UIN Sunan Ampel Surabaya & Pondok Pesantren
Nurul Jadid Probolinggo

**DESAIN INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN
TINGGI DAN PONDOK PESANTREN**

Penulis : M. Bakhruddin, M. Pd. I
Editor : Syariffudin
Tata Letak : Nurhidayatullah.r
Design cover : Riki Dwi Safawi



Hak Cipta Penerbit UMSurabaya Publishing
Jl Sutorejo No 59 Surabaya 60113

Telp : (031) 3811966, 3811967

Faks : (031) 3813096

Website : <http://www.p3i.um-surabaya.ac.id>

Email : p3iurnsurabaya@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

UNDANG- UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak/atau tanpa ijin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta yang meliputi Penerjemah dan Pengadaptasian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00
(lima ratus juta rupiah)
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa ijin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi Penerbitan, Peggandaan dalam segala bentuknya, dan pendistribusian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)
3. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada poin kedua diatas yang dilakukan dalam bentuk Pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

M. Bakhruddin, M. Pd. I

DESAIN INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN TINGGI DAN PONDOK PESANTREN
Surabaya: UMSurabaya Publishing, 2018

Ukuran Buku : 16,5 X 24 cm , x. 12 mm + 86 halaman
ISBN :

Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas nikmat rahmat dan hidayah-Nya buku ini “ DESAIN INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN TINGGI DAN PONDOK PESANTREN ” dapat terselesaikan dengan baik.

Tak lupa juga ingin penulis haturkan ucapan terima kasih kepada semua elemen teman-teman dan para senior yang ikut serta dalam penyelesaian penulisan buku ini.

Namun demikian, tentunya masih banyak kekurangan yang memerlukan penyempurnaan pada buku ini. Penulis mengharapkan saran saran dan kritikan, baik dari disiplin ilmu agama islam maupun lainnya. Karena itu, penulis amat menghargai saran dan kritikan dari siapapun juga dan sekaligus mengucapkan teri kasih.

Surabaya, 20 September 2018

Penulis

M. Bakhruddin, M. Pd. I



Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Bagian I : Pendahuluan	1
Bagian II : Integrasi Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan..	7
A. Terminologi Budaya Organisasi dalam Pendidikan	7
B. Desain Integrasi Lembaga Pendidikan	18
C. Integrasi Budaya dan Sub-Budaya Oganisasi Pendidikan	21
Bagian III : Paradigma Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya ..	29
A. Model Integrasi Twin Tower di UIN Sunan Ampel Surabaya	29
B. Nilai lebih dan titik lemah integrasi Twin Tower UIN Sunan Ampel Surabaya	37
C. Strategi implementasi integrasi twin-tower UIN Sunan Ampel Surabaya	46
Bagian IV : Paradigma Integrasi Budaya Pondok Pesantren Nurul Jadid	51
A. Bentuk integrasi budaya di PP Nurul Jadid Paiton.....	51
B. Kelebihan dan Kelemahan Integrasi di PP Nurul Jadid	55
C. Pendekatan operasional integrasi di PP Nurul Jadid....	65
Bagian V Pembahasan Hasil Penelitian	69
Bagian VI Penutup	81
A. Kesimpulan	81
Daftar Pustaka	83



BAGIAN 1

PENDAHULUAN

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.¹ Menurut Veithzal Rivai, budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk tapal-batas norma organisasi, meningkatkan komitmen, pengendali perilaku organisasi.² Dalam konteks pendidikan, Ana Comariyah dan Cepi 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.³

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.⁴ 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 untuk dapat mengimplementasikan budaya tersebut, yaitu kekayaan konsep, kompetensi, dan koneksi.⁵

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

² Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo, 2007), 432

³ Rhenal Kasali, *Change*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2007) 102

⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 97

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



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”*...⁶ 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.⁷

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.⁸ Dalam konteks ini, penulis lebih sepakat dengan pandangan

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

⁷ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* 21

⁸ Tim Scott membagi subbudaya menjadi *ethnic, religious, class, occupational, Devisional, 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.



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. Uniknya 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.

Kondisi ini, menambah alasan penulis untuk mendukung pandangan Tim Scott. Pasalnya, proses pengitegrasian lembaga pendidikan yang memiliki perbedaan basis nilai budaya mencolok, akan mengakibatkan disintegrasi, instabilitas, dan mandeknya sebuah proses internalisasi nilai kebudayaan primer. Misalnya, mahasiswa yang sudah terbiasa dengan nuansa kebebasan berfikir, berekspresi, dan bertindak, tidak akan mau kebebasannya di pasung melalui model kebudayaan pondok pesantren. Begitu pastinya, apabila perguruan tinggi menjadi sub-budaya di Pondok Pesantren. Maka dari itu, harus ada model atau konsep pengitegrasian yang khusus, apabila pola budaya organisasinya memiliki kecenderungan perbedaan yang mencolok.

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 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.

Kebijakan ini, jika ditelisik pada nilai yang dijunjung tinggi Pendidikan Tinggi, bisa saja dikategorikan sebagai hal yang melenceng. Karena, di dalam Undang-Undang Perguruan Tinggi, juga diatur tentang elemen budaya akademik mahasiswa; *Pertama*, harus mengedepankan kepada otonomi ilmu pengetahuan. *Kedua*, kebebasan akademik. *Ketiga*, kebebasan mimbar akademik.⁹ Sedangkan pondok pesantren, lebih condong pada penyeragaman perilaku, pemilihan nomenklatur keilmuan yang didasari pada ideologi tertentu, dan kataatan terhadap guru/pengajar dan kesederhanaan.¹⁰ Keberadaan pondok pesantren di UIN Sunan Ampel Surabaya, sebagai sub-budaya, bisa dikatakan hampir mengalahkan budaya primer. Citera perguruan tinggi lebih islami dan perilaku negatif mahasiswa mampu diminimalisir. Namun demikian, kebebasan akademik, berfikir, dan kegiatan lainnya, lebih terbatas, dibandingkan sebelum adanya pondok pesantren.

