

**STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN
PERGURUAN TINGGI BERBASIS PESANTREN
(Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng
dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas)**

TESIS

**OLEH
RAGIL ARWANI
NIM 15710016**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2017**

**STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN
PERGURUAN TINGGI BERBASIS PESANTREN
(Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng
dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas)**

TESIS

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

RAGIL ARWANI

NIM. 15710016

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
Desember, 2017**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

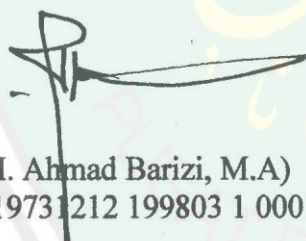
Tesis dengan judul **“Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas)”** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 13 November 2017
Pembimbing I



(Dr. H. Samsul Hady, M.A)
NIP. 19660825 199403 1 002

Malang, 13 November 2017
Pembimbing II



(Dr. H. Ahmad Barizi, M.A)
NIP. 19731212 199803 1 0001

Malang, 15 November 2017
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI



(Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak)
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **“Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas)”** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 4 Desember 2017.

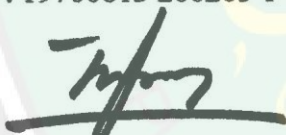
Dewan Penguji,


(Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag)
NIP. 19720420 200212 1 003

Ketua


(Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si)
NIP. 19700813 200205 1 001

Penguji Utama


(Dr. H. Samsul Hady, M.A)
NIP. 19660825 199403 1 002

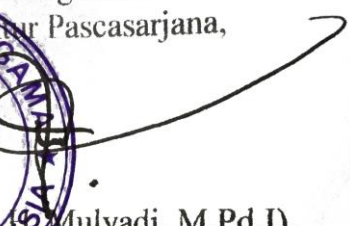
Anggota


(Dr. H. Ahmad Barizi, M.A)
NIP. 19731212 199803 1 0001

Anggota

Mengetahui
Rektor Pascasarjana,




(Mulyadi, M.Pd.I)
NIP. 19717 198203 1 005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ragil Arwani

NIM : 15710016

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 20 November 2017
Hormat Saya



RAGIL ARWANI
NIM. 15710016

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta yakni (Alm) Bapak Ruba'i dan (Almh) Ibu Rukani yang telah memberikan segala yang dimiliki untuk anak-anaknya tersayang.
2. Ibu Mertua terkasih yakni Ibu Darwati yang senantiasa memberi dukungan untuk senantiasa mengutamakan pendidikan anaknya.
3. Istri tercinta, terkasih dan tersayang yakni adinda Binti Nurdjanah Fitria Wati yang senantiasa mendukung suaminya untuk senantiasa melakukan studi lanjut.
4. Anak tercinta, terkasih dan tersayang yakni M. Fatih Fawwaz Az-Zayan yang selalu memberikan energi tambahan dengan segala tingkah lucunya.
5. Kepada keluarga besar yang ada di Jombang yang senantiasa memberikan semangat untuk terus menyelesaikan studi bagi adiknya.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “*Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas)*” dapat terselesaikan dengan baik, semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

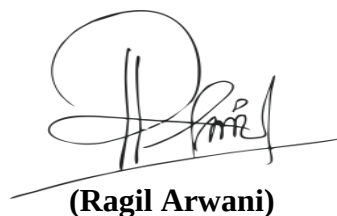
Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah khoiron ahsanul jaza’* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag dan para wakil Rektor. Direktur Pascasarjana UIN Maliki Malang, Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I dan juga Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I sebagai mantan direktur Pascasarjana UIN Maliki Malang atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Mantan Rekrot UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si dan Prof. Dr. KH. Imam Suprayogo yang telah memimpin UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan baik, sehingga penulis dapat menikmati segala kemajuannya.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Dr. Wahidmurni, M.Pd, Ak atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I, Dr. M. Samsul Hady, M.Ag atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II, Dr. Ahmad Barizi, M.Ag atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Pascasarjana UIN Batu yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

7. Semua civitas akademika Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang, khususnya kepada Gus Sholah selaku Rektor UNHASy, Prof. Dr. Haris Supratno, Drs. Muhsin Ks, M.Ag serta dosen-dosen dan karyawan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Semua civitas akademika Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang, khususnya kepada Dr. Anton Muhibuddin selaku Rektor UNWAHA, Bapak Ali Priyono, Bapak Syaifuddin Zuhri, Ibu Siti Sufaidah yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
9. Kedua orang tua, ayahanda tercinta (Alm) Bapak Ruba'i dan Ibunda tercinta (Almh) Ibu Rukani yang tidak henti-hentinya memberikan do'a dan motivasi, sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Amin
10. Ibu mertua, Ibunda terkasih Ibu Darwati yang tidak henti-hentinya memberikan do'a dan motivasi, sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Amin
11. Istri tercinta, Binti Nurdjannah Fitria Wati yang selalu memberikan dorongan moril, perhatian dan pengertian selama studi.
12. Anak tercinta, M. Fatih Fawwaz Az-Zayan yang selalu memberikan asupan energi dengan kelucuan tingkah lakunya.
13. Semua keluarga di Jombang yang selalu menjadi motivasi dan inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.

Batu, 20 November 2017

Penulis,



(Ragil Arwani)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Motto	xv
Abstrak	xvi
Abstract	xvii
مستخلص البحث	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Orisinalitas Penelitian.....	14
F. Definisi Istilah	26
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren	28
B. Urgensi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren	34
C. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren	44

D. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren	52
1. Tahapan Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.....	57
2. Teknik Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.....	59
3. Penilaian Keberhasilan Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.....	63
E. Hambatan Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren	66
F. Kerangka Berfikir	71
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	73
B. Kehadiran Peneliti	76
C. Latar Penelitian	77
D. Data dan Sumber Data Penelitian	78
E. Teknik Pengumpulan Data	79
F. Teknik Analisis Data	82
G. Pengecekan Keabsahan Data	83
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	85
1. Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng.....	85
2. Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	91
B. Paparan Data	99
1. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	101
2. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	104

3. Hambatan dalam Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	134
C. Temuan Penelitian.....	140

BAB V PEMBAHASAN

A. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	144
B. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	147
C. Hambatan dalam Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas	170

BAB VI PENUTUP

A. Simpulan	176
B. Implikasi.....	177
C. Saran.....	179

DAFTAR PUSTAKA	180
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

1.1. Orisinalitas Penelitian	21
1. Mata Kuliah Keagamaan Untuk Semua Prodi UNHASY	188
2. Mata Kuliah Kewirausahaan Untuk Semua Prodi UNHASY	188
3. Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK) UNWAHA	188
4. Data Dosen Baru untuk Prodi Baru UNHASY	189
5. Data Dosen UNWAHA	192



DAFTAR GAMBAR

2.1. Grafik Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia	40
2.2. Bagan Kerangka Berfikir	72
4.1. STAI dan STMIK Bahrul Ulum Tambakberas	94
4.2. Struktur Organisasi IKAHA.....	105
4.3. Struktur Organisasi UNWAHA	107
4.4. Pembangunan Fisik UNHAS dan UNWAHA	127
4.5. Bagan Temuan Penelitian	142

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian ke UNHAS	186
2. Surat Ijin Penelitian ke UNWAHA	187
3. Transkrip Wawancara	194



MOTTO

خير الناس أنفعهم للناس

“SEBAIK-BAIKNYA MANUSIA ADALAH YANG
BERMANFAAT BAGI SESAMANYA”



ABSTRAK

Arwani, Ragil. 2017. *Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) Dr. M. Samsul Hady, M.Ag. (II) Dr. Ahmad Barizi, M.Ag.

Kata Kunci: Strategi, Pengembangan, Kelembagaan, Perguruan Tinggi, Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang asli berasal dari Indonesia. Lembaga ini mempunyai potensi yang sangat besar dalam kemajuan dunia pendidikan dan juga untuk mengatasi globalisasi. Namun tidak menutup mata bahwa Pesantren juga memiliki berbagai permasalahan yakni berkaitan dengan kepemimpinan kyai yang sentralistik, metodologi dan disorientasi. Dari sinilah fungsi manajemen pendidikan Islam untuk revitalisasi Pesantren khususnya pengembangan kelembagaan Perguruan Tingginya agar mampu menjawab semua tantangan zaman dewasa ini.

Untuk mewujudkan hal tersebut penelitian ini mengambil 3 fokus penelitian yakni tentang apa saja aspek pengemangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, bagaimana strategi pengembangan kelembagaannya dan juga hambatan dalam pelaksanaannya. Fokus ini diambil untuk menjelaskan aspek-aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren, mendeskripsikan strategi pengembangan kelembagaannya dan menjelaskan hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kelembagaannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitiannya deskriptif dengan menggunakan rancangan penelitian multi situs. Kemudian untuk teknik dalam mengumpulkan data diperoleh dari wawancara, dokumentasi dan observasi penulis secara mendalam. Hal ini dikarenakan agar dapat menjabarkan temuan secara detail dan komprehensif temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa aspek-aspek yang menjadi target pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren adalah struktur organisasi, manajemen sistem administrasi birokrasi, sumber daya manusia, perbaikan fisik (sarana prasarana), pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dan perubahan budaya organisasi. Untuk strategi pengembangan kelembagaannya meliputi beberapa tahap yakni menentukan pimpinan yang mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin Perguruan Tinggi, mengembangkan tradisi keilmuan yang integratif, mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia, mengembangkan dan mengelola sarana prasarana berbasis ICT dan yang terakhir mengembangkan *entrepreneurship university* sebagai sumber pendanaan. Selanjutnya untuk hambatan yang dihadapi berasal dari internal Perguruan Tinggi yakni SDM yang kurang berkualitas dari Pesantren dan juga SDA yang meliputi sarana prasarana sebagai penunjang pengembangan.

ABSTRACT

Arwani, Ragil. 2017. An Institutional Development Strategy of College Based on the Islamic Boarding School (Pesantren) (Multi Site Study at Hasyim Asy'ari University of Tebuireng and KH A. Wahab Hasbullah University of Tambakberas). Thesis, Study Program of Islamic Education Management of Post-Graduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Supervisor: (I) Dr. M. Samsul Hady, M.Ag. (II) Dr. Ahmad Barizi, M.Ag.

Keywords: Strategy, Developing, Institutional, College, Islamic Boarding School

An Islamic Boarding School is an original Islamic educational institution that comes from Indonesia. This institution has great potential in the progress of education and also to overcome globalization. It also has various problems that relate to the leadership of the centralistic, methodology and disorientation teacher (kyai). The function of Islamic education management is to revitalize Islamic Boarding School, especially in developing the college institutions in order to be able to answer all the challenges of the time.

The research took 3 focuses of research about the aspects of institutional development of college based on Islamic Boarding School, and the strategy of institutional development and also obstacles in its implementation. The focus was taken to explain aspects of institutional development of college based on Islamic boarding school, describing the institutional development strategy and explaining the constraints that are faced by institutional development.

The research used qualitative approach, the research type was descriptive by using multi site research design. The techniques in collecting data were obtained in depth interviews, documentation and observation in order to describe the detail and comprehensive findings in the research.

The research results revealed that the aspects of institutional development target of college Based on Islamic Boarding School were organizational structure, management of bureaucracy administration system, human resources, physical improvement (infrastructure), utilization of information and communication technology and organizational culture change. The institutional development strategy included several stages, by determining the capacity and capability leaders in leading the university, developing an integrative science tradition, developing and managing human resources, developing and managing infrastructure based on ICT (Information Communication Technology) and developing entrepreneurship university as a funding source. Furthermore, the obstacles came from internal college, namely human resources have less qualified from Islamic Boarding School and also natural sciences which included infrastructure as the development supports.

مستخلص البحث

أرواني، راغيل. 2017. استراتيجية التنمية المؤسسية الكلية المؤسسة الإسلامية (دراسة حالة المتعددة في جامعة هاشم أشعري تبويرنج وجامعة وهاب حسب الله تامبأبراس). البحث الجامعي، برنامج إدارة التربية الإسلامية للدراسات العليا، جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج، المشرف: الدكتور م شمس الهادي، الماجستير، والدكتور احمد بارزى، الماجستير

الكلمات الرئيسية: الاستراتيجية، التنمية، المؤسسية، الكلية، المؤسسة الإسلامية

المؤسسة الإسلامية هي مؤسسة تعليمية إسلامية التي نشأت من إندونيسيا. هذه المؤسسة هي لها الإمكانيات الهائلة في تقدم التعليم وللتغلب على العوامة أيضا. و لديها المشاكل المختلفة التي تتعلق مع قيادة الشيخ المركزية، منهجية وغير توجيه. هذا هو التوظيف الإدارة التربية الإسلامية يعني لتطوير المؤسسة الإسلامية ، وخاصة للتنمية المؤسسية الكلية لتكون قادرة على الإجابة على جميع التحديات في هذا العصر.

لتحقيق تلك الحالة، أخذ 3 المراكز البحث عن الجوانب التنمية المؤسسية الكلية القائمة على المؤسسة الإسلامية، واستراتيجية التنمية المؤسسية والعقبات أيضا في تنفيذها. وقد شرح الجوانب التنمية المؤسسية الكلية القائمة على المؤسسة الإسلامية، ووصف إستراتيجية التنمية المؤسسية وشرح القيود التي تواجهها في تطوير المؤسسة.