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 tinggi¹¹ 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.

Dari sini dilihat, bagaimana Pondok Pesantren, sebagai *primer culture* akan dihadapkan pada sub-budaya baru, bernama perguruan tinggi, sebagaimana sudah penulis sebutkan sesuai Undang-Undang di atas. Sama halnya, dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, cara pengintegrasian nilainya membutuhkan pendekatan-pendekatan yang khusus. Agar tidak terjadi resistensi yang hadir

⁹ Pasal (8) Ayat (11) Undang-Undang Perguruan Tinggi Tahun 2012

¹⁰ Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Al Ikhlas, 1993) 56

¹¹ 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



karena perbedaan tersebut. Dalam pengamatan yang ada, Persoalan serius sempat dihadapi untuk menyeragamkan perilaku santri-mahasiswa, dosen atau pengajar, dan karyawan di pendidikan tinggi yang di bawah naungan pondok pesantren. PP. Nurul Jadid, menghadapi psikologi anak didik yang ingin bebas dalam segala bidang serta cenderung menanggalkan nilai-nilai agama dan kepesantrenan. Tidak hanya itu, kebiasaan mahasiswa-santri yang keluar pondok menyulut masyarakat untuk membukan bisnis '*kos-kosan*' di sekeliling PP. Nurul Jadid. Belum lagi, perilaku dosen yang cenderung materialistis, pun membuat pondok pesantren ini harus berfikir cara lain untuk bisa menyeragamkan pola pikir, sistem nilai, dan perilaku orang-orang di bawah pesantren.

Akhirnya, beberapa tahun terakhir, PP. Nurul Jadid mempercepat pembangunan lokal asrama mahasiswa. Hingga pada tahun 2020, targetnya seluruh mahasiswa wajib menetap di pondok pesantren dan dilarang bedomisili di luar pondok pesantren. Ini merupakan upaya untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi bagi seluruh elemen yang ada di PP. Nurul Jadid. Pondok pesantren ini, memilih nilai-nilai pondok pesantren sebagai *core-value* dalam proses pengembangan lembaga yang ada di bawah naungannya.



BAGIAN 2

Integrasi Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

A. Terminologi Budaya Organisasi dalam pendidikan

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi.¹² 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.¹³ 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 organisasi lainnya. Selanjutnya, budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.¹⁴

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*".¹⁵ 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 taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*".¹⁶ 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.¹⁷ 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

¹² Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 93

¹³ Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amus, 2005), 75

¹⁴ Fuad Mas'ud, *Survei Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004), 26

¹⁵ Gareth R. Jones, *Organization Theory, Text, and Cases*, (United State of Amerika: Addison Wesley Longman Publishing Company, INC, 1998), 30

¹⁶ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership 3rd edition*, (San Francisco: Jhon Wiley & Son. Inc, 2004), 13

¹⁷ SP. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: PT Prenhalindo, 1996), 12



organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Sementara konsep budaya organisasi yang digunakan oleh Hofstede, 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 negara. Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai.¹⁸

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.¹⁹ 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.²⁰ 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.²¹

Moeliono 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.²² 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

¹⁸ 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

¹⁹ 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.

²⁰ Robert Krainer dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Edisi Indonesia. (Jakarta: Salemba, Empat, 2000), 42



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 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.²³ 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.²⁴

Pendapat lain berkenaan dengan budaya organisasi yang mendukung efektifitas organisasi dikemukakan oleh Brown yang menyatakan bahwa terdapat banyak defenisi 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.²⁵ 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.²⁶ 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

²³ Moeljono Djokosantoso, *Cultured, Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005), 56

²⁴ Wihelmus W Bakouwuton (ed), *Manajemen Bank Umum*, (Jakarta: Intermedia, 1993), 45

²⁵ Andrew Brown, *Organizational Culture*, (Harlow: Pearson Education Limited, 1998), 189

²⁶ 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



untuk bekerja, sehingga meningkatkan komitmen serta 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.²⁷

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.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.²⁸ 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 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

²⁷ Andrew Brown, *Organizational Culture.....*, 234

²⁸ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass,



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.²⁹ 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,³⁰ 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 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.³¹ 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*

²⁹E. H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, (San Francisco: Jossey Bass, 1996), 61-62

³⁰ Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), 14.

³¹ Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata, (Yogyakarta : ANDI, 1996), 72



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*”.³²

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 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.³³

Ketujuh poin yang telah dikemukakan oleh Luthan diatas, bisa ditarik ke dalam dunia organisasi pendidikan, dengan jalan dilaksanakan secara

³² Pendapat para ahli sebagaimana dikutip dalam Akhmad Sudrajat “Budaya Organisasi.”

³³ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., (McGraw-Hill International Edition), 1995, 90



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;³⁴ *potential* (kemampuan teknik), *human relation skill/team work*, *personality* (kepribadian), *potentiality*, dan *managerial skill* (bagi manajer/supervisor).

B. Desain Integrasi Lembaga Pendidikan Islam

Integrasi berarti penyatuan supaya menjadi suatu kebulatan atau menjadi utuh.³⁵ 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 krisis (kemerosotan peradaban dunia Islam, pandangan

³⁴Fred Luthans, *Organizational Behavior.....*, 54

³⁵ W.Y.S. Poerdowasminto, *Konsorsium Bahasa konsorsium bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1986), 384



sekularistik keilmuan Islam) yang dihadapi oleh paradigma dikotomi keilmuan (*normal paradigm normal science*).³⁶

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.³⁷

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 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.³⁸

Pada masa selanjutnya, setelah beberapa kategorisasi 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.

³⁶ Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 49.

³⁷ A. Syafi'i Ma'arif, *Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cita dan Fakta* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991), 149.

³⁸ Ahmad Tafsir, *Filsafat Ilmu: Mengurai Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi Pengetahuan* (Bandung: Rosda Karya, 2006), 70. —



Tawara 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 empirisme. Hingga akhirnya para pemikir dari Jerman berusaha untuk mengintegalkan 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 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 konferensi IAIN menjadi UIN. Sebagaimana diketahui, bahwa IAIN terkenal sebagai laboratorium ilmu pengetahuan Islam, sedangkan Universitas adalah laboratorium pengetahuan Umum. Melalui konferensi ke Universitas ini diharapkan IAIN tidak hanya memahami ilmu-ilmu agama melainkan juga mendalami ilmu-ilmu umum. Konferensi 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”³⁹

Selain keleluasaan ilmu pengetahuan (*branches of knowledges*) sebagai bekal lulusan UIN. Azra juga menegaskan bahwa *pertama*, perdebatan dikotomis antara Islam dan sekular 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 transformasi madrasah menjadi lembaga pendidikan umum yang dilakukan oleh pemerintah⁴⁰.

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)⁴¹.

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 keterikatakan 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.

³⁹ 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

⁴⁰ Ibid, 46



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 memfokuskan pendidikannya pada aspek kognitif bukan aspek teknis layaknya pengalaman-pengalaman universitas umum lainnya. Seyogyanya, selain mengintegrasikan ilmu pengetahuan, ada satu pengetahuan lain yang berkaitan dengan keterampilan (*soft ataupun hard skill*).

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 Makassar, 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”.⁴² Selain term Islamisasi juga digunakan term lain seperti naturalisasi ilmu⁴³, pengilmuan Islam⁴⁴, sains Islam⁴⁵, dan lain sebagainya. Berawal dari konsep “kesakralan” ilmu inilah kemudian muncul wacana konsep integrasi keilmuan di perguruan tinggi Islam sebagai pra syarat 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.⁴⁶ 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 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-

⁴² Sai'du Sulaiman, *Islamization Of Knowledge: Background, Model And The Way Forward* (Kano Nigeria: The International Institute Of Islamic Thought, 2000), 25 -29

⁴³ Mulyadhi Kartenagara, *Menyibak Tirai Kejahilan Pengantar Epistemologi Islam* (Bandung: Mizan, 2003), 111.

⁴⁴ Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi Dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 45

⁴⁵ 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.

⁴⁶ Thomas S Khun, *The Structure Of Scientific Revolution* (Chicago: The University Of Chicago Press, 1970), 12



perbincangan (*dialogue*), dan integrasi-pemaduan (*integration*).⁴⁷ 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.⁴⁸ 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.⁴⁹ 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.⁵⁰

Kelompok fundamentalis religius dan fundamentalis sekuler yang menganggap agama dan sains merupakan elemen yang sama sekali berbeda dan memiliki sifat 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.⁵¹ Artinya keduanya menegaskan keberadaan yang lain dan menegaskan eksistensinya masing-masing. Dari

⁴⁷ Ian. G. Barbour, *Juru Bicara Tuhan Antara Sains dan Agama*, terj. E.R. Muhammad (Bandung: Mizan, 2002), 40-42

⁴⁸ Jhon F. Haught, *Perjumpaan Sains dan Agama, dari Konflik ke Dialog*, Terj. Fransiskus Borgias (Bandung: Mizan, 2004), 1-2

⁴⁹ 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.

⁵⁰ *Ibia*, 101

⁵¹ *Ibia*, 93



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.⁵² 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 maupun ilmu sosial. Ketiga jenis keilmuan ini dapat menjadi penyambung antara agama dan sains. Model ini diajukan oleh kaum teosofis yang bersemboyankan "*there is no religion higher than truth*". Kebenaran adalah kesamaan antara sains, filsafat, dan agama.⁵³ 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

⁵² *Ibia*, 95

⁵³ *Ibia*, 98



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.

C. Integrasi budaya dan sub-budaya Organisasi Pendidikan

Jikalau seorang guru dan pemikir pendidikan meyakini bahwa proses pembelajaran, kurikulum, dan interaksi guru-siswa menjadi elemen terpenting di dalam pendidikan. Maka seorang administrator, manajer, atau pemimpin pendidikan berkeyakinan iklim, budaya, dan sistem nilai yang tersirat di lembaga pendidikan tersebut merupakan hal paling penting untuk menentukan arah keberhasilan pendidikan. Alasan pandangan ini cukup sederhana, sebab di dalam budaya terbentuk keyakinan pemimpin mengarahkan anggotanya, komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta kinerja yang bisa diukur melalui sistem nilai-nilai tersebut. Aan Chomariah,⁵⁴ Rhenald Kasali,⁵⁵ Made Sutapa,⁵⁶ dan Buchori Alma merupakan beberapa pakar manajemen pendidikan yang mengusulkan adanya perubahan orientasi basis iklim dan budaya organisasi pendidikan; dari iklim yang *ala* kadarnya menjadi lebih visioner dan konstruktif, dari yang birokratis ke koorpoatif, dari yang dependent secara pengelolaan ke arah yang lebih inovatif dan mandiri, serta dari budaya yang ingin dilayani menjadi melayani secara prima.