استخدم هذا البحث المنهج النوعي، ونوع البحث هو وصفي أي باستخدام تصميم بحث الموقع المتعدد. التقنية في جمع البيانات حصلت من المقابلات والتوثيق والمراقبة العميقة لان يمكن أن يصف النتائج مفصلا وشاملا عن النتائج المتولدة في هذا البحث

دلت نتائج هذا البحث أن جوانب التي تهدف التنمية المؤسسية الكلية القائمة على المؤسسة الإسلامية هي الهيكل التنظيمي، وإدارة نظام إدارة البيروقراطية، والموارد البشرية، والتحسين المادي (البنية التحتية)، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغيير الثقافة التنظيمية. وتشمل استراتيجية التنمية المؤسسية على عدة مراحل يعني لتحديد القادة الذين لديهم القدرة في تقود الجامعة ، وتطوير تقليد العلوم التكاملية، وتطوير وإدارة الموارد البشرية، وتطوير وإدارة البنية التحتية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الجامعات التجارية (*entrepreneurship university*) كمصادر التمويل. والعقبات التي تأتي من الكلية الداخلية، فهي الموارد البشرية المؤهلة من المؤسسة الإسلامية وأيضا المصادر الطبيعية التي تشمل البنية التحتية لدعم التنمية.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam murni yang berasal dari Indonesia. Pesantren atau Pondok Pesantren ini telah ada sejak awal masuknya Islam ke Indonesia dan bertahan sampai sekarang. Mengenai asal-usul Pondok Pesantren, terdapat dua pandangan yang saling melengkapi. Menurut Karel A. Steenbrink yang mengutip dari Soegarda Purbakawatja, menyatakan bahwa pendidikan Pondok Pesantren jika dilihat dari segi bentuk dan sistemnya berasal dari India dan masyarakat Hindu. Sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia, sistem tersebut telah dipergunakan untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu di Jawa. Setelah Islam masuk dan banyak tersebar di Pulau Jawa, sistem tersebut kemudian diambil alih oleh Islam. Sementara Mahmud Yunus menyatakan, bahwa asal-usul pendidikan yang digunakan Pondok Pesantren berasal dari Baghdad dan merupakan bagian dari sistem pendidikan saat itu.¹

Mengutip pernyataan dari almarhum Prof. Nurcholish Madjid, yang juga merupakan alumni Pondok Pesantren dan cendekiawan kenamaan Indonesia, pernah menyatakan dalam bukunya bahwa “seandainya negeri kita ini tidak mengalami penjajahan, mungkin pertumbuhan sistem pendidikannya akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren itu. Sehingga perguruan-perguruan tinggi yang ada sekarang ini tidak akan berupa UI, ITB, IPB, UGM, UNAIR atau pun yang lain, tetapi mungkin namanya “universitas” Tremas, Krapyak, Tebuireng, Bangkalan, Lasem dan seterusnya. Kemungkinan ini bisa

¹ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1994), hlm. 22.

kita tarik setelah melihat dan membandingkan secara kasar dengan pertumbuhan sistem pendidikan di negeri-negeri Barat sendiri, dimana hampir semua universitas terkenal cikal-bakalnya adalah perguruan-perguruan yang semula berorientasi keagamaan. Mungkin juga, seandainya kita tidak pernah dijajah, pesantren-pesantren tidaklah begitu jauh terpencil di daerah pedesaan seperti kebanyakan pesantren sekarang ini, melainkan akan berada dikota-kota pusat kekuasaan atau ekonomi, atau sekurang-kurangnya tidak terlalu jauh dari sana, sebagaimana halnya sekolah-sekolah keagamaan di Barat yang kemudian tumbuh menjadi universitas-universitas tersebut”.²

Penuturan dari Nurcholish Madjid tersebut mengindikasikan bahwasannya Pesantren mempunyai potensi yang besar dalam pengembangan lembaga pendidikan khususnya pendidikan Islam. Disiplin ilmu manajemen pendidikan Islam seyogyanya, untuk pertama kali berfokus pada Pesantren yang merupakan sumber primer dari pengembangan lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia. Jika keilmuan manajemen pendidikan Islam berfokus pada Pesantren, diharapkan akan dapat membawa implikasi yang lebih luas bagi lembaga pendidikan Islam.

Menurut Zamakhsyari Dhofier sistem pendidikan dalam Pondok Pesantren dinilai mampu membentuk pola pikir dan perilaku santrinya, sekaligus mampu memberikan pengaruh kuat dalam membentuk dan memelihara kehidupan sosial, kultural, politik, dan keagamaan.³ Hal ini sangat diperlukan mengingat zaman sekarang telah masuk pada zaman globalisasi yang diikuti dengan era

² Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren (Sebuah Potret Perjalanan)*, (Jakarta: PT. Dian Rakyat), hlm. 3-4.

³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 38.

modernisasi. Jika melihat tantangan modernisasi yang ada sekarang ini, diantaranya memiliki dampak negatif yakni merosotnya nilai-nilai kehidupan yang rohani, tercerabutnya budaya-budaya lokal dan degradasi moral (terutama) yang melanda generasi muda. Di Indonesia, menyikapi modernisasi tersebut diwujudkan dengan pembangunan yang tengah giat dilaksanakan. Pembangunan adalah suatu usaha perubahan sosial. Tujuannya untuk perbaikan dan peningkatan kehidupan secara keseluruhan, meskipun urgensi awalnya adalah yang tersirat dalam semboyan “cukup sandang, pangan dan papan”. Tetapi kaitannya luas sekali, seperti masalah perubahan sikap mental dari agraris menjadi industri, kesempatan kerja seimbang dengan pertumbuhan tenaga kerja yang ada, masalah demografis, masalah motivasi, juga menyangkut kondisi sosial masyarakat.⁴

Masih menurut Nurcholis Majid, apabila Pesantren diharapkan memberikan responsi atas tantangan-tantangan itu, maka kaitannya ialah dengan dua aspek yakni aspek universal yang meliputi ilmu dan teknologi dan aspek nasional yang meliputi pembangunan di Indonesia.⁵ Pernyataan Nurcholish Madjid ini menuntun pada sebuah kesimpulan bahwa masyarakat Indonesia –meminjam istilah Amin Abdullah– harus “menolak tetapi mengikuti dan menolak tetapi mencontoh” untuk dapat tetap adaptif dalam berkembang zaman namun tidak kehilangan kultur dan ciri khas ke Indonesiaan.

Hal ini dapat terimplementasikan melalui Pondok Pesantren yang ideal, yang mana Pondok Pesantren yang ideal adalah pondok pesantren yang di dalamnya terdapat berbagai macam lembaga pendidikan dengan memperhatikan

⁴ Nurcholish Madjid, *Bilik...*, hlm. 95-96.

⁵ Nurcholish Madjid, *Bilik...*, hlm. 96.

kualitasnya dan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenannya yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.⁶

Atas dasar inilah Pondok Pesantren banyak yang mengembangkan lembaga pendidikannya, mulai dari tingkat dasar sampai Perguruan Tinggi. Kesadaran akan pentingnya pengembangan kelembagaan pendidikan yang ada di Pesantren, khususnya tingkat Pendidikan Tinggi yang ditandai sejak tahun 2005, oleh respon para pemimpin Pesantren yang telah menugaskan 3.000 santrinya untuk mengikuti pendidikan sarjana Strata Satu (S1) dan Strata Dua (S2) dalam berbagai bidang studi sains dan teknologi di Universitas Indonesia (UI) Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Gajah Mada (UGM), Institut Teknologi Surabaya (ITS) dan Universitas Airlangga (UNAIR). Beasiswa untuk 3.000 mahasiswa di enam Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tersebut disediakan oleh Departemen Agama RI setiap tahunnya. Para Kyai memilih dan menyiapkan calon-calonnya yang berprestasi untuk mengikuti tes masuk keenam PTN unggulan tersebut.⁷

Penugasan terhadap para santri ini yang kemudian menjadi sebuah langkah awal Pesantren dalam mengembangkan pendidikan formalnya khususnya pada tataran Perguruan Tinggi yang selama ini hanya dilakukan oleh Perguruan Tinggi Islam non-Pesantren, seperti UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sunan Ampel Surabaya dan yang lainnya. Pesantren-pesantren yang mengembangkan Perguruan Tinggi ini diharapkan mampu mencetak lulusan yang religius dan intelek sebagaimana kebutuhan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berakhlak yang mulia.

⁶ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Logos Wahana Ilmu, 2001), hlm. 160.

⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*, hlm. 167-168.

Namun dalam realitasnya, pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi khususnya yang Berbasis Pesantren mempunyai sederet masalah yang perlu dilakukan penanganan cepat agar pengembangan kelembagaan dapat terealisasi. Masalah yang umum ditemukan berkaitan erat dengan historis Pesantren sebagaimana diungkapkan Prof. Drs. A. Malik Fajar, M.Sc yakni:

1. Kepemimpinan

Berkaitan dengan permasalahan kepemimpinan yang ada di Pesantren, sudah menjadi *common sense* bahwa Pesantren lekat dengan figur Kyai. Kyai dalam pesantren merupakan *figure* Pesantren *sentral*, *otoritatif* dan Kyai pengasuh Pesantren adalah pimpinan tertinggi sebagai tokoh kunci pesantren.⁸ Hal ini erat kaitanya dengan dua faktor yakni *pertama*, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada karisma serta hubungan yang bersifat *paternalistik*. Kebanyakan Pesantren menganut pola *mono manajemen* dan *mono-administrasi*, sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua*, kepemilikan Pesantren bersifat individual atau keluarga bukan komunal. Otoritas individu kyai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa di gangu gugat. Faktor nasab atau keturunan juga kuat sehingga kyai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (istilahnya putra mahkota) yang di percaya pada komponen Pesantren yang berani memprotes. Sistem seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa Pesantren seperti kerajaan kecil.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal beberapa Pesantren mengalami pengembangan pada beberapa aspek yakni pada aspek manajemen,

⁸ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2010), hlm 145.

organisasi dan administrasi pengelolaan keuangan. Perkembangannya ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan Pesantren dari *karismatik* ke *rasional*, dari *otoriter-paternalistic* ke *diplomatic-partisipatif*. Sebagai contoh kasus kedudukan dewan Kyai di pesantren Tebuireng menjadi salah satu unit kerja kesatuan administrasi pengelolaan penyelenggaraan pesantren sehingga pusat kekuasaan sedikit terdistribusi di kalangan elit Pesantren dan tidak terlalu terpusat pada Kyai.

Dari segi kepemimpinan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren memang secara struktural mempunyai otoritas sendiri sebagai lembaga pendidikan. Akan tetapi pada prakteknya masih terjadi sentralistik-hirarkis yang masih ada campur tangan Kyai. Ikhwah pendirian Pesantren memang memiliki sejarah yang unik. Berdirinya Pesantren biasanya atas usaha pribadi Kyai. Maka, dalam perkembangan selanjutnya figur sang Kyai sangat menentukan segala sesuatu yang ada, baik Pesantren maupun lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan Pesantren. Pola semacam ini tak pelak lagi melahirkan implikasi manajemen yang otokratik. Pembaharuan menjadi hal sangat sulit dilakukan karena sangat tergantung pada sikap sang Kyai. Banyak juga sebuah Pesantren dan lembaganya yang sebelumnya populer, tiba-tiba hilang begitu saja karena sang Kyai meninggal dunia.

2. Metodologi

Telah umum diketahui bahwa Pesantren mempunyai tradisi yang kuat di bidang transmisi keilmuan klasik. Namun, karena kurang adanya improvisasi metodologi, proses transmisi tersebut hanya melahirkan penumpukan ilmu. Menurut Martin Van Bruinessen, ilmu yang bersangkutan dianggap sesuatu

yang sudah bulat dan tidak dapat ditambah. Jadi, proses transmisi itu merupakan penerimaan secara *taken for granted*. Muhamad Tholhah Hasan, salah seorang intelektual Muslim dari kalangan Nahdlatul Ulama' (NU) pernah mengkritik, bahwa tradisi pengajaran yang demikian memberikan dampak lemahnya kreativitas. Dan kalau yang mendapat penekanan di Pesantren itu adalah ilmu fiqh (*fiqh oriented*), maka penerapan fiqh menjadi teralienasi dengan realitas sosial dan keilmuan serta teknologi kontemporer.

3. Disorientasi

Yakni pesantren kehilangan kemampuan mendefinisikan dan memposisikan dirinya di tengah realitas sosial yang sekarang ini terjadi perubahan yang demikian cepat. Dalam konteks perubahan ini, Pesantren mengalami dilema antara keharusan mempertahankan jati dirinya dengan kebutuhan menyerap budaya baru yang datang dari luar Pesantren. Pesantren dituntut melakukan reorientasi terhadap peran pendidikan, keagamaan dan sosialnya.⁹

Masalah-masalah tersebut tidak berarti menjadi sebuah alasan untuk tidak melakukan pengembangan kelembagaan pada tataran Perguruan Tinggi yang ada di Pesantren. Justru dengan berbagai permasalahan ini menjadi sebuah “pekerjaan rumah” yang harus dicari jalan keluarnya serta juga dapat menjadi motivasi dalam pelaksanaan pengembangan kelembagaan, mengingat Pesantren memiliki potensi yang besar dalam kemajuan lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan kultur masyarakat Indonesia.

⁹ A. Malik Fajar, *Sintesa Antara Perguruan Tinggi dan Pesantren (Upaya Menghadirkan Wacana Pendidikan Alternatif)* dalam Apendiks Nurcholish Madjid, *Bilik.....*, hlm. 124-125.

Sadar akan pentingnya pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren dengan sederet permasalahan yang ada. Maka tidak sedikit Pondok Pesantren yang ingin mengembangkan diri dengan lembaga pendidikan formalnya terutama mengembangkan diri melalui Perguruan Tinggi yang dimilikinya. Di antara Pondok Pesantren yang berkomitmen mengembangkan Perguruan Tingginya yaitu Pondok Pesantren Tebuireng Jombang dan Pondok Pesantren Tambakberas Jombang. Kedua Pondok Pesantren ini telah menunjukkan komitmen itu dengan berdirinya Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

Pesantren Tebuireng mendirikan sebuah Perguruan Tinggi pada tahun 1967 tepatnya pada hari Kamis Kliwon tanggal 22 Juni, Universitas Hasyim Asy'ari resmi dibuka atas prakarsa dan keuletan pengasuh Pondok yang waktu itu dipegang oleh KH. Muhammad Yusuf Hasyim. Namun, seiring berjalannya waktu status Universitas itu berganti nama dan status dengan diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Agama RI nomer 3 Tahun 1987 tentang Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) pada tanggal 1 September 1988. Status yang tadinya Universitas berganti menjadi Institut yang artinya nama Perguruan Tinggi yang tadinya Universitas Hasyim Asy'ari berganti menjadi Institute Keislaman Hasyim Asy'ari. Ini merupakan sebuah dinamika dalam manajemen kelembagaan. Selanjutnya pada tahun 2013 status Universitas mampu disandang dengan berdasarkan Keputusan Mendikbud RI Nomor: 278/E/O/2013.¹⁰

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah berdiri pada hari Jumat 30 Agustus 2013 dengan ditandai penerimaan SK operasional UNWAHA yang diserahkan

¹⁰ Sejarah Singkat UNHASy, <http://www.unhasy.ac.id/sejarah-singkat.php>, diakses tanggal 24 November 2016 pukul 14.40 WIB.

langsung oleh Dirjen DIKTI (Prof. Dr. Djoko Santoso) di Jakarta dengan nomor 308/E/O/2013 kepada pengurus Yayasan Pendidikan Tinggi Bahrul ‘Ulum (KH. Drs. Moh Hasib Wahab, Ibu Nyai Hj. Hizbiyah Rochim, MA., Dr. H. Abd. Kholid, MAg, H. Muhyiddin, ZA, SH, MM dan Ali Priyono R, S.Ag, M.Pd.I) dengan prodi: 1. Teknik Informatika; 2. Sistem Informasi; 3. Agrobisnis; 4. Agroekoteknologi; 5. Teknologi Hasil Pertanian; 6. Teknik Pertanian; 7. Pendidikan Fisika; 8. Pendidikan Biologi; 9. Pendidikan Bahasa Inggris; 10. Pendidikan Matematika; dan 11. Manajemen.¹¹

Dalam sambutannya Rektor UNWAHA yakni Dr. Anton Muhibuddin saat memberikan sambutan saat prosesi wisuda yang dilaksanakan di halaman kampus menyatakan bahwa UNWAHA merupakan gabungan dari kampus Sekolah Tinggi Agama Islam Bahrul Ulum (STAIBU) dan Sekolah Tinggi Ilmu Menejemen Informasi dan Komputer Bahrul Ululm (STIMIK BU) yang dilebur bulan Agustus tahun lalu. Kini ada 475 mahasiswa dari dua fakultas dimaksud, belum termasuk mahasiswa baru yang mencapai 500 orang. Kampus ini masih menerima mahasiswa baru tahun akademik 2014/2015 untuk lima fakultas yang tersedia.¹²

Sebagaimana UNHAS Y Tebuireng, UNWAHA Tambakberas juga merupakan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yakni dinaungi oleh Pondok Pesantren Tambakberas. UNWAHA juga layak untuk diteliti dalam pengembangan sebuah kelembagaan Perguruan Tinggi karena telah membuktikan rekam jejak yang bagus sejak berdirinya pada tahun 2013. Masih dalam penuturan Rekator UNWAHA dalam memberikan sambutan saat prosesi wisuda tahun 2014

¹¹ Sejarah Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, <http://www.unwaha.ac.id/sejarah>, diakses tanggal 3 Maret 2017 pukul 19.34 WIB.

¹² Anton Muhibuddin, *Sambutan dalam Prosesi Wisuda UNWAHA tahun 2014*, <http://www.nu.or.id/post/read/54307/wisuda-perdana-universitas-kh-wahab-hasbullah-siap-bersaing>, diakses tanggal 3 Maret 2017 pukul 19.37 WIB.

menyatakan bahwa: “tekad kuat dari kampus yang berada di bawah Yayasan Perguruan Tinggi Bahrul Ulum ini untuk bisa sejajar dengan kampus yang sudah mapan. Karena itu sejumlah ikhtiar dilakukan agar bisa mencapai tujuan tersebut, diantaranya dengan melakukan kerjasama dengan kampus dalam dan luar negeri. Unwaha sudah bekerja sama dengan perguruan tinggi terkemuka di dunia seperti Universitas Chulalongkorn Thailand, Yamaguchi University Jepang, Rajamangala University of Technology Lanna Thailand, Korea University Seoul, Beuth University Jerman, dan Manchester University di Inggris,” katanya disambut aplaus hadirin. Hal ini juga termasuk kerjasama di bidang pendidikan, pengabdian masyarakat dan penelitian, lanjutnya.”¹³

Dari pemaparan tentang permasalahan, penyebab, pentingnya dan potensi yang ada pada Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas berkaitan dengan pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, perlu kiranya dan dirasa sangat penting untuk mendiagnosa ulang secara *empiric* dari sebuah permasalahan yang dihadapi dan sekaligus strategi yang digunakan dalam mengembangkan kelembagaan Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas. Tujuannya membuat sebuah proposisi bahkan teori tentang pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren melalui sebuah penelitian. Dengan mengacu pada tujuan dan permasalahan yang ada, maka penelitian ini dikemas dalam sebuah judul “*Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng Jombang dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah*

¹³ Anton Muhibuddin, *Sambutan...* diakses tanggal 3 Maret 2017 pukul 19.37 WIB.

Tambakberas Jombang”. Semoga dapat membawa sumbangsi pemikiran dalam khazanah kelimuan Manajemen Pendidikan.

B. Fokus Penelitian

Penulisan proposal penelitian penulis tidak akan sistematis dan terarah jika tidak ada suatu batasan atau fokus penelitian yang dijadikan skala prioritas dalam penyajiannya. Untuk itu ada beberapa fokus penelitian yang akan dibahas dalam penelitian pada kesempatan kali ini. Adapun fokus penelitian itu yakni sebagai berikut:

1. Apa saja aspek-aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas?
2. Bagaimana strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas?
3. Apa saja hambatan dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy’ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan suatu yang ingin dicapai dalam sebuah penelitian. Begitu juga dalam penelitian ini, mempunyai sebuah tujuan yang hendak dicapai sebagai jawaban atas permasalahan-permasalahan yang penulis sajikan dalam penelitian. Berikut ini beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti yakni:

1. Untuk menjelaskan dan menganalisa aspek-aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.
3. Untuk menjelaskan dan menganalisa hambatan dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian kali ini diharapkan dapat bermanfaat untuk semua pihak dan menambah wacana dalam keilmuan, terutama dalam bidang pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang ada di bawah naungan Pesantren. Manfaat tersebut dapat ditinjau dari tiga aspek yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yang akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut. Dan juga hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, khususnya tentang strategi pengembangan kelembagaan dan dapat dimanfaatkan juga oleh Perguruan Tinggi lainnya, dengan diperolehnya proposisi tentang langkah-langkah yang efektif dan efisien dalam rangka mengembangkan kelembagaan Perguruan

Tinggi khususnya yang berbasis Pesantren. Manfaatnya antara lain sebagai berikut:

- a. Adanya kajian ilmiah tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.
- b. Menghasilkan temuan substantif maupun formal, sehingga menambah wacana baru tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.
- c. Memberikan informasi terkait strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yang berkaitan erat dengan Manajemen Pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis ini bertujuan agar hasil penelitian ini dijadikan sebagai pedoman bagi pengelola pendidikan untuk mengembangkan pola yang berorientasi pada kelembagaan Perguruan Tinggi, terutama lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang berbasis Pesantren, antara lain:

- a. Bagi Rektor, ketua Perguruan Tinggi dan seluruh pengelola dan atau pimpinan Perguruan Tinggi, khususnya bagi Perguruan Tinggi yang berada dibawah naungan Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua, diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya, lebih khusus dalam program pengembangan lembaga Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.
- b. Bagi program Pascarajana pada prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat mengembangkan keilmuan manajemen pendidikan Islam terkait strategi pengembangan

kelembagaan Perguruan Tinggi Pesantren. Dan juga sebagai tolak ukur interdisipliner keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan, dan untuk menambah kepustakaan Pascasarjana.

E. Orisinalitas Penelitian

Meskipun penelitian bidang pola pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas belum tergarap secara serius tidak berarti penelitian ini berangkat dari “kertas kosong”. Telah dihasilkan beberapa karya ilmiah berupa disertasi, buku dan jurnal yang ada relevansi dengan judul tesis penulis, sebagaimana akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Disertasi yang berjudul *Pembaharuan Pendidikan Tinggi Islam (Studi Tentang Perubahan Konsep Institusi dan Budaya Pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta dan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang)*, Disertasi PPS IAIN Sunan Ampel Surabaya 2009 karya penelitian Rasmianto. Dalam penelitian ini yang pertama, ditanamkan konsep-konsep dan strategi perubahan atau pembaharuan pendidikan tinggi Islam yang ideal khususnya di Indonesia. Yang kedua dari penelitian ini, perubahan budaya setelah menjadi Universitas, tentu cepat atau lambat akan melakukan dua karakteristik yaitu adaptif dengan perubahan dan yang kurang adaptif.¹⁴

Selain karya Disertasi di atas, terdapat pula beberapa karya penting dalam bentuk buku terkait dengan penelitian ini:

1. *Hubungan Antara Perguruan Tinggi dan Pesantren*, oleh Imam Suprayogo. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa perguruan tinggi dan pesantren

¹⁴ Rasmianto, *Pembaharuan Pendidikan Tinggi Islam (Studi Tentang Perubahan Konsep Institusi dan Budaya Pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta dan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang)*, (Disertasi IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009).

sebenarnya memiliki akar budaya yang sama, sebagai lembaga keilmuan atau pendidikan, hanya berbeda dalam lingkungannya. Jika keduanya bisa diintegrasikan atau dipadukan dalam konteks yang integral, model atau sistem pendidikannya akan menjadi alternatif pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia seperti halnya Perguruan Tinggi Pesantren.¹⁵

2. Nuansa Fiqh Sosial, Perguruan Tinggi di Pesantren oleh MA. Sahal Mahfudh, dalam hasil penelitiannya bahwa pesantren sebagai lembaga *taffaquh fi al-din* sebagai lembaga tarbiyah, sebagai lembaga sosial, sebagai gerakan kebudayaan, dan bahkan sebagai kekuatan politik meskipun sampai sekarang masih disebut lembaga tradisional yang mempunyai ciri dan watak yang berbeda dengan lembaga-lembaga lainnya, termasuk perguruan tinggi. Landasan filosofis pesantren adalah teologi dan religiusitas yang berposisi substansial dan bersifat menyeluruh. Sedangkan perguruan tinggi cenderung pada pragmatisme dan orientasi keduniawian, sementara itu ia menempatkan teologi dan religiusitas pada posisi instrumental dan merupakan bagian saja. Bila perguruan tinggi aksentuasinya lebih ke pengajaran, maka pesantren aksentuasinya lebih pada pendidikan. Bila perguruan tinggi berorientasi langsung pada lapangan kerja sesuai pesanan industri atau paling tidak mengantisipasi keperluan industrialisasi di mana hal ini memang merupakan potensi dan kekuatan dari sudut kemudahan karier, tapi sekaligus merupakan kelemahan dan konsumtivisme mental, daya juang, dan kreativitas

¹⁵ Imam Suprayogo, *Hubungan Antara Perguruan Tinggi Dengan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).

menciptakan lapangan kerja, maka sebaliknya, pesantren tidak berorientasi langsung pada lapangan kerja.¹⁶

3. Sintesis Antara Perguruan Tinggi dan Pesantren: Upaya Menghadirkan Wacana Pendidikan Alternatif oleh A. Malik Fajar. Dalam hasil penelitiannya bahwa perguruan tinggi dan pesantren adalah dua tradisi pendidikan yang mempunyai banyak perbedaan. Perguruan tinggi merupakan gejala kota, sedangkan pesantren adalah gejala desa. Perguruan tinggi identik dengan kemodernan, sedangkan pesantren identik dengan ketradisional. Perguruan tinggi lebih menekankan pendekatan yang bersifat liberal, sedang pesantren lebih menekankan sikap konservatif yang bersandar pada figur sang kyai. Persepsi *dualisme-dikotomik* semacam itu mungkin saja kurang begitu tepat karena dalam kenyataannya banyak juga pesantren yang telah melakukan perubahan baik secara struktural maupun kultural. Munculnya banyak pesantren dengan klaim pesantren modern, yang bisa saja terkesan superficial, bagaimanapun telah menjadi petunjuk penting bahwa pesantren tidak selamanya memperlihatkan perkembangan yang statis atau status quo. Maka kalau perguruan tinggi sering diberi citra yang “wah”, tidak berarti keberadaannya lebih unggul ketimbang pesantren. Bahkan, kalau dilihat dari sisi kemandirian, pesantren mempunyai kelebihan. Dan, kalau mau jujur, sebenarnya lembaga yang paling bertanggung jawab terhadap munculnya fenomena masyarakat berlebih (*over-educated society*) yang dapat dilihat pada semakin

¹⁶ Sahal Mahfudh, *Nuansa Fiqih Sosial, Perguruan Tinggi di Pesantren*, Cet. VI, (Yogyakarta: LkiS, 2007).

membludaknya pengangguran intelektual di kota-kota sekarang ini, adalah perguruan itu.¹⁷

4. Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren oleh Halim Soebahar. Dalam hasil penelitiannya bahwa lembaga pendidikan Islam, fungsi utama pondok pesantren dapat dilihat pada pelayanan pendidikan yang dilakukannya. Layanan pendidikan di pesantren berwatak populis dan memiliki tingkat kelenturan yang elastis. Semua orang, tidak peduli berasal dari strata sosial mana pun, akan diterima dengan terbuka tanpa hambatan administratif dan finansial. Setiap santri mendapat perlakuan yang sama dalam layanan pembelajaran, layanan peribadatan maupun layanan kemasyarakatan. Dalam menjawab tantangan perubahan dan beberapa kebutuhan masyarakat, beberapa pesantren secara historis telah melakukan beragam inovasi pada sistem pendidikannya. Proses inovasi itu penting ditelusuri untuk mengetahui apakah proses transformasi itu semata-mata menghasilkan inovasi karena faktor internal ataukah eksternal, atau karena interaksi keduanya.¹⁸

Selain karya disertasi dan buku di atas, terdapat pula beberapa karya penting dalam bentuk jurnal yang terkait dengan penelitian ini:

1. Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Sebagai Perguruan Tinggi Alternatif Bagi Masyarakat adalah sebuah jurnal yang ditulis oleh Moh, Halil dan M. Ansor Anwar dalam Jurnal Dirasat Vol. 2 nomer 1 pada bulan Desember 2016 oleh Progam Pasacasarjana UNIPDU Peterongan Jombang. Dalam jurnal ini membahas tentang Perguruan Tinggi yang saat ini

¹⁷ A. Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2005).