Pandangan para pakar di atas tersebut didasari dari beberapa hasil riset kuantitatif yang tidak hanya dilakukan di organisasi pendidikan semata, melainkan juga beberapa perusahaan maju; hampir dari semua riset kuantitatif ini menunjukkan semua organisasi yang mampu mengelola budaya organisasinya dengan baik, maka akan ada signifikansi terhadap komitmen, kinerja, kepuasan karyawan dan pelanggan dan produktifitas produk yang ingin dihasilkan. Pertanyaannya adalah apa yang mereka maksud dengan budaya organisasi?. Budaya organisasi adalah kombinasi daripada nilai, kondisi tertentu, keyakinan (*beliefs*), komunikasi, dan simplifikasi dari aktivitas organisasi yang diulang-ulang menjadi sebuah norma kebersamaan.⁵⁷ Tichy, dalam Fahar Sahzhad, mengatakan bahwa budaya organisasi adalah '*normative glue*' (perekat normative) yang bisa membuat semua anggota organisasi menjalankan tugasnya secara bersamaan.⁵⁸

⁵⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 97

⁵⁵ Rhenald Kasali, *Change*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2007) 102

⁵⁶ Dalam Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo, 2007), 432

⁵⁷ Fakhar Sahzhad, *et al.* "Impact of Organizational Culture on organizational Performance; An Overview" dalam *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Buseniss*, Vol 3 No 9, Tahun 2012, 976

⁵⁸ *Ibid*, 980



Adapula yang mendefinisikan bahwa cultural organization sebagai sebuah pola daripada asumsi dasar (nilai) yang menjadi prinsip hidup semua orang di dalam organisasi. Dari asumsi dasar itu, para anggota bisa memahami persoalan-persoalan yang dihadapi, cara menanggapi, dan bagaimana cara menyelesaikannya sesuai dengan keinginan distingtif yang ada di dalam organisasi.⁵⁹

Pada intinya, para pakar manajemen menyimpulkan bahwa *"in sum, organizational culture is the glue that welds managers together for the effective implementation of organizational strategies, and the absence of this glue would bring about disastrous effects on the organization"*⁶⁰ Kendati semua pakar menyebut bahwa budaya organisasi 'bisa' memperlambat, menggerakkan, dan selalu dianggap berpotensi signifikan untuk meningkatkan performance (kinerja), efektifitas dan efisiensi, serta rasa kepemilikan anggota organisasi, bukan bermakna budaya dalam sebuah organisasi mudah diimplementasikan dan diukur. Sebab, sebagaimana sumbernya, budaya berasal dari hal yang abstrak (*intangible*). Sumber budaya organisasi adalah *beliefs, values, and basic assumption on founders of organization* (keyakinan, nilai, dan asumsi dasar dari seorang pendiri organisasi). Selanjutnya, proses interaksionisme, pengetahuan, dan pengalaman di kalangan anggota organisasi. Terakhir ialah inter-relasi keyakinan dan nilai baru yang terbangun antara seorang pemimpin dengan para anggotanya.⁶¹ Budaya organisasi acapkali ditampilkan melalui ideologi, bahasa, symbol, narasi dan aktivitas lain yang ada di dalam sebuah organisasi.⁶² Oleh karena kajian yang abstrak, maka para pakar menginstrumentasinya lebih nyata. Robbins misalnya mengatakan bahwa ada enam aspek budaya organisasi; inovasi dan keberanian mengambil resiko, memperhatikan sebuah persoalan secara *detail*, berorientasi pada hasil, berorientasi pada efektivitas kerja anggota, orientasi pada tim, agresifitas dalam melakukan pengendalian, dan stabilitas organisasi.⁶³

Ungkapan Robin ini, tampaknya, ingin lebih menampilkan budaya organisasi sebagai wujud bentukan dari pola organisasi-institusional, tidak pada aspek kepemimpinan. Dalam konteks kepemimpinan, budaya organisasi yang

⁵⁹ Zlatka Mesko Stok, Mirko Markic, Andrej Bertoneclj, & Maja Mesko "Elements of Organizational Cultures Leading to Business Excellence" dalam *Journal of Administration* Vol 28 No 2 Tahun 2010, 305

⁶⁰ Ibid, 306

⁶¹ M. Alvesson, "Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency" dalam *Journal of Management Science*, Vol 17 No 4, Tahun 2010, 232

⁶² Brooks, *Organizational Behavior; Individual Groups and Organization* (Essex; Pearson Education Limited, 2006), 78

⁶³ Stephen P. Robbins and Timothy Judge, *A. Organizational Behavior*, (Essex; Pearson Prentice Hall, 2014), 90



tampak bisa diukur melalui instrument McKeena and Beech yang mengatakan bahwa budaya organisasi dapat dilihat dari aspek; *pertama, the philosopher*, orang yang mengarahkan bagaimana organisasi harus dijalankan oleh para anggota organisasi dan bagaimana sebenarnya harapan yang diberikan oleh para kostumer. *Kedua*, aturan-aturan yang mengikat dan berhubungan agar mampu dipelajari oleh para anggota organisasi. *Ketiga*, nilai-nilai yang dipegang teguh oleh organisasi. *Keempat*, norma yang ditawarkan untuk mengerjakan tugas di dalam organisasi. *Kelima*, tipologi aktivitas yang dilakukan secara rutin di dalam sebuah organisasi.⁶⁴ Sedikit konfrehensif dibandingkan dua pandangan sebelumnya, posisi budaya organisasi diletakkan dari sebuah tampilan organisasi secara lebih luas; bukan sekedar peran kepemimpinan dan kerangka berfikir manajerial. Budaya organisasi diletakkan pada dinamika dan dimensi yang tampak. Misalnya, *power distance* (asumsi pemimpin, anggota, dan masyarakat sekitar), *individualism dan collectivism* (dinamika group), *masculinity vs femininity* (dinamika gender), *uncertain vs avoidance* (dinamika lingkungan), *long term vs short term* (dinamika teologis).⁶⁵

Dari definisi di atas, dapat diambil kesimpulan sederhana bahwa budaya organisasi merupakan perekat komitmen kerja semua orang, *shared vision* seorang pemimpin, dan sistem nilai yang akan menjadi penentu perilaku karyawan; baik itu individu ataupun kelompok. Pada perkembangannya, budaya organisasi ini tidak lagi dikaji sebagai *single-track diplomacy* dari seorang manajer, pemimpin, atau organisasi itu sendiri. Secara kualitatif kemudian, budaya organisasi dipilah-pilah mejadi beberapa aspek baru; misalnya, bagaimana dinamika budaya organisasi dan budaya masyarakat multi-kultural, bagaimana budaya organisasi dengan sub-budaya di lembaga pendidikan yang memiliki *networking* (jejaring) yang sangat luas, bagaimana budaya organisasi harus mengatur sub-budaya organisasi yang diciptakan atau tercipta sendiri akibat dialektika serta interaksi di kalangan anggota itu sendiri.