¹⁸ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LkiS, 2013).

menjadi kebutuhan pokok masyarakat dalam pendidikan, namun tidak banyak perguruan tinggi yang bisa memberi pendidikan plus bagi mahasiswanya. Perguruan tinggi dalam pesantren banyak dilirik masyarakat, namun keraguan masyarakat akan perguruan tinggi dalam pesantren masih menghantui benak mereka. Dengan pertanyaan apakah perguruan tinggi dalam pesantren mampu memberi pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bisakah memberi nilai-nilai keislaman sebagai ruh dari pesantren itu sendiri, penelitian ini dilakukan. Penelitian lapangan ini menggunakan metode kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan dokumentasi, observasi dan interview. Untuk menuju kepada kesimpulan yang diharapkan, penulis menjelaskan landasan teori yang berkenaan dengan konsep inovasi manajemen perguruan tinggi dalam pesantren serta bagaimana implementasinya, kemudian dipadukan dengan hasil data yang diperoleh untuk merumuskan kesimpulan yang akurat. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (UNIPDU) telah melakukan inovasi dan mengimplementasikan manajemen perguruan tinggi secara umum. Secara umum Unipdu menjadi perguruan tinggi alternatif masyarakat dengan indikator mahasiswa setiap tahunnya semakin meningkat dan *output*-nya banyak berkiprah ditengah-tengah masyarakat.¹⁹

2. Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam merupakan sebuah jurnal yang ditulis oleh Maryadi Syarif (IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi). Jurnal ini dikeluarkan oleh Media Akademika Vol. 28 nomer 3 pada bulan Juli 2013. Dalam jurnal ini dijelaskan tentang model

¹⁹ Moh, Halil dan M. Ansor Anwar, *Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Sebagai Perguruan Tinggi Alternatif Bagi Masyarakat*, Jurnal Dirasat Vol. 2 nomer 1 bulan Desember tahun 2016, Progam Pasacasarjana UNIPDU Peterongan Jombang.

pendekatan pengembangan kelembagaan yang sebenarnya sudah lama dan banyak dibicarakan oleh para peneliti bidang ilmu, terutama dari sudut pandang antropologi, sosiologi dan politik. Pendekatan analisis kelembagaan juga dipakai dalam ilmu tentang tingkah laku organisasi. Pada dasarnya, jurnal ini ingin mengetengahkan model pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi yang ideal dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi di tanah air dan juga akan mengemukakan beberapa pendekatan atau model pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi dengan segala kelebihan dan kekurangannya, agar lembaga pendidikan tinggi dapat melakukan perubahan-perubahan dengan membuat regulasi-regulasi yang ketat untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Model kelembagaan pendidikan yang banyak dipraktekan saat ini yaitu: (1) Model Patron, yaitu model manajemen pendidikan tinggi yang tidak memiliki lembaga manajemen yang membawahi pendidikan tinggi tersebut; (2) Model Patron Simbolik, model ini pada dasarnya mirip dengan pendidikan tinggi tanpa patron, hanya saja, antara pendidikan tinggi dan lembaga atau yayasan memiliki hubungan yang relatif dekat dengan pengelola pendidikan tinggi; (3) Model Semi Patron, model kelembagaan jenis tipe ini pada dasarnya juga berjalan sepenuhnya di tangan pengelola pendidikan tinggi, tetapi pendiri pendidikan tinggi memiliki pengaruh besar terhadap sikap, perilaku dosen dan pengelola pendidikan tinggi, maupun kebijakan penting di pendidikan tinggi; (4) Model Patron Penuh, tipe ini pada umumnya dikelola dengan kriteria yang ketat, mulai dari visi, misi, program kurikulum hingga pembiayaan yang secara detail dirancang dan kendalikan oleh lembaga pendiri dan pemilik pendidikan tinggi. Dari keempat

model kelembagaan pendidikan tinggi tersebut, model Patron Penuh yang sangat ideal menjadi model kelembagaan alternatif yang dapat meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Ada empat dimensi yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi, yaitu melakukan pengkajian terhadap kondisi lingkungan eksternal pendidikan tinggi (*the external environment*); meningkatkan motivasi pendidikan tinggi (*institutional motivation*); penguatan kapasitas pendidikan tinggi (*institutional capacity*); dan peningkatan kinerja pendidikan tinggi (*institutional performance*).²⁰

3. Menetas Jalan Baru Studi Pengembangan Masyarakat Islam di Perguruan Tinggi Pesantren: Sebuah Jawaban di Era Global merupakan sebuah jurnal yang ditulis oleh Suraji, S.Ag.,S.Sos.,M.Si dalam Pesantren Management and Development towards Globalization (Proceeding of 1st International Conference of Pesantren UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada bulan Juli 2016. Dalam jurnal ini dijelaskan tentang lembaga Perguruan Tinggi untuk memfungsikan Tri Darma Perguruan Tinggi yang terdiri pendidikan, penelitian dan pengabdian. Orientasi tersebut tentu menjadi harapan apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh. Faktor lain, spesifikasi keilmuan sebagai basis intelektual dan keahlian khususnya studi pengembangan masyarakat mendapat tempat penting dan strategis di era globalisasi baik dari segi politik, ekonomi, sosial maupun budaya. Bahkan dibidang agama perlu menggerakkan semangat pengabdian di masyarakat. Sehingga kebutuhan akan dalil, teori, dan pengalaman menjadi sangat penting dalam studi pengembangan masyarakat

²⁰ Maryadi Syarif, *Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam*, Media Akademika Vol. 28 nomer 3 pada bulan Juli 2013, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

(tidak sekedar berdalil atau berteori), tetapi bukti nyata keterlibatan langsung di masyarakat. Dalam hal ini teori barat, dalil serta nilai-nilai Islam dan pesantren perlu diterjemahkan dan orientasikan kembali dalam konsep yang unggul, sehingga dapat menjawab persoalan umat. Hal ini secara otomatis mendasarkan pentingnya generasi baru yang menjadi pionir-pionir di tengah-tengah masyarakat yang berbasiskan pada akademis, aktivis dan agamis.²¹

Untuk mempermudah melihat posisi penelitian yang dilakukan oleh penulis kali ini, maka akan disajikan sebuah tabel perbandingan yang dimaksudkan untuk membedakan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis pada kesempatan kali ini dengan penelitian yang telah ada sebelumnya. Tabel perbandingan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Orisinalitas Penelitian

No	Jenis Karya Ilmiah	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Desertasi			
	a. Pembaharuan Pendidikan Tinggi Islam (Studi Tentang Perubahan Konsep Institusi dan Budaya Pendidikan di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Malang) merupakan disertasi yang ditulis oleh Rasmianto pada PPS UIN Sunan Ampel Surabaya.	Mengangkat tentang strategi perubahan Pendidikan Tinggi Islam.	Objek yang diteliti merupakan Perguruan Tinggi Negeri non Pesantren, sedangkan penelitian ini menjadikan Perguruan Tinggi yang ada di bawah naungan Pesantren sebagai objek Penelitian.	Penelitian ini berfokus pada perubahan dan pengembangan yang berkaitan dengan kelembagaan Perguruan Tinggi yang berada di naungan Pesantren.

²¹ Suraji, *Menetas Jalan Baru Studi Pengembangan Masyarakat Islam di Perguruan Tinggi Pesantren: Sebuah Jawaban di Era Global*, Pesantren Management and Development towards Globalization (Proceeding of 1st International Conference of Pesantren UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada bulan Juli 2016).

2.	Buku			
	a. Hubungan Antara Perguruan Tinggi dan Pesantren, oleh Imam Suprayogo	Buku ini mempunyai kesamaan kajian yakni mengintegrasikan antara Perguruan Tinggi dan Pesantren yang notabennya mempunyai karakter yang berbeda dalam satu sistem Pendidikan Tinggi.	Pada buku tersebut berusaha mengintegrasikan antara Perguruan Tinggi dan Pesantren, namun berawal dari Perguruan Tinggi Islam, yang kemudian membawa sistem Pesantren ke dalam perguruan Tinggi islam tersebut. Sedangkan penelitian kali ini sebaliknya, yakni membangun Perguruan Tinggi Islam dari Pesantren melalui strategi-strategi yang dilakukan oleh objek penelitian.	Penelitian ini berbicara tentang strategi yang dilakukan dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang ada di Pesantren.
	b. Nuansa Fiqh Sosial, Perguruan Tinggi di Pesantren oleh MA.	Membahas tentang dua lembaga pendidikan yakni Perguruan Tinggi dan Pesantren.	Buku ini menekankan pada pembahasan tentang perbedaan antara Perguruan Tinggi dan Pesantren, mulai karakteristik sampai pada model dan	Penelitian ini mengkaji Pesantren dan Perguruan Tinggi secara terpadu.

			tujuan pembelajaran. Sedangkan penelitian kali ini hanya berfokus pada strategi pengembangan kelembagaan dan tujuannya.	
	c. Sintesis Antara Perguruan Tinggi dan Pesantren: Upaya Menghadirkan Wacana Pendidikan Alternatif oleh A. Malik Fajar.	Membahas pada ranah dikotomi ilmu pengetahuan pada Perguruan Tinggi dan Pesantren serta penggabungan dua sistem pendidikan tersebut sebagai upaya melahirkan Pendidikan Alternatif pada era globalisasi.	Buku ini berfokus pada pentingnya integrasi antara Perguruan Tinggi dan Pesantren dengan mengangkat factor dikotomis ilmu pengetahuan dan memberikan sebuah konsep pengintegrasian secara umum. Sedangkan penelitian kali ini mengangkat tentang cara-cara yang ditempuh dalam pengembangan kelembagaan PTKI Berbasis Pesantren dengan harapan akan terkonstruksi sebuah konsep baru melalui strategi yang dilakukan objek.	Penelitian ini meletakkan pembahasan dikotomi keilmuan sebagai bagian dari pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Pesantren.

	d. Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren oleh Halim Soebahar.	Sama-sama membahas pada Pesantren dan sistemnya	Buku ini berfokus pada fungsi utama pondok pesantren sebagai pelayanan pendidikan yang dilakukan tanpa hambatan administratif dan finansial. Sedangkan Penelitian kali ini berfokus pada strategi yang dilakukan oleh Pesantren dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi.	Penelitian ini lebih menitik beratkan pada pendidikan formal yakni Perguruan Tinggi Pesantren.
3.	Jurnal			
	a. Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Sebagai Perguruan Tinggi Alternatif Bagi Masyarakat adalah sebuah jurnal yang ditulis oleh Moh, Halil dan M. Ansor Anwar dalam Jurnal Dirasat Vol. 2 nomer 1 pada bulan Desember 2016 oleh Progam Pasacasarjana UNIPDU Peterongan Jombang.	Mengangkat masalah yang sama yakni melakukan inovasi pada Perguruan Tinggi di bawah naungan Pesantren.	Jurnal ini berfokus pada inovasi manajemen manajemen Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren. Sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan kelembagaan PTKI Berbasis Pesantren..	Penelitian ini berfokus pada strategi secara khusus dalam mengembangkan kelembagaan Perguruan Tinggi Pesantren.
	b. Teori dan Model Pengembangan	Mengangkat pembahasan	Jurnal ini hanya berfokus	Penelitian ini berfokus pada

	Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam dalam Media Akademika Vol. 28 Nomer 3 pada bulan Juli 2013 merupakan sebuah jurnal yang ditulis oleh Maryadi Syarif (IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi).	tentang pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Islam.	pada kajian teori pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Islam secara umum tanpa adanya obyek penelitian dan di. Sedangkan penelitian kali ini berfokus pada objek berbasis Pesantren.	Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.
c.	Menetas Jalan Baru Studi Pengembangan Masyarakat Islam di Perguruan Tinggi Pesantren: Sebuah Jawaban di Era Global merupakan sebuah jurnal yang ditulis oleh Suraji, S.Ag.,S.Sos.,M.Si dalam Pesantren Management and Development towards Globalization (Proceeding of 1st International Conference of Pesantren UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada bulan Juli 2016.	Sama-sama mengangkat tema Perguruan Tinggi Pesantren.	Jurnal ini berfokus pada pengembangan masyarakat melalui Perguruan Tinggi Pesantren. Sedangkan penelitian kali ini tentang pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Pesantren.	Penelitian ini berfokus pada internal Perguruan Tinggi Pesantren.

Dari tabel perbandingan tersebut, dapat terlihat posisi penelitian kali ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini menitik beratkan pada strategi pengembangan kelembagaan Perguruan

Tinggi Berbasis Pesantren yang terfokus pada aspek-aspek pengembangan kelembagaan, strategi pengembangan kelembagaannya sekaligus membahas beberapa hambatan yang dihadapi.

F. Definisi Istilah

Terdapat beberapa istilah inti yang sering digunakan pada penulisan penelitian ini. Untuk itu, perlu dipaparkan beberapa istilah tersebut yakni:

1. Strategi dapat diartikan segala upaya yang dilakukan untuk mencapai sebuah sasaran tertentu melalui perencanaan dan pengorganisasian yang cermat guna mencapai tujuan yang diinginkan yakni menuju Perguruan Tinggi Pesantren yang ideal.
2. Pengembangan berarti suatu proses, cara, perbuatan untuk mengembangkan sesuatu menuju sesuatu yang diinginkan atau dibutuhkan yang dalam konteks penelitian ini mengembangkan Perguruan Tinggi Pesanteren yang ideal.
3. Kelembagaan adalah aturan yang dibuat untuk kebaikan sebuah komunitas tertentu, baik untuk individu maupun antar individu yang dalam penelitian ini diarahkan kepada status Universitas.
4. Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seseorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.
5. Perguruan Tinggi adalah lembaga/institusi dalam pengertian organisasi yang ada struktur kepengurusan dimana mahasiswa, dosen dan pegawai merupakan

anggota dari organisasi tersebut. Tujuannya adalah mendidik mahasiswa agar menjadi manusia pandai; bermoral dan punya integritas diri; melakukan penelitian dan menyebarkan hasil penelitian tersebut agar ilmu pengetahuan terus berkembang; mengadakan pengabdian sebagai kesempatan untuk mengimplementasikan hasil penelitiannya pada masyarakat; dan mensejahterakan stakeholder kampus agar ketiga tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik.

6. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah guna mencapai sebuah sasaran yang ditargetkan yakni untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik pada sebuah Institusi Pendidikan Tinggi yang ada di Pesantren dimana terdapat serangkaian peraturan yang membangun struktur interaksi dalam sebuah komunitas.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Dewasa ini masih masuk dalam era otonomi daerah termasuk dalam bidang pendidikan. Dapat dilihat dalam UU Sistem Pendidikan Nasional no. 20 tahun 2003 pasal 8 yang menyebutkan bahwa “masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan program evaluasi pendidikan.” Pasal 9 menyebutkan bahwa “masyarakat berkewajiban memberi dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”.²²

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di atas menginsyaratkan akan wewenang Pesantren yang notabene termasuk kategori lembaga pendidikan yang dibangun atas inisiatif dari masyarakat. Dalam pengelolaannya dilakukan secara mandiri pada semua aspek, termasuk pendidikan formalnya. Pendidikan formal ini yang kemudian disebut lembaga pendidikan berbasis Pesantren. Lembaga pendidikan yang dalam penelitian kali ini berfokus pada Perguruan Tinggi, inilah yang selanjutnya disebut Perguruan Tinggi berbasis Pesantren.

Sebagaimana penelaahan dari berbagai sumber artikel, Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren merupakan sebuah Pendidikan Tinggi yang diselenggarakan baik oleh Pemerintah maupun masyarakat dengan kecenderungan kepada Agama Islam dan berdiri di bawah naungan Pondok Pesantren, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya menciptakan mutu masyarakat yang lebih baik. Perguruan Tinggi berbasis Pesantren merupakan salah satu dari sekian Perguruan Tinggi yang memiliki

²² Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 5.

corak atau ciri khas tertentu. Mulai Perguruan Tinggi Berbasis Riset, Perguruan Tinggi Berbasis Teknologi, Perguruan Tinggi Berbasis Enterprenuership dan masih banyak lagi yang lain.