Hasil penelitian di atas, merupakan bentuk *direct of monolithic design culture and ordered structure*, dari pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku, komitmen, dan iklim yang ada di sebuah organisasi sekolah. Hal tersebut tidak terbentur pada budaya bentukan (sub-culture) baru pada institusi yang baru. Fakhar Shaszad mendefinisikan mengutip pandangan Schein menyebut bahwa subculture adalah *“the segments of culture which show different norms, values, beliefs*

⁶⁴ Eugene McKeena & Nic Beech, *The Essence of Human Resources Management* (Essex: Pearson Prentice Hall, 2000), 12

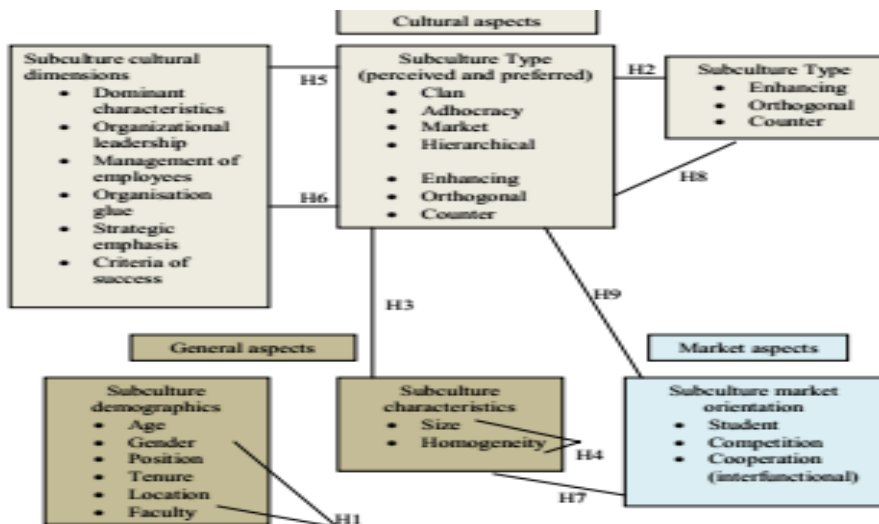
⁶⁵ Mashal Ahmed & Saima Shafiq “The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance; A Case Study of Telecom Sector” dalam *Global Journal of Management and Business Research; A Administration and Management* Vol 14 Issue 3, Tahun 2014, 3



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".⁶⁶ 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..."⁶⁷

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 *resistence-arena* tapi juga bisa menjadi sumber penguat dari organisasi karena keberhasilan dan inovasi yang dilakukan oleh departemen di dalamnya.⁶⁸ Nick Chandler membingkai subculture organisasi sebagaimana gambar berikut ini:



Overview, Vol 3, No 9, January 2012, 5

⁶⁷ Alicia Boisnier & Jennifer A Chatman, *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, Haas School of Business University of California, Berkeley, May, 2004, 34

⁶⁸ 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 mensupport budaya awal organisasi. Berikut ini adalah beberapa tawaran tersebut:

1. 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 departementation* 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.

2. 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 sub-budaya 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.⁶⁹

3. 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”*⁷⁰ Pada intinya, kutian ini mengindikasikan bahwa strategi integrasi bermakna mencari 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 yang sudah dipegang sebagai komitmen bersama dari aspek kesejarahan, ketokohan, dan kultus efektifitas organisasi yang diinterpretasikan berbeda dari lingkup makro ataupun mikro.

4. 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 *sharea-*

⁶⁹ *Ibia*, 32

⁷⁰ *Ibia*, 56



delegaton and negotiation proses untuk tidak menyimpang dari visi, misi, dan basis kulitas nilai yang dipegang teguh pada budaya organisasi utama.⁷¹

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.

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.

⁷¹ *Ibia*, 45



BAGIAN 3

Paradigma Integrasi Budaya UIN Sunan Ampel Surabaya

A. Model Integrasi Twin - Towers di UIN Sunan Ampel Surabaya

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)

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.⁷²

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 dihilangkan...Namun, gitu ya, jika kami, tim itu, menggunakan tradisi pesantren secara utuh, maka juga akan menghilangkan kesan: ‘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

⁷² Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



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.”⁷³

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:

“...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 gratui-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 pesantren itu ketemu/ Nah itu *moco kitab iyo gitu* kan mas ya, nah itu jam 4 sampe jam 6. Itu

⁷³ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



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 macam-macam, itu kita punya data, oh ini yang wajib, ini yang tidak. pembinaannya yang ada di Fakultas dan nanti yang mengeluarkan sertifikat adalah dari ma'had dan pesantren."⁷⁴

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 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 tetap 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

⁷⁴ Wawancara dengan Bapak Ahmad Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017



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.⁷⁵

Tidak jauh berbeda dengan tanggapan 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.⁷⁶

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

⁷⁵ Wawancara dengan Bapak Wasid Mansyur selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus



adalah, mengembalikan substansi pesantren menjadi basis pembiasaan dan tradisi di UIN Sunan Ampel Surabaya. Kepada penulis Dekan FISIP/FEBI ini menggambarkan sebagaimana berikut:

“...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.”⁷⁷

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 humanioran, 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 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

⁷⁷ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017



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.”⁷⁸

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, begitu. Lah yang bicara fiqh, tarikh tafsir itu tidak di pesantren tapi di program penalaran Indonesia.”⁷⁹

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

⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

⁷⁹ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017



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 dundo* (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 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.*”⁸⁰

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

⁸⁰ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



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. Titik Nilai Lebih dan titik lemah intergritasi UIN Sunan Ampel Surabaya

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 *addea-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.