Dalam mengkaji lebih detail tentang hakikat dari pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren perlu kiranya dijelaskan secara terinci dari setiap kata yang ada, mulai dari definisi pengembangan, definisi kelembagaan dan juga definisi Perguruan Tinggi serta Pesantren. Hal ini bertujuan mempermudah dalam memahami maksud dari hakikat tentang strategi pengembangan kelembagaan secara komprehensif, sehingga dapat terkonstrak sebuah gambaran tentang arah dari pembahasan tersebut.

Pengembangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti suatu proses, cara, perbuatan untuk mengembangkan.²³ Secara istilah, kata pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut penilaian dan penyempurnaan terhadap alat atau cara tersebut terus dilakukan.²⁴ Menurut Drs. Iskandar Wiryokusumo M.sc. pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke

²³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm. 414.

²⁴ Hendayat Sutopo dan Westy Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 45.

arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.²⁵

Menurut undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002, pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru. Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan (*evolution*) dan perubahan secara bertahap. Prof. Dr. H. M. Arifin, M.Ed, berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap kearah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.²⁶

Pengembangan juga bisa diartikan dengan upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, terencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi

²⁵ Iskandar Wiryokusumo dan J. Mandilika, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), hlm. 93.

²⁶ M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 208.

yang optimal dan pribadi yang mandiri.²⁷ Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik.

Selanjutnya mendefinisikan istilah kelembagaan. Para ilmuwan sosial memiliki latar belakang beragam mendefinisikan kelembagaan secara berbeda menurut sudut pandang ke-ilmuwanannya. Douglas North misalnya, seorang sejarawan ekonomi terkemuka mendefinisikan kelembagaan sebagai batasan-batasan yang dibuat untuk membentuk pola interaksi yang harmonis antara individu dalam melakukan interaksi politik, sosial dan ekonomi.²⁸ Menurut Jack Knight mengartikan kelembagaan adalah serangkaian peraturan yang membangun struktur interaksi dalam sebuah komunitas.²⁹

Schmid North mengartikan kelembagaan sebagai sejumlah peraturan yang berlaku dalam sebuah masyarakat, kelompok atau komunitas, yang mengatur hak, kewajiban, tanggung jawab, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Menurut Schotter kelembagaan merupakan regulasi atas tingkah laku manusia yang disepakati oleh semua anggota masyarakat dan merupakan penata interaksi dalam situasi tertentu yang berulang.³⁰ Menurut Uphoff, istilah kelembagaan dan organisasi sering membingungkan dan bersifat *interchangeably*. Secara keilmuan, *social institution* dan *social organization* berada dalam level yang sama, untuk

²⁷ Iskandar Wiryokusumo dan J. Mandilika, *Kumpulan.....*, hlm. 93.

²⁸ D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economics Performance*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), hlm. 17.

²⁹ A. Schotter, *The Economic Theory of Social Institutions*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), hlm. 78.

³⁰ A. Schotter, *The...*, hlm. 82.

menyebut apa yang kita kenal dengan kelompok sosial, grup, *social form*, dan lain-lain yang relatif sejenis. Namun, perkembangan akhir-akhir ini, istilah “kelembagaan” lebih sering digunakan untuk makna yang mencakup keduanya sekaligus. Ada beberapa alasan kenapa orang-orang lebih memilih istilah tersebut. Kelembagaan lebih dipilih karena kata “organisasi” menunjuk kepada suatu *social form* yang bersifat formal, dan akhir-akhir ini semakin cenderung mendapat *image* negatif. Kata kelembagaan juga lebih disukai karena memberi kesan lebih “sosial” dan lebih menghargai budaya lokal, atau lebih humanistik.³¹

Berdasarkan atas bentuknya (tertulis atau tidak tertulis) North membagi kelembagaan menjadi dua yakni informal dan formal. Kelembagaan informal adalah kelembagaan yang keberadaannya di masyarakat umumnya tidak tertulis: adat istiadat, tradisi, pamali, kesepakatan, konvensi dan sejenisnya dengan beragam nama dan sebutan dikelompokkan sebagai kelembagaan informal. Sedangkan kelembagaan formal adalah peraturan tertulis seperti perundang-undangan, kesepakatan (*agreements*), perjanjian kontrak, peraturan bidang ekonomi, bisnis, politik dan lain-lain. Kesepakatan-kesepakatan yang berlaku baik pada level internasional, nasional, regional maupun lokal termasuk ke dalam kelembagaan formal.³²

Dan kemudian mendefinisikan tentang Perguruan Tinggi. Dalam UU nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dijelaskan tentang arti Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi. Pada pasal 1 ayat 3 dijelaskan bahwa Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor dan

³¹ Norman Uphoff, *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*, (Kumarian Press, 1986).

³² D. C. North, *Institutions...*, hlm. 53.

program profesi, serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sedangkan pengertian Perguruan Tinggi dijelaskan pada pasal 1 ayat 6 yang menyatakan bahwa Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi.³³ Jadi, Perguruan Tinggi merupakan kumpulan Pendidikan Tinggi yang diselenggarakan baik oleh Pemerintah maupun masyarakat tertentu. Dan untuk Perguruan Tinggi Keagamaan berada dalam naungan Kementerian Agama Republik Indonesia.

Terkahir mendefinikan tentang Pesantren. Istilah Pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan *Pe* di depan dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri. Namun menurut Profesor Johns, santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji, sedangkan menurut C.C. Berg istilah Santri berasal dari bahasa India, *Shastri* yang berarti adalah orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu.³⁴ Kata *Shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu Pengetahuan.³⁵ Dengan kata lain, Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seseorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. Menurut lembaga *Research* Islam, pesantren adalah "suatu tempat yang tersedia untuk para

³³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, hlm. 3-4.

³⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*, hlm. 18.

³⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*, hlm. 18.

santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya.³⁶ Jadi Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seseorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.

Kesimpulan dari penjabaran di atas bahwa pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren merupakan suatu usaha yang dilakukan guna membuat atau memperbaiki sebuah aturan, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik pada sebuah Institusi Pendidikan Tinggi yang ada di Pesantren dimana terdapat serangkaian peraturan yang membangun struktur interaksi dalam sebuah komunitas.

B. Urgensi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Segala sesuatu pasti ada hukum sebab-akibat yang biasa dinamakan hukum *kausalitas*. Tidak akan ada asap jika tidak ada api, mungkin ini istilah yang sederhana dalam menggambarkan hukum *kausalitas* tersebut. Hal ini berlaku dalam semua aspek khususnya bidang pendidikan. Mengapa lembaga pendidikan harus tumbuh dan berkembang? Apa pentingnya mengembangkan sebuah lembaga pendidikan? Jawabannya adalah karena pengaruh dari sebuah globalisasi, jadi lembaga pendidikan diharuskan untuk berkembang.

³⁶ Mujamil Qomar, “Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi”, (Jakarta: Erlangga, t.t), hlm. 6.

Eko Indrajit dan Ricardus Djokopranoto berpendapat bahwa ada empat aspek globalisasi, yaitu perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang dan penyebaran ilmu dan teknologi. Meskipun globalisasi pada awalnya lebih berdampak pada bidang ekonomi, namun pada kenyataannya globalisasi tidak hanya berdampak pada bidang tersebut, tetapi berdampak pada hampir seluruh bidang kehidupan manusia, termasuk pada bidang pendidikan. Pendidikan lintas negara telah menjadi kenyataan dimana siswa atau mahasiswa dari suatu negara dapat dengan mudah mengikuti atau menikmati jasa pendidikan dari negara lain.³⁷

Dalam kaitan ini *World Trade Organization* (WTO) mengidentifikasi empat model penyediaan jasa pendidikan yaitu: *Cross Boader Supply*, *Consumption Abroad*, *Commercial Presence* dan *Presence of Natural Person*. *Cross Boader Supply* yang terjadi apabila lembaga pendidikan menawarkan pembelajaran melalui internet. *Consumption Abroad* terjadi jika siswa atau mahasiswa belajar di luar negeri. *Commercial Presence* ditandai dengan kehadiran lembaga pendidikan luar negeri bekerja sama dengan lembaga pendidikan di dalam negeri. Dan *Presence of Natural Person* dilakukan melalui kehadiran pengajar-pengajar asing yang mengajar pada lembaga pendidikan lokal. Kondisi ini sering dipandang sebagai bagian dari ekspansi paham neolib ke dalam bidang pendidikan dengan dimasukkannya pendidikan dalam GATS (*General Agreement on Tariff and Service*).³⁸

Berkenaan dengan globalisasi pada bidang pendidikan, Pemerintah Indonesia melakukan langkah adaptif sebagai dampak dari ini semua dengan

³⁷ Eko Indrajit dan Ricardus Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), hlm. 85.

³⁸ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi*, Cet. 1, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), hlm. 3.

dikeluarkannya UU no. 20 tahun 2003 pasal 65 ayat 1 an menyebutkan bahwa “lembaga pendidikan asing yang terakreditasi atau yang diakui di negaranya dapat menyelenggarakan pendidikan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.³⁹

Telah sangat jelas tentang adanya globalisasi dalam bidang pendidikan, mulai dari masuknya teknologi pada sistem informasi manajemen perguruan tinggi, karakter pembelajaran yang berkaitan erat dengan teknologi dan lain sebagainya. Kondisi yang demikian nampaknya telah mendorong berbagai upaya bangsa Indonesia untuk melakukan perubahan-perubahan dalam bidang pendidikan, dimana tantangan global menjadi salah satu faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam menyusun UU nomor 20 tahun 2003 sebagaimana terlihat dalam diktum menimbang poin c sebagai berikut: “Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efesiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga diperlukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.”⁴⁰

Tantangan di era globalisasi menuntut respon tepat dan cepat dari sistem pendidikan Islam secara keseluruhan. Jika kaum Muslimin tidak hanya ingin *survive* di tengah persaingan global yang semakin tajam dan ketat, tetapi juga berharap mampu tampil di depan, maka reorientasi pemikiran mengenai pendidikan Islam, rekonstruksi sistem dan kelembagaan merupakan keniscayaan.

³⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 20.

⁴⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 1.

Umat Islam tidak boleh berpangku tangan dan menonton dari luar seluruh perkembangan yang terjadi.⁴¹

Pengembangan yang berujung pada sebuah perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Pengembangan dan perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individu maupun organisasional. Namun demikian, resistensi bukannya merupakan sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan.⁴²

Tujuan dari pengembangan (perubahan) yang terencana menurut Robbins, di satu sisi untuk *memperbaiki kemampuan organisasi* untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan *perubahan perilaku karyawan*.⁴³ Kebanyakan para ahli lebih banyak membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal.⁴⁴

Selama ini dunia Pendidikan Tinggi Islam sebagian besar masih mengikuti *platform* keilmuan klasik yang didominasi oleh ilmu-ilmu keagamaan (*al-'Ulum as-Syar'iyah*). Memasuki periode modern, tradisi itu mengalami kesenjangan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah sangat kuat mempengaruhi peradaban umat Islam dewasa ini. Kesenjangan itu telah menghadapkan Pendidikan Tinggi Islam dengan situasi yang tidak

⁴¹ Amin Abdullah, *Islamic Studies di Perguruan Tinggi (Pendekatan Integratif-Interkonektif)*, Cet. III, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hlm. 99.

⁴² Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Cet. IV, (Jakarta: Rajawali Grafindo Persada, 2012), hlm. 105.

⁴³ Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2001), hlm. 542 dalam Wibowo, *Manajemen.....*, hlm. 107.

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen....*, hlm. 107.

menguntungkan yakni (1) dikotomi ilmu yang berkepanjangan antara ilmu umum dan ilmu agama; (2) keterasingan pengajaran ilmu-ilmu keagamaan dari realitas ke-modern-an; dan (3) menjauhnya kemajuan ilmu pengetahuan dari nilai-nilai agama.⁴⁵

Menurut Azyumardi Azra, hal ini terjadi karena adanya cara pandang pendidikan atau ilmu keagamaan merupakan “jalan tol” menuju Tuhan. Dampak dari sini adalah pe-makruh-an ilmu “non agama” untuk dipelajari. Hal ini terjadi sejak runtuhnya aliran Mu’tazilah dan sampai di Indonesia.⁴⁶

Pemikiran inilah yang mendorong adanya gagasan tentang pengembangan IAIN atau IAIS sebagai *pilot project* menjadi Universitas Islam Negeri atau Universitas Islam Swasta, di bawah naungan Departemen Agama Islam Republik Indonesia yang mencakup bukan hanya fakultas-fakultas Agama, tetapi juga fakultas-fakultas umum dengan corak epistemologi keilmuan dan etika moral keagamaan yang terintegralistik.⁴⁷

Pengintegrasian keilmuan inilah yang merupakan sebuah jawaban dari tantangan global yang tengah melanda bidang pendidikan Islam di Indonesia. Perubahan IAIN menjadi UIN juga diharapkan mampu membuka peluang bagi rekonstruksi atau reintegrasi bangunan keilmuan, yang menjembatani ilmu-ilmu agama dan umum yang selama ini dipandang secara dikotomis. Pada satu sisi, ilmu-ilmu agama dapat dikontekstualisasikan, dipribumikan, atau disosialisasikan;

⁴⁵ Husni Rahim, *UIN dan Tantangan Meretas Dikotomi Keilmuan*, dalam Zainuddin et.al (ed), *Memadu Sains dan Agama: Menuju Universitas Islam Masa Depan*, (Malang: UIN-Malang Press, 2002), hlm. 51.

⁴⁶ Azyumardi Azra dalam Charles Michael Stanton, *Pendidikan Tinggi dalam Islam*, Terj. Afandi dan Hasan Asari, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1994), hlm. vii.

⁴⁷ Amin Abdullah, *Islamic...*, hlm. 99.

sedangkan ilmu-ilmu umum mendapatkan sentuhan-sentuhan humanistik atau keagamaan.⁴⁸

Islamisasi ilmu pengetahuan berarti meng-Islam-kan atau melakukan penyucian terhadap sains produk Barat yang selama ini dikembangkan dan dijadikan acuan dalam wacana pengembangan sistem pendidikan Islam agar diperoleh sains yang bercorak “khas Islami”. Menurut Faisal, sains yang Islami harus meliputi iman, kebaikan dan keadilan manusia baik sebagai individu maupun sosial.⁴⁹ Islamisasi ilmu pengetahuan ini mempunyai tujuan yang mendasar yakni mewujudkan peradaban yang Islami dan masing-masing juga tidak menghendaki terpuruknya kondisi umat Islam di tengah-tengah akselerasi perkembangan kemajuan IPTEK. Dengan usaha gerakan Islamisasi ilmu pengetahuan ini diharapkan problem dikotomi keilmuan antara ilmu agama dan ilmu modern dapat dipadukan dan diwujudkan secara integral dalam proses pendidikan.⁵⁰ Khususnya pada Perguruan Tinggi Pesantren sehingga akan mencetak lulusan yang dapat bersaing di era globalisasi ini.