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.”⁸¹

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: “*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*”⁸² 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

⁸¹ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

⁸² Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



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 susahny 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 tehnik 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-dosen Unair itu sak pirang-pirang mrene termasuk wakil rektor UNESA itu kemaren itu cerita, itu real.”⁸³

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 laiknya 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

⁸³ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



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.”⁸⁴

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 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.”⁸⁵

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

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

⁸⁵ Wawancara dengan Bapak Wasid Mansyur selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017



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. 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.⁸⁶

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

⁸⁶ Wawancara dengan Bapak Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017



kebanyakan dari mereka sudah memahami dan memiliki pemahaman 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.⁸⁷

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.

C.....Strategi Implementasi integrasi Twin-Towers di UIN Sunan Ampel Surabaya

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 *addea-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

⁸⁷ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



membentuk formula kebijakan atau terlibat dalam proses perumusan kebijakan tersebut.

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.”⁸⁸

Selain memaparkan bagaimana tahapan-tahapan yang harus dilalui, dia juga mengibaratkan bagaimana pengelolaan di UIN Sunan Ampel Surabaya ke

⁸⁸ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017



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. Tetapi bagaimana kapan dia harus merintah, kapan dia memberian motivasi, kapan dia memberikan *rewara*, kapan dia memberikan pendampingan, itu yang harus diberikan leaders bukan manajer. Karena partisipatif itu tidak melahirkan melahirkan manajer tetapi melahirkan leader, kesimpulan saya begitu.”⁸⁹

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 TEKNIK, 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...”⁹⁰

⁸⁹ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

⁹⁰ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017



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, 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 dengan pembelajarn karakter yang ada di model pesantren sehingga posisinya sejajar, jadi naik luar biasa.”⁹¹

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 kerikulum, pembelajaran, tenaga pengajar, kemuiian kebutuhan ruangan itu bersinergi. Sehingga kemudian untuk pembelajaran ma’had, harus

⁹¹ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017



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. 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 gegerakan, 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.”⁹²

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 perlu dibangun oelh kesepakatan. Kita wuudkanlah *implanted tradition*, tradisi yang kita tanamn bersama-sama di rumah baru. Bikin kontrak bersama-sama toh bisa... Untuk mahasiswa itu kita punya SOP, SOP

⁹² Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017



mengawali pembelajaran, dibuka salam dimulai *fatebah* 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 menegradasi santri, lalu mengatakan, kita ini mahasiswa, kita ini bukan santri itu sama dengan sampeyan memojokkan santrijenjelek-jelekkan 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...”⁹³

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

⁹³ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017



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 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 dosesnnya tidak mondok, ya sama saja seperti pembelajaran di dalam kelas yang fakulatif itu.⁹⁴

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

⁹⁴ Wawancara dengan Bapak Ahmad Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017



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.





BAGIAN 4

Paradigma Integrasi Budaya Di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

A. Bentuk Integrasi budaya di PP Nurul Jadid

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 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”.⁹⁵

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 tekhnisnya. 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-msaing. 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

⁹⁵ Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017



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...”⁹⁶

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 pesantren 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

⁹⁶ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



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.”⁹⁷

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 seizing 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 kajian 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 itu kan biasanya santri sepuh 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

⁹⁷ Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017



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.⁹⁸

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 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.

B. Kelebihan dan Kelemahan Integrasi di PP Nurul Jadid

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 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

⁹⁸ Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017



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...”⁹⁹

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

⁹⁹ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



berbentuk mereka praktek di lembaga pendidikan dibawahnya. Misalnya ini ya, beberapa tahun terakhir ini ada KKN dan PPL kemiteraan 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.”¹⁰⁰

Ahmad Fawaid sebagai Ketua Pesantren Mahasiswa lebih cenderung membicarakan bagaimana bentuk-bentuk kegiatan yang dilaksanakan untuk mengakomodasi mahasantri 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

¹⁰⁰ Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017



tebantu 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...”¹⁰¹

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

¹⁰¹ Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa PP. Nurul Jadid pada tanggal 29 September 2017 _____



pesantren. Selebihnya mereka bebas. Ikut organisasi mahasiswa juga bebas. Jadi tidak dibatasi.”¹⁰²

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:

“...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 profesional. 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.”¹⁰³

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

¹⁰² Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

¹⁰³ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



pada nilai-nilai keagamaan. Saya jadi teringat tetangga saya itu 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 cita 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.”¹⁰⁴

Di atas sudah dipaparkan bagaimana kelebihan bagaimana pondok pesantren bisa memberikan cita 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 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 kan mengabdikan, sedangkan di lembaga

¹⁰⁴ Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa PP. Nurul Jadid pada tanggal 29 September 2017



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.”¹⁰⁵

Ponirin Mika menambahkan 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

¹⁰⁵ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



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 Teknologi) 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 butuh asrama sendiri ya, penulis menyela)..Ya itu yang sedang kita rencanakan untuk membuat pesantren mahasiswa yang lebih besar dari yang ada sekarang....”¹⁰⁶

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

¹⁰⁶ Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017



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 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 sesederhana yang dipikirkan. Artinya ketika pesantren berkehendak semua elemen perguruan tinggi akan mengikuti seperti yang ada di lembaga formal lainnya.”¹⁰⁷

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.¹⁰⁸

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

¹⁰⁷ Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017

¹⁰⁸ Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017



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:

“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 dibranding 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.”¹⁰⁹

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

¹⁰⁹ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



pengejawantahan melalui pelbagai pendekatan yang akan dilakukan oleh KH. Abdul Hamid Wahid di pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

C. Pendekatan Operasional di PP Nurul Jadid

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 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 pengopersionalisasian 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.”¹¹⁰

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

¹¹⁰ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



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 mencampuradukkan 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.”¹¹¹

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

¹¹¹ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017



atau bahkan pesantren itu sendiri. Jadi kita ikut pada dua aturan yang disepakati bersama itu tadi.”¹¹²

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.¹¹³

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 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

¹¹² Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017

¹¹³ Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017



pendidikan. Kita punya keterikatan dengan BANPT 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.”¹¹⁴

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 kolegialitas 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.

¹¹⁴ Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

BAGIAN 5

Pembahasan Hasil Penelitian

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 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.

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.¹¹⁵ 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, tasawwuf, tarikh dan bahasa Arab mereka sebut sebagai pelajaran agama (Islam).¹¹⁶ 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.

¹¹⁵ Imam Suprayogo, “Reorientasi Pendidikan Agama di Universitas Islam”. Dalam, *Menghidupkan Jiwa Ilmu*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas-Gramedia, 2014), 302

¹¹⁶ Ibid, 6



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.¹¹⁷

Di balik fenomena di atas ada pandangan atau paradigma dikotomis. Di dalam paradigma ini, aspek kehidupan dipandang dengan dua sisi yang berlawanan.¹¹⁸ 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.¹¹⁹ *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,

¹¹⁷ Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Muhammadiyah, 1960), 237.

¹¹⁸ Muhaimin, "Pendidikan Agama Islam Berwawasan Rekonstruksi Sosial". Dalam, *Kumpulan Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar UIN Malang Periode: 1985-2006*. (Malang: UIN Malang Press, 2006), 326



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.

Perguruan tinggi adalah pusat ilmu pengetahuan (*centre of knowledge*) dan pusat pengembangan sumber daya manusia (*human resources*).¹²⁰ 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

¹²⁰ Muhammad Chirzin, *Menuju Universitas Islam Darussalam yang Berwibawa*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2, 2006, 238



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.¹²¹ 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.¹²² 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, ternyata pada tataran praktis justru di-posisi 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 (*divine 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.¹²³

¹²¹ Mardia, *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam dalam Spektrum Blue Ocean Strategy*, Ulumuna. Vol. XV, No. 1 (Juni 2011), 142

¹²² Imam Suprayogo, *Perjuangan Mewujudkan Universitas Islam: Pengalaman UIN Malang*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2 (2006/1427), 142.



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.¹²⁴ 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.¹²⁵ Perguruan tinggi yang berbasis pesantren merupakan model pendidikan yang mampu mengembangkan *multiple intelligence* (kecerdasan 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

¹²⁴ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013), 198

¹²⁵ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 36



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.

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 berumuaara pada produk ijtihad manusia terhadap gejala dan fenomena alam. Di pihak lain, ada keyakinan bahwa ilmu agama berasal dari *sacrea-text* dan ajaran suci dari Tuhan YME.¹²⁶

¹²⁶ 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. "



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 menggabungkan keduanya merupakan pilihan terbaik.¹²⁷ 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 *ilabiyah* pada ayat *kauniyah*. Dalam kasus UIN Malang pun berbeda posisi, Islamisasi ilmu pengetahuan menjadi pilihan bentuk integrasinya. Maknanya, 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; shalat berjamaah, dzikir bersama, dan hafalan al Quran.¹²⁸ 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.¹²⁹

¹²⁷ Pidato Nasaruddin Umar pada acara Annual International Conference of Islamic Studies di Surabaya Tahun 2012

¹²⁸ 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

¹²⁹ Ibid, 290



Pilihan integrasi pada bingkai epistemologis ini pulalah yang dipilih oleh UIN Sunan Ampel Surabaya sebagai fondasi integrasi budaya pesantren nantinya. 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 menambahkan adanya fitur-fitur instrument baru di dalam nalarnya. 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 pembudayaan 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.

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*, kelebihanannya ada pada re-branding universitas Islam yang kokoh membentuk karakter melalui budaya pesantren; tampilan *atrophies* di Masjid, asrama, dan fakultas-fakultas 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 laiknya 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.’”

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. Maksudnya, fragmentasi hanya berada pada aspek analisa pluralitas individu, 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.

Betapun 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 mempraktekkannya 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 inovasinya, 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 peabdi dan santri senior, agar inovasi pendidikan tinggi bisa menyerap dan tidak menanggalkan nilai-nilai kepesantrenan yang sudah ada sejak dulu.

BAGIAN 6

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada kerangka teori dan paparan data yang ada, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa; 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 memosisikan budaya pesantren sebagai *strong culture* dan sub-budayanya dibiarkan berkembang secara interdependent terhadap nilai kepesantrenan, dan bebas pada bingkai inovasi-inovasi yang diharapkan oleh pengelola lembaga pendidikan tinggi.

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 kelebihan 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.

Strategi yang dilakukan di UIN Sunan Ampel Surabaya bisa disimpulkan; *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. 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.

Daftar Pustaka

- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007)
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo, 2007)
- Rhenal Kasali, *Change*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2007)
- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Buchori Alma dkk, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Alicia Boisnier dan Jennifer A. Chatman *The Role of Subculture in agile organization* (California; Hass School of Buisness Press, 2004),
- Tim Scott Tim Scott, at.all. *Healthcare Performance and Organisational Culture* (UK: Radecliffe Press, 1992)
- Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Al Ikhlas, 1993)
situs resmi. www.nuruljadid.net
- Tony Bush, *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice* (Johannesburg: MGS LG Press, 2006)
- Institute Of Leadership and Managemen, *Organizational Culture and Context* (Burlington; British Catalog Library, 1997)
- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007)
- Buchori Alma dkk, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2009),
- Talizuhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997)
- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Sudarwan Danim (2012), *Visi Baru Manajemen Berbasis Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik.* (Jakarta: Rinneka Cipta)
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1984)
- Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Pmbaharuan Sosia*, *Transleted By Butche B Soendjojo* (Jakarta: P3M. 1986),
- Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendiakaan Islam* (Surabaya: Al Ikhlas, 1993)
- Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina. 1997)
- Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1994)
- Samsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual: Pendidikan Islam Di Nusantara* (Jakarta; Kencana, 2013)
- Azzumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2012)
- Haidar Putra Dauly, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jkarta: Kencana, 2012)
- Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumulan Antara Modernisasi dan Identitas* (Jakarta: Kencana, 2012)
- Robert Hefner “Islamic Schools, Social Movements, and Democracy in Indonesia ” dalam *Making Modern Muslims*, (Honohulu, University of Hawai’i Press, 2009)
- Martin Van Bruisennen, “Tradisional and Islamist Pesantrens in Contemporary Indonesia” dalam Fasrish A Noor *ed. Madrasa in Asia; Political Activism and Transnational Linkages* (Amsterdam; Amsterdam University Press, 2008)