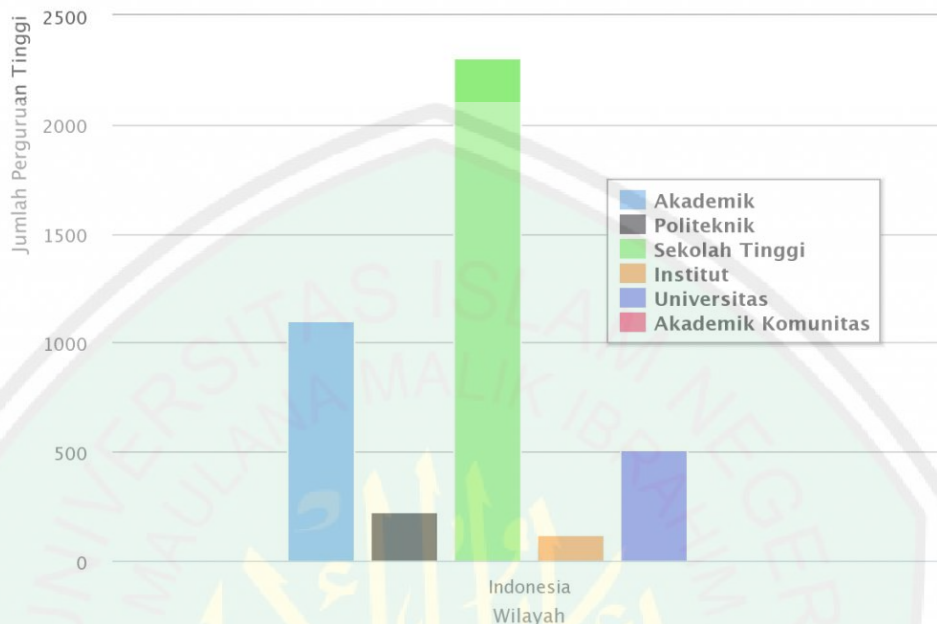
Disamping itu, dalam website resmi DIKTI tahun 2016, jumlah perguruan tinggi di Indonesia mencapai 4.259 unit dengan rincian sebagai berikut: Akademik 1.097 unit, Politeknik 228 unit, Sekolah Tinggi 2.303 unit, Institut 122, dan Universitas 509 unit. Perguruan tinggi ini tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Walaupun jumlah terbanyak masih berada di Pulau Jawa yang mencapai 1.708

⁴⁸ Ahmad Haris, *Paradigma Wider Mandate dan Perubahan IAIN Menjadi UIN (Universitas Islam Negeri) Kasus IAIN STS Jambi, dalam Andito (ed), Paradigma Baru Reformasi Pendidikan Tinggi Islam*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2004), hlm. 116-117.

⁴⁹ Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), hlm. 90.

⁵⁰ Zainuddin, *Paradigma Pendidikan Terpadu (Menyiapkan Generasi Ulul Albab)*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 74.

unit.⁵¹ Berikut grafik rincian jumlah Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia sebagai berikut:



Gambar 2.1. Grafik Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia

Dari grafik di atas dapat terlihat bahwasannya status universitas menempati peringkat ketiga setelah Sekolah Tinggi dan Akademik. Indikasi yang dapat dijelaskan bahwa sangat kurangnya Perguruan Tinggi yang berstatus universitas di Indonesia. Padahal Universitas ini berfungsi sebagai lahan peng-integrasi-an keilmuawan guna mencapai tujuan Perguruan Tinggi yakni untuk menyebarkan sebuah kebenaran ilmiah. Meski data dari DIKTI tersebut masih bercampur antara Perguruan Tinggi Umum dan Perguruan Tinggi Keagamaan. Namun, agaknya Pemerintah atau Pimpinan Lembaga Pendidikan Tinggi masih sangat kurang *respect* terhadap revitalisasi kelembagaan masing-masing sehingga menjadi Universitas.

⁵¹ Dikti, <http://forlap.dikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt>, diakses tanggal 10 Desember 2016 pukul 10.11 WIB.

Di samping beberapa hal telah dijelaskan di atas, terdapat pendapat lain yang dapat diambil dari beberapa teori yakni terdapat enam faktor yang menjadi pendorong pengembangan atau perubahan pada sebuah organisasi ataupun institusi, yaitu sebagai berikut:

1. Perubahan Teknologi Terus Meningkat.

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan ketrampilan, pekerjaan, struktur, dan sering kali juga budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi.⁵²

2. Persaingan Semakin Intensif dan Menjadi Lebih Global.

Hal ini disebabkan oleh globalisasi, termasuk juga dalam aspek pendidikan. Globalisasi menyebabkan persaingan yang semakin ketat dan luas. Terkait dengan hal ini *World Trade Organization* (WTO) mengidentifikasi empat model penyedia jasa pendidikan yakni *cross border supply*, *consumption abroad*, *commercial presence* dan *presence of natural persons*. *cross border supply* terjadi apabila lembaga pendidikan menawarkan pembelajaran melalui internet, *consumption abroad* terjadi jika siswa atau mahasiswa belajar di luar negeri, *commercial presence* ditandai dengan kehadiran lembaga pendidikan luar negeri yang bekerja sama dengan lembaga pendidikan di dalam negeri, dan *presence of natural persons* dilakukan melalui kehadiran pengajar-pengajar

⁵² D E. Hussey, *How to Manage Organizational Change*, (London: Kogan Page Limited, 2000), hlm. 8 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 47.

asing yang mengajar pada lembaga pendidikan lokal.⁵³ Dari sinilah institusi wajib melakukan perubahan dalam hal pengembangan kelembagaannya agar mampu adaptif dan *survive* pada perkembangan zaman di era atau zaman globalisasi sekarang ini.

3. Pelanggan Semakin Banyak Tuntutan.

Pelanggan tidak lagi mau menerima pelayanan yang jelek atau kualitasnya rendah. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif, haruslah lebih cepat dalam merespon kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat berubah sepanjang waktu. Kita tidak dapat lagi mengabaikan cara kebutuhan dan harapan pelanggan berubah. Organisasi yang bijak akan selalu berusaha berada satu langkah di depan. Dengan demikian, organisasi secara periodic harus mengubah cara berinteraksi dengan konsumen, yang berarti berbeda dalam struktur, system, budaya dan pelayanan. Organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan terhadap konsumen, maka akan ditinggalkan dan dapat dipastikan konsumen akan beralih kepada pesaing.⁵⁴

4. Profil Demografis Negara Berubah.

Komposisi penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan peluang promosi. Kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat mempengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa dekade ke depan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat.

⁵³ Uhar Suharsaputra, *Manajemen*, hlm. 3.

⁵⁴ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 83.

Oleh karena itu, dunia organisasi harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.⁵⁵

5. Privatisasi Bisnis Milik Masyarakat Berlanjutnya.

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia Pendidikan saat ini yang sejatinya merupakan organisasi nirlaba, menjadi organisasi bisnis. Organisasi (bisnis) cenderung terjadi privatisasi yang semakin luas. Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tertentu menjadi hilang. Privatisasi merupakan kecenderungan baru dunia bisnis yang akan semakin berkembang. Walaupun kepemilikan tidak berubah, system baru dibangun untuk menciptakan kompetisi dan tumbuhnya kekuatan pasar yang lebih besar lagi.⁵⁶

6. Pemegang Saham Minta Lebih Banyak Nilai.

Pengaruh pasar uang pada tuntutan terhadap kinerja korporat menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus menerus pada pertumbuhan capital dan pendapatan korporat. Organisasi akan berada di bawah tekanan apabila kinerjanya di bawah harapan, meskipun usahanya masih menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, tekanan tidak hanya datang dari keluhan pemegang saham, tetapi karena prestasinya rendah, dapat menjadi target diambil alih organisasi lain.⁵⁷

Keenam faktor pendorong tersebut sangat berpengaruh besar terhadap pengembangan kelembagaan di berbagai organisasi termasuk juga organisasi dalam Perguruan Tinggi yang berbasis Pesantren.

⁵⁵ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 83-84.

⁵⁶ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 84.

⁵⁷ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 84.

C. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Pembahasan tentang pengembangan sekaligus perubahan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren tentunya memiliki cakupan atau aspek-aspek yang dijadikan sebuah sasaran bidik dalam pelaksanaannya, sehingga jelas arah tujuannya. Menurut Greenberg dan Baron menjelaskan bahwa sasaran pengembangan atau perubahan meliputi pada aspek struktural, teknologi dan orang (Sumber Daya Manusia).⁵⁸ Sebagai pelengkap penjelasan dari Greenberg dan Baron ditambahkan pula pendapat dari Robbins yang menyatakan bahwa pengembangan atau perubahan terjadi dalam pengaturan fisik.⁵⁹ Lebih lanjut tentang aspek-aspek yang terkandung dalam Pengembangan Kelembagaan secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut mengadopsi teori yang dikemukakan Greenberg, Baron serta Robbins adalah:

1. Struktur Organisasi

Perbaikan struktur organisasi perlu kiranya dilakukan oleh sebuah lembaga atau institusi ini secara lebih objektif. Artinya menempatkan seseorang sesuai dengan kapasitasnya tanpa melihat darimana, untuk apa bahkan siapa dia. Yang terpenting adalah kemampuannya dalam menjalankan amanat sesuai dengan kedudukan yang ia jabat. Dan pembagian tugas sesuai dengan jabatannya harus jelas dan berkesinambungan antara yang satu dengan yang lain yang dikonsepsi melalui *job description*, *job enrichment* atau *flexible work hours*. Tidak boleh ada namanya campur tangan dari seseorang diluar

⁵⁸ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 2003), hlm. 590 dalam Wibowo, *Manajemen*, hlm. 108.

⁵⁹ Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 2001), hlm. 543 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 108.

struktur organisasi apalagi sampai dapat memegang kendali kebijakan kampus. Karena hal ini dapat menurunkan rasa percaya bawahan terhadap pimpinan yang akan berdampak kegaduhan secara intern kelembagaan.⁶⁰

Di samping itu, dalam konteks penelitian ini yakni Perguruan Tinggi memiliki pemimpin tersendiri dan juga memiliki wewenang penuh terhadap kebijakan kampus secara tersendiri. Oleh karena itu, kyai sebagai pimpinan tertinggi sebuah Pesantren tidak seharusnya memegang kendali penuh terhadap stuktur organisasi Perguruan Tinggi, meski pun Perguruan Tinggi tersebut berada dibawah naungan Pesantren. Kyai dapat memberikan nasihat dan kritik yang membangun kepada pimpinan kampus dan tidak lebih dari itu. Kecuali jika Kyai tersebut masuk dalam struktur organisasi kampus maka berhak ikut campur dalam urusan kebijakan kampus, itu pun hanya terbatas pada jabatan yang dipegang. Jika Kyai yang tidak menjabat dalam structural kampus, namun tetap memegang kendali dalam menahkodai kampus, maka dapat dipastikan terjadi ketimpangan dalam struktural. Dan kejadian semacam ini terjadi, maka dapat termasuk ke dalam kepengurusan yang sentralistik-hirarkis dan jauh dari kata ideal dalam strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren. Artinya tidak akan berjalan baik sesuai harapan.⁶¹

2. Perbaikan Teknologi

Pengintegrasian ini diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau

⁶⁰ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 109.

⁶¹ A. Malik Fajar, *Sintesa...* dalam Apendiks Nurcholish Madjid, *Bilik...*, hlm. 124.

komputerisasi. Teknologi juga dapat menjadikan semakin dekat jarak ruang dan waktu dengan semua stakeholder yang ada pada sebuah lembaga dalam menjalankan tugas-tugasnya.⁶²

Dengan alasan di atas, pengintegrasian wajib dimasukkan ke sistem pendidikan dan kegiatan belajar mengajar yang ada di Perguruan Tinggi Pesantren. Harapannya dapat memberikan keefektifan dan keefisienan dalam menjalankan semua tugas yang ada. Sehingga dapat mempercepat pengembangan kelembagaan yang ada. Menurut Tholhah Hasan, salah seorang intelektual Muslim dari kalangan Nahdlatul Ulama' (NU) pernah mengkritik sistem pembelajaran yang kuno di Pesantren yang kemudian diterapkan di lembaga Pendidikannya terutama Perguruan Tinggi Pesantren akan memberikan dampak lemahnya kreativitas. Dan kalau yang mendapatkan penekanan di Pesantren itu adalah ilmu fiqh (*fiqh oriented*), maka penerapan fiqh menjadi teraliensasi dengan realitas sosial dan keilmuan serta teknologi kontemporer.⁶³

Dari sini jelas perlunya perbaikan dari segi teknologi yang diintegrasikan baik pada sistem pendidikan maupun pembelajaran. Sehingga pengembangan kelembagaan dapat secara maksimal berjalan sesuai prinsip Islam yang *rahmatal lil 'alamin* tidak hanya membahas tentang *ubudiyah*.

3. Pengaturan Fisik

Pengaturan fisik pada sebuah lembaga atau institusi dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja setiap pegawai. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan

⁶² Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 109.

⁶³ A. Malik Fajar, *Sintesa...* dalam Apendiks Nurcholish Madjid, *Bilik...*, hlm. 124.

kebutuhan sosial jika membuat keputusan dengan konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan dan lain-lain. Mengurangi tembok dan partisi dan desain kantor terbuka menjadi mudah bagi karyawan untuk berkomunikasi.⁶⁴ Dalam konteks Pengembangan Perguruan Tinggi Pengaturan fisik memang diperlukan sebagaimana UIN Malang yang telah melakukan pembangunan fisik secara massif.

Pembangunan atau pengembangan fisik yang dimaksudkan disini meliputi pembangunan gedung baru dan penataan ruangan yang ada diantaranya ruang kelas, pembangunan masjid sebagai ciri khas perguruan tinggi yang bercorak Islami, pembangunan laboratorium, pembangunan gedung birokrasi untuk melayani bagian sistem akademik, pembangunan sarana dan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan jurusan atau fakultas yang ada.

4. *Orang* (Sumber Daya Manusia)

Manusia yang pada dasarnya tidak mudah untuk dirubah. Akan tetapi, langkah dasarnya adalah melalui *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya. Dengan demikian, diperlukan pencairan dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya. Lebih sederhanya adalah mencetak seluruh manusia yang ada

⁶⁴ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 110.

dalam sebuah lembaga menjadi SDM yang unggul guna mencapai sasaran pengembangan kelembagaan.⁶⁵

Dalam Islam manusia mempunyai fitrah yang sama yakni kebaikan, sebagaimana hadits Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Abu Hurairoh sebagai berikut:

قال النبي ﷺ : كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه
[متفق عليه]

Artinya: “setiap anak manusia terlahir dalam keadaan fitrah, sampai kedua orang tuanya yang menjadikannya menjadi Yahudi, Nasrani atau Majusi.”⁶⁶

Hal ini mengindikasikan fitrah manusia adalah kebaikan sampai lingkungan sekitar mereka yang merubahnya. Dalam konteks sumber daya manusia yang ada di Perguruan Tinggi Pesantren seharusnya dilatih dan dididik sebagaimana nilai-nilai Islam yakni jujur, professional, berdedikasi tinggi, percaya diri, taat pada atasan selama itu benar, mematuhi aturan yang telah disepakati dan lain sebagainya. Melatih SDM yang ada melalui pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pendapat lain dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh⁶⁷ yang menyatakan adanya 4 aspek sasaran dari pengembangan atau perubahan adalah dimana 2 di antaranya sama dengan yang telah dikemukakan oleh Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur organisasi dan juga orang (Sumber Daya Manusia). Dua aspek lainnya adalah proses dalam organisasi dan budaya organisasi. Lebih jelasnya sebagai berikut:

⁶⁵ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 110.

⁶⁶ Imam bukhori, *Shohih Al-Bukhori*, Juz. V, (Kairo: Daar al-Hadits), hlm. 182

⁶⁷ Rebecca Potts and Jeanenne LaMarsh, *Managing Change for Success*. (London: Duncan Baird Publishers, 2004), hlm 37 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 110.

1. Proses

Menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien; apakah terjadi hambatan dan memperlambat aliran pekerjaan. Apabila terdapat satu butir pesanan pelanggan tidak tersedia, apakah akan menunda pengiriman seluruh pesanan?;

2. Budaya Organisasi

Menyangkut budaya organisasi, apakah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan, pelanggan dan bisnis pada umumnya mengganggu keberhasilan. Apakah kepercayaan ini menyebabkan orang berperilaku yang dapat menghambat keberhasilan?⁶⁸

Budaya organisasi merupakan cara orang melakukan sesuatu dalam berorganisasi yang terbungkus dalam sebuah satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.⁶⁹ Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dari para pelaksana tugas yang ada di Perguruan Tinggi Pesantren. Oleh karenanya perlu sebuah budaya organisasi yang baik pada sebuah organisasi.

Budaya yang perlu diterapkan dalam sebuah lembaga, antara lain: 1) *individual initiative* yakni budaya setiap personal dalam kebebasan atau kemerdekaan serta tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya; 2) *risk tolerance* yakni budaya individu untuk mengambil sebuah resiko, sehingga menjadi agresif dan inovatif; 3) *direction* yakni budaya semua personal yang ada dalam organisasi agar dapat menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja; 4) *integration* yakni budaya agar setiap unit

⁶⁸ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 111.

⁶⁹ Victor Tan S.L, *Changing Your Corporate Culture*, (Singapore: Times Book International, 2002), hlm. 18 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 482.

dalam organisasi mampu untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi; 5) *manajemen support* yakni budaya manajer atau pimpinan untuk dapat berkomunikasi dengan bawahannya secara baik, sehingga mendapat bantuan dan dukungan dari bawahannya; 6) *control* yakni budaya mengawasi sebuah aturan yang ada sebagai bentuk komitmen bersama agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama; 7) *identity* yakni budaya setiap anggota agar mampu mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan; 8) *reward system* yakni budaya memberikan penghargaan kepada siapa pun yang mempunyai prestasi kerja dan dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap amanat yang diemban, bukan didasarkan pada senioritas atau favoritisme; 9) *conflict tolerance* yakni budaya mencapai kritik dan konflik secara terbuka guna untuk perbaikan bersama; dan 10) *communication patterns* yakni budaya komunikasi organisasional yang dibatasi oleh wewenang hierarki formal.⁷⁰

Sementara itu, Harvard Business Essentials mengemukakan adanya empat sasaran pengembangan atau perubahan, yaitu *structural change*, *cost cutting*, *process change*, dan *cultural change*⁷¹ yang lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Structural change* dimaksudkan sebagai program yang memperlakukan organisasi seperti bagian fungsional dari model mesin. Selama proses perubahan struktural, manajemen puncak dengan dibantu konsultan, berusaha menggambarkan kembali bagian-bagian tersebut untuk mencapai kinerja yang lebih besar;

⁷⁰ Victor Tan S.L, *Changing...*, hlm. 20 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 483-484.

⁷¹ Harvard Business Review, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003), hlm. 8 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 111.

2. *Cost cutting* merupakan program yang memfokus pada pengurangan aktivitas yang tidak esensial atau pada metode lain untuk menekan biaya operasi. Aktivitas dan operasi yang mendapat sedikit perhatian seksama selama tahun-tahun yang menguntungkan, menarik perhatian untuk dipangkas bilamana menghadapi situasi buruk. Program penganggaran pendidikan perlu untuk memfokuskan pada pengurangan aktivitas yang tidak esensial atau pada metode lain untuk menekan biaya operasi. Aktivitas dan operasi yang mendapat sedikit perhatian seksama selama tahun-tahun yang menguntungkan, menarik perhatian untuk dipangkas bilamana menghadapi situasi buruk.⁷² Faktor efisiensi dan efektifitas dalam masalah penganggaran pendidikan perlu diperhatikan dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, karena menentukan percepatan sebuah pengembangan kelembagaan tersebut. Maka, analisa penganggaran awal perlu kiranya dilakukan dalam pengembangan kelembagaan;
3. *Process change* merupakan program yang memfokus pada mengubah tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan. Sebagai contoh adalah rekayasa ulang proses persetujuan pinjaman, pendekatan dalam menangani tuntutan jaminan dari pelanggan atau bahkan bagaimana keputusan dibuat. Perubahan dalam proses terutama dimaksudkan untuk membuat proses lebih cepat, lebih efektif, lebih andal, dan atau tidak mahal; dan
4. *Cultural change* merupakan program yang memfokus pada aspek manusia dalam organisasi, seperti pendekatan umum perusahaan dalam menjalankan bisnis atau hubungan antara manajemen dan pekerjaan. Sebagai contoh adalah

⁷² Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 111.

pergeseran dari manajemen *command-and-control* menjadi *participative management*, usaha re-orientasi organisasi dari mentalitas memfokus ke dalam berupa *product push* menjadi memfokus keluar dalam bentuk *customer focus*.⁷³

Dengan demikian, aspek-aspek pengembangan atau perubahan kelembagaan Perguruan Tinggi diarahkan pada:

1. Struktur Organisasi;
2. Pemanfaatan Teknologi;
3. Pengaturan fisik bangunan;
4. Proses;
5. Sumber Daya Manusia;
6. Pemangkasan pembiayaan yang kurang perlu (efisiensi sebuah anggaran); dan
7. Budaya kerja yang baik.

Cepat atau lambatnya perubahan atau perkembangan, Oliver Wiliamson menganalisis perubahan atau pengembangan Institusi dalam empat tingkatan atau lingkup pembahasan, yaitu perubahan atau pengembangan kelembagaan yang terjadi pada: (1) level sosial (masyarakat); (2) level kelembagaan formal (*formal institutional environment*); (3) level tata kelola (*governance*); dan (4) perubahan atau perkembangan bersifat kontinyu.⁷⁴

D. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Sebelum menjelaskan tentang bagaimana strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, terlebih dahulu akan dipaparkan definisinya.

⁷³ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 111-112.

⁷⁴ O. E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock*, (Economic Literature Journal, Vol. 38, 2000), hlm. 595-613.

Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* yang artinya “*a general set of maneuvers cried out over come a enemy during combat*” yaitu semacam ilmunya para jenderal untuk memenangkan pertempuran.⁷⁵ M Arifin memberikan pengertian strategi sebagai segala upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu untuk mencapai hasil secara maksimal.⁷⁶ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu.⁷⁷ Jadi strategi dapat diartikan segala upaya yang dilakukan untuk mencapai sebuah sasaran tertentu melalui perencanaan dan pengorganisasian yang cermat.

Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi mengandung dua komponen yaitu; *future intention* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing”⁷⁸ Sedangkan dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁷⁹

Dalam al-Qur’an surat ash-Shaff ayat 4 secara implisit dijelaskan tentang strategi. Allah berfirman:

⁷⁵ John M. Bryson, *Perencanaan Strategis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hlm. xvi.

⁷⁶ M. Arifin, *Ilmu...*, hlm. 58.

⁷⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus...*, hlm. 859.

⁷⁸ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*. (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 5.

⁷⁹ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 126.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (QS. Ash-Shaff: 4)⁸⁰

Maksud dari ayat di atas menurut al-Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (strategi/organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.⁸¹ Dalam sebuah hadits diterangkan yang diriwayatkan oleh Thabrani menjelaskan:

إِنَّ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas.” (HR. Thabrani)⁸²

Selanjutnya terdapat beberapa pendapat dari para ahli tentang pengertian strategi pengembangan lembaga pendidikan antara lain dijelaskan oleh Richard Beckhard, James L Gibson dan Miles and Schmuck yang lebih detailnya dipaparkan sebagai berikut:

1. Menurut Richard Beckhard

Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.⁸³

⁸⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: PT Syaamil Cipta Media, 2006), hlm. 551.

⁸¹ Syamsu ad-Din al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan al-Ahkam al-Qur'an*, Juz 1, (Mauqi'u at-Tafsir dalam software Maktabah Samilah, 2005), hlm. 5594.

⁸² At-Tabrani, *Mu'jam al-Ausath*, Juz 2, (Mauqi'u al-Islam dalam software Maktabah Samilah, 2005), hlm. 408.

⁸³ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung. PT. Sinar Baru Bandung, 1989), hlm. 244.

2. Menurut James L Gibson

Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintergrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu system total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.⁸⁴

3. Menurut Miles and Schmuck

Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu dalam melakukan perilaku guna pengembangan system dengan menggunakan metode-metode refleksi dan analisis diri.⁸⁵

Kesimpulan dari penjabaran di atas bahwa strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah guna mencapai sebuah sasaran yang ditargetkan yakni untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik pada sebuah Institusi Pendidikan Tinggi yang ada di Pesantren dimana terdapat serangkaian peraturan yang membangun struktur interaksi dalam sebuah komunitas.

Pertama kali melakukan upaya dalam strategi pengembangan kelembagaan, maka kita perlu memperhatikan hal yang fundamental sebelum memulai sebuah pengembangan. Pengembangan atau lebih tepatnya perubahan perlu mulai

⁸⁴ James L Gibson, Terj Djoerban Wahid, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1990), hlm. 658.

⁸⁵ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media, 1997), hlm. 109.

dilakukan ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental dan organisasi selalu didorong untuk mempunyai nilai yang sangat tinggi. Demikian juga apabila organisasi menjadi sangat kompetitif dan lingkungan berubah dengan cepat. Atau dapat pula terjadi dalam hal organisasi menjadi semakin jelek atau justru sebaliknya. Akhirnya perlu juga adanya perubahan apabila organisasi tumbuh sangat cepat.⁸⁶

Suatu pengembangan dan atau perubahan dapat pula terjadi sebagai konsekuensi dari suatu keadaan, antara lain berupa: 1) *downsizing* atau *rightsizing*, keduanya mengandung arti bahwa organisasi-organisasi akan menjadi lebih kecil dan strukturnya lebih datar; 2) tumbuhnya pemikiran kembali tentang cara mengerjakan sesuatu, *re-engineering* dan perbaikan terus menerus; 3) meningkatnya aktivitas *outsourcing* yang sebelumnya dilakukan internal organisasi; 4) metode yang mengurangi waktu dalam mengembangkan sebuah produk atau aktivitas baru; lebih banyak organisasi terlibat dalam aliansi strategis dan *joint ventures*; dan 6) akuisisi berkelanjutan menjadi kunci aktivitas strategis.⁸⁷

Pendapat-pendapat tersebut di atas memberikan indikasi gejala yang dapat dijadikan acuan untuk memulai suatu langkah pengembangan dan perubahan kelembagaan dalam sebuah organisasi atau lembaga. Pemahaman atas gejala tersebut diperlukan untuk segera merespon perkembangan agar tidak terlambat melakukan tindakan.⁸⁸

⁸⁶ Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Culture*. (New York: Perseus Books Publishing, 2000), hlm. 159 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 141.

⁸⁷ D E. Hussey, *How...*, hlm. 8 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 141-142.

⁸⁸ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 142.

1. Tahapan Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Dalam melakukan sebuah strategi terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan atau institusi yaitu perumusan strategi, implementasi atau penerapan strategi serta evaluasi strategi.⁸⁹ Penjelasan tahapan sebuah strategi sebagai berikut:

- a. Formulasi strategi adalah tahap awal dimana perusahaan atau instansi menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan atau instansi dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternative strategi-strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan atau instansi.
- b. Implementasi strategi merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan atau instansi mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan atau instansi berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.
- c. Evaluasi strategi adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi

⁸⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 6.

keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif.

Selanjutnya tahap dalam strategi pengembangan, menurut Teay Shawyun organisasi atau lembaga perlu mengidentifikasi secara strategis tiga pertanyaan dasar yaitu 1) *where we are now and where are we going?*; 2) *where do we want to go or where could we be going?*; dan 3) *how do we get there?*⁹⁰

Pertanyaan pertama perlu dijawab dengan mengidentifikasi posisi organisasi atau lembaga sekarang dalam konstelasi yang ada serta dengan mengacu pada kinerja sebelumnya yang sudah dicapai berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal guna memahaminya dengan baik dan tepat. Di samping itu, juga perlu dilakukan penilaian akan kinerja yang sedang berjalan agar dapat menentukan apakah visi, misi dan tujuan yang ditetapkan telah tercapai atau belum, dan dari sini lembaga akan dapat menentukan kemana lembaga akan menuju dengan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya sekarang, serta apa yang harus dipersiapkan atau disediakan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif.⁹¹

Jawaban atas pertanyaan kedua adalah terkait dengan apa yang ingin diwujudkan di masa depan tentang posisi institusi dalam konstelasi yang ada, produk dan layanan apa yang akan ditawarkan serta persaingan yang akan dihadapi. Analisa lingkungan perlu mengidentifikasi kekurangan serta apa yang dibutuhkan untuk mencapai posisi lembaga di masa depan. Isu strategisnya adalah posisi pasar produk dan layanan yang ditawarkan harus

⁹⁰ Teay Shawyun, *Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institution*, (Center for Excellence, Assumption University of Thailand: Thailand Kingdom of Thailand, Assumption University Press, 2010) dalam Uhar Suharsaputra, *Manajemen....*, hlm. 136.