- Charlene Tan, *Islamic Education and Indoctrination; The Case In Indonesia* (New York; Routledge, 2011)
- Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2007)
- Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Hidayakarya Agung, 1979)
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999)
- 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)
- Masdar Hilmy dan Akh. Muzaki, *Dinamika Baru Studi Islam* (Surabaya : Arkola, 2005)
- Rosalind I. J. Hackett 'Anthropology of religion" dalam *The Routledge Companion to the Study of Religion* Edited by John R. Hinnells. (London : Rutledge, 2005)
- Solonn T Kinball, *Anthropology and education* (New York : tp, 1956)
- HAR. Tilaar, *Pendidikan dan Kekuasaan Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan* (Jakarta Rinneka Cipta, 2003)
- Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008)
- Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amus, 2005)
- Fuad Mas'ud, *Survei Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004)
- Gareth R. Jones, *Organization Theory, Text, and Cases*, (United State of Amerika: Addison Wesley Longman Publishing Company, INC, 1998)
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership 3rd edition*, (San Francisco: Jhon Wiley & Son. Inc, 2004)
- SP. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: PT Prenhalindo, 1996)
- 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
- Robert Krainer dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Edisi Indonesia. (Jakarta: Salemba, Empat, 2000)
- Moeliono Djokosantoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003)
- Moeliono Djokosantoso, *Cultured, Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005)
- Andrew Brown, *Organizational Culture*, (Harlow: Pearson Education Limited, 1998)
- Terrence E. Deal dan Allen A Kennedy, *Corporate Culture: The Rise And Ritual's Of Corporate Life*, (New York: Addison Wesley Publishing Inc, 1982)
- E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1985)
- E. H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, (San fransisco: Jossey Bass, 1996)
- Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984)
- Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata, (Yogyakarta : ANDI, 1996)
- ¹Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., (McGraw-Hill International Edition), 1995
- W.Y.S. Poerdowasminto, *Konsorsium Bahasa konsorsium bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1986)



- Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006)
- 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)
- Sai'du Sulaiman, *Islamization Of Knowledge: Background, Model And The Way Forward* (Kano Nigeria: The International Institute Of Islamic Thought, 2000)
- Mulyadhi Kartenagara, *Menyibak Tirai Kejahilan Pengantar Epistemologi Islam* (Bandung: Mizan, 2003)
- Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi Dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006)
- Thomas S Khun, *The Structure Of Scientific Revolution* (Chichago: The University Of Chichago Press, 1970)
- Ian. G. Barbour, *Juru Bicara Tuhan Antara Sains dan Agama*, terj. E.R. Muhammad (Bandung: Mizan, 2002)
- Jhon F. Haught, *Perjumpaan Sains dan Agama, dari Konflik ke Dialog*, Terj. Fransiskus Borgias (Bandung: Mizan, 2004)
- 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)
- ¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Rhenald Kasali, *Change*, (Jakarta; Raja Grafindo, 2007)
- Dalam Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta; Raja Grafindo, 2007)
- Fakhar Sahzhad, *et al.* "Impact of Organizational Culture on organizational Performance; An Overview" dalam *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Buseniss*, Vol 3 No 9, Tahun 2012, 976
- Zlatka Mesko Stok, Mirko Markic, Andrej Bertoneclj, & Maja Mesko "Elements of Organizational Cultures Leading to Business Excellence" dalam *Journal of Administration* Vol 28 No 2 Tahun 2010, 305
- M. Alvesson, "Concepts of Organizational Culture and Persumed Links to Effeciency" dalam *Journal of Management Science*, Vol 17 No 4, Tahun 2010, 232
- Brooks, *Organizational Behavior; Individual Groups and Organization* (Essex; Pearson Education Limited, 2006)
- Stephen P. Robins and Timothy Judge, *A. Organizational Behavior*, (Essex; Pearson Prentice Hall, 2014)
- Eugene McKeena & Nic Beech, *The Essence of Human Resources Management* (Essex; Pearson Prentice Hall, 2000)
- Mashal Ahmed & Saima Shafiq "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performmance; A Case Study of Telecom Sector" dalam *Global Journal of Management and Business Research; A Administration and Management* Vol 14 Issue 3, Tahun 2014, 3
- Fakhar Shaszad, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Vol 3, No 9, January 2012, 5
- Alicia Boisnier & Jennifer A Chatman, *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, Haas School of Bussiness University of California, Berkeley, May, 2004



- Stephen McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior; Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2011)
- Imam Suprayogo, "Reorientasi Pendidikan Agama di Universitas Islam". Dalam, *Menghidupkan Jiwa Ilmu*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas-Gramedia, 2014)
- 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)
- Imam Suprayogo, *Perjuangan Mewujudkan Universitas Islam: Pengalaman UIN Malang*, Tsaqafah, Vol. 2, No. 2 (2006/1427), 142.
- Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013)
- Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004)
- 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. "
- Pidato Nasaruddin Umar pada acara Annual International Conference of Islamic Studies di Surabaya Tahun 2012
- Husniyatus Salamah Zainiyati, *Integrasi Kelembagaan Pendidikan Tinggi dan Pondok Pesantren; Studi Kasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang* (Disertasi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2013)