⁹¹ Uhar Suharsaputra, *Manajemen....*, hlm. 136.

terjaga, juga kebutuhan masyarakat mana yang dilayani oleh produk dan layanan pendidikannya, kemudian *outcome* pendidikan seperti apa yang akan ditawarkan pada masyarakat.⁹²

Pertanyaan ketiga perlunya mengidentifikasi kebutuhan akan sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan lembaga untuk melaksanakan strategi dalam mencapai posisi lembaga di masa depan serta *outcome* yang ingin diwujudkannya. Demikian juga hal-hal terkait dengan apa yang akan dilakukan serta bagaimana melakukan strategi-strategi yang telah ditetapkan, dan ini terkait juga dengan pentingnya membangun organisasi yang mampu dan kompetitif, sehingga mampu untuk mencapai visi, misi dan tujuan.⁹³

2. Teknik Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Semua metode utama pengembangan organisasi, institusi atau bahkan sebuah Perguruan Tinggi Pesantren, berusaha menghasilkan berbagai bentuk perubahan didalamnya. Teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal secara umum adalah sebagai berikut:

a. *Survey Feedback*

Suatu teknik pengembangan organisasi dimana *questioner* dan *interview* digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada pekerja yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan secara organisasional. Karena sebuah perubahan tidak akan terjadi jika pekerja tidak mengetahui masalah yang ada.

⁹² Uhar Suharsaputra, *Manajemen...*, hlm. 136.

⁹³ Uhar Suharsaputra, *Manajemen...*, hlm. 136.

b. *Sensitivity Training*

Training dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. *Sensitivity training* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku mereka sendiri dan dampaknya terhadap orang lain.

Dalam suasana seperti ini, mereka didorong untuk melakukan penilaian mengenai konsepsi diri sendiri dan usaha untuk mau mendengar pendapat dan merasakan perasaan orang lain. Melalui semua ini, mereka akan dapat memahami bagaimana proses mereka berinteraksi, bagaimana budaya mempengaruhinya dan bagaimana mengembangkan keterampilan untuk bekerjasama dengan orang lain. secara singkat, tujuan dari latihan kepekaan adalah untuk lebih mengerti diri sendiri, orang lain, memahami proses yang terjadi dalam kelompok dan mengerti pengaruh dari kebudayaan dan akhirnya mengembangkan kemampuan berperilaku yang sehat.⁹⁴

W. Jack Duncan dalam bukunya, seperti yang dikutip oleh Adam Ibrahim Indrawijaya pernah mengemukakan bahwasannya ada beberapa hasil yang dapat dicapai melalui latihan kepekaan atau *sensitivity training*, yaitu:⁹⁵

- 1) Meningkatkan pengertian, pemahaman dan kepekaan terhadap perilaku sendiri.
- 2) Meningkatkan pengertian dan kepekaan terhadap perilaku orang lain.

⁹⁴ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku*, hlm. 252.

⁹⁵ W. Jack Duncan dalam Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku...*, hlm. 252.

- 3) Lebih mengerti dan memahami proses yang terjadi dalam antar kelompok.
- 4) Meningkatkan keterampilan dalam mengadakan diagnosa situasi yang terdapat dalam kelompok.
- 5) Meningkatkan kemampuan untuk menerjemahkan apa yang dipelajari ke dalam bentuk tindakan nyata.
- 6) Meningkatkan kemampuan mengadakan hubungan antar manusia, sehingga dapat berinteraksi dengan lebih menyenangkan dan memuaskan.

c. *Team Building*

Team building merupakan suatu teknik dimana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja dari kelompok kerja mereka sendiri. Atas dasar diskusi ini, masalah-masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan bersama yang kemudian disusun sebuah rencana yang matang, kemudian rencana tersebut diimplementasikan untuk memecahkan masalah tersebut.

d. *Quality of Work Life Program*

Teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memanusiakan tempat kerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan. Cara lain untuk memperbaiki *quality of work life* dinamakan *quality circles*, yaitu suatu cara pendekatan dimana kelompok kecil secara sukarela bertemu secara regular untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka tunjukkan dan kondisi dimana mereka berada.

e. *Management by Objectives*

Management by objective merupakan suatu teknik dimana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasi. Langkah yang ditempuh adalah dengan 1) mengembangkan rencana tindakan dimana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai; 2) mengimplementasikan rencana dimana progress pencapaian tujuan secara hati-hati dimonitor dan membuat koreksi yang diperlukan; 3) mengevaluasi hasil dimana dilihat apakah tujuan telah dicapai.⁹⁶

Sebagai tambahan untuk melengkapi teori pengembangan organisasi diatas terdapat satu teknik yang disebut *the confrontation meeting* yang merupakan sebuah teori baru dalam ilmu pengembangan organisasi atau *organization development*. Teknik ini diselenggarakan melalui suatu pertemuan dalam satu hari. Pertemuan tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam organisasi. Dalam pertemuan itu diharap pula dapat dirumuskan beberapa cara pemecahan masalah. Dalam pertemuan tersebut, pucuk pimpinan organisasi dengan bantuan konsultan memberikan alasan dan latar belakang pertemuan tersebut. Pada waktu itu pula pimpinan organisasi perlu lebih menegaskan pentingnya keterbukaan. Setelah selesai pengarahan tersebut dan mengidentifikasi pula berbagai persoalan, maka dibentuklah beberapa kelompok yang keanggotaannya terdiri atas para pegawai yang berasal dari berbagai unit. Kelompok-kelompok ini kemudian

⁹⁶ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 421-422.

secara khusus mempresentasikan segala persoalan yang tadinya sudah dikeluhkan kepada pimpinan organisasi, dan jangka waktu untuk diskusi ditentukan setelah waktu ini habis. Semua kelompok berkumpul kembali untuk mendengarkan laporan setiap kelompok. Berdasarkan laporan inilah disusun klasifikasi persoalan, termasuk mengkategorikan tingkat pentingnya berbagai persoalan, termasuk mengkategorikan tingkat pentingnya berbagai persoalan, penyusunan perencanaan pemecahannya dan beberapa rekomendasi yang berhubungan dengan persoalan-persoalan tersebut. Kemudian kelompok menganalisa lebih lanjut dan secara periodik memberikan laporan kepada pimpinan.⁹⁷

3. Penilaian Keberhasilan Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Kemudian untuk dapat mengetahui sebuah keberhasilan dalam sebuah strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, tentunya diperlukan sebuah penilaian, ukuran sekaligus indikator. Berdasarkan beberapa penjelasan dari beberapa teori, minimal ada empat dimensi yang dapat dilakukan sebagai upaya mempelajari dan menilai pengembangan kelembagaan (*institutional assessment*).⁹⁸

Pertama, melakukan pengkajian terhadap kondisi lingkungan eksternal (*the external environment*). Lingkungan eksternal merupakan faktor pendorong dan sekaligus pembatas seberapa jauh sebuah institusi dapat beroperasi. Lingkungan dimaksud berupa kondisi politik dan pemerintahan (*administrative and external policies environment*), sosio-kultural (*sociocultural environment*),

⁹⁷ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku...*, hlm. 258.

⁹⁸ Amitai Etzioni, *Comparative Analysis of Complex Organizations*, (USA: The Free Press of Glencoe, Inc., 1961), hlm. 54 dalam Maryadi Syarif, *Teori*, hlm. 340-341.

teknologi (*technological environment*), kondisi perekonomian (*economic enviroenment*), berbagai kelompok kepentingan (*stakeholders*), infrastruktur, serta kebijakan terhadap pengelolaan sumberdaya yang ada (*policy natural resources environment*). Seluruh komponen lingkungan tersebut perlu dianalisis bentuk pengaruhnya terhadap sebuah lembaga.

Kedua, meningkatkan motivasi (*institutional motivation*). Lembaga merupakan unit kajian yang memiliki jiwanya sendiri. Dalam konteks ini terdapat empat aspek yang bisa dipelajari dalam mengetahui motivasi pendidikan tinggi, yaitu sejarah institusi (*institutional history*), misi yang diembannya, kultur yang menjadi pegangan dalam bersikap dan berperilaku anggotanya, serta pola penghargaan yang dianut (*incentive schemes*).

Ketiga, penguatan kapasitas institusi (*institutional capacity*). Dalam tahap ini bagaimana kemampuan lembaga untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek: strategi kepemimpinan yang dipakai (*strategic leadership*), perencanaan program (*program planning*), manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*), alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*), dan hubungan dengan pihak luar yaitu terhadap *clients, partners, government policy makers*, dan *external donors*. Penguatan kapasitas kelembagaan, di sisi lain merupakan suatu pendekatan pembangunan di mana semua orang (pihak) memiliki hak yang sama terhadap sumberdaya, dan menjadi perencana pembangunan bagi diri mereka. Menurut Eade dalam Tony, pengembangan kapasitas kelembagaan terfokus pada lima isu pokok:

- a. Penguatan kapasitas kelembagaan sering digunakan secara sederhana untuk menjadikan suatu lembaga lebih efektif mengimplementasikan proyek pembangunan. Kelembagaan merupakan instrumen untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Penguatan kapasitas kelembagaan dapat juga menunjuk pada upaya yang mendukung organisasi untuk menjadi katalis dialog dan atau memberikan kontribusi dalam mencapai alternatif pembangunan. Pandangan ini menekankan peran mendemokratisasikan organisasi pemerintah dan organisasi berbasis masyarakat dalam masyarakat madani.
- c. Jika penguatan kapasitas kelembagaan adalah suatu cara untuk mencapai tujuan, kemudian tujuan yang dimaksudkan oleh lembaga-lembaga yang ikut serta, maka harus dinyatakan secara eksplisit agar dapat membandingkan berbagai pilihan atau mengevaluasi kemajuannya.
- d. Jika penguatan kapasitas kelembagaan merupakan tujuan akhir (misalnya memperkuat kualitas suatu pengambilan keputusan), maka pilihan tersebut membutuhkan tujuan yang jelas dan analisis kontekstual terhadap unsur-unsur kelembagaan. Fokusnya adalah misi organisasi yang berimbang, dan
- e. Keterkaitan dengan lingkungan eksternal, struktur dan aktivitasnya. Kriteria efektivitasnya akan berhubungan dengan faktor luar di mana misi itu dirasakan tepat, masuk akal dan terpenuhi.⁹⁹

Keempat, peningkatan kinerja institusi (institutional performance).

Adapun peningkatan kinerja ini dilihat dari tiga hal pokok yang harus diperhatikan yaitu keefektifan dalam mencapai tujuan-tujuannya, efisiensi

⁹⁹ Daniel E. Hebding dan Leonard Glick, *Introduction to Sociology: A Text with Readings*, (Pilipina: Hill Inc dan Philipine Graphic Art Inc, 1994), hlm. 34

penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan institusi dalam mengemban visi dan misi yang dijalani.¹⁰⁰

Keempat substansi di atas perlu diperhatikan terutama dalam permasalahan pengembangan kelembagaan yang merupakan satu kesatuan yang utuh dalam menciptakan kelembagaan yang bagus. Kesemuanya saling terkait dan berjalan secara silmutan antara satu dengan yang lain. Jadi tidak bisa jika kita hanya berfokus pada salah satu bidang yang ditingkatkan, namun melupakan point-point atau bidang-bidang yang lain. Jika hal ini terjadi, maka tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan.

E. Hambatan Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Islam yang merupakan agama yang sempurna telah menjelaskan tentang sebuah permasalahan yang akan dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya dalam sebuah organisasi. Dalam surat al-Baqarah ayat 213 Allah SWT berfirman sebagai berikut:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنْذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَ عَنْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya: “Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah

¹⁰⁰ Maryadi Syarif, *Teori...*, hlm. 344-345.

selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus. (Q.S.al-Baqarah: 213)¹⁰¹

Ayat tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi hendaknya selalu menjunjung persatuan dan kesatuan organisasi. Ayat tersebut juga menerangkan tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dan juga berorientasi pada penyelesaian masalah. Hendaknya semua perkara yang diselisihkan dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah, sebagaimana yang terdapat dalam al-Qur'an dan hadits, yaitu metode musyawarah.

Banyak pengembangan dan perubahan telah dilakukan dengan berhasil, namun tidak sedikit pula yang mengalami kegagalan. Untuk itu, perlu dipelajari pula faktor penyebab kegagalan yang pernah terjadi sehingga kegagalan tersebut dapat dihindari. Menurut Hussey ada setidaknya 10 penyebab kegagalan yakni sebagai berikut:

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang direncanakan;
2. Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya;
3. Aktifitas dalam implementasi tidak cukup dikordinasikan;
4. Aktifitas dan krisis yang bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan tidak dilakukan;
5. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan;
6. Pelatihan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup;

¹⁰¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an.....*, hlm. 33

7. Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi;
8. Manajer departemen tidak cukup memberi kepemimpinan dan arahan;
9. Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail; dan
10. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi.¹⁰²

Sementara itu, Donald N. Sull menengarai bahwa organisasi yang sukses jika menghadapi perubahan besar sering gagal merespon secara efektif. Masalah sebenarnya adalah karena adanya kecenderungan kelambanan organisasi yang berpengaruh pada pola perilaku. Sull menyebutnya sebagai dinamika kegagalan, antara lain ditunjukkan oleh adanya kecenderungan sebagai berikut:

1. Dari berfikir strategis menjadi tertutup yang maksudnya manajer yang tadinya berfikir strategis berubah menjadi tertutup karena terlena dengan keberhasilan yang dahulu;
2. Dari proses menjadi rutin yang mempunyai maksud perubahan yang telah mendapatkan kemapanan akan berupa menjadi rutinitas dan rutinitas itu tidak mendorong adanya sebuah pengembangan;
3. Dari relation menjadi belenggu yang artinya ketika sebuah lembaga telah menjalin hubungan yang baik dengan semua pihak, namun jika kondisi bergeser menyebabkan perubahan hubungan menjadi belenggu; dan
4. Dari nilai-nilai menjadi dogma yang artinya nilai yang ada pada sebuah organisasi yang telah menjadi kesepakatan jika dijadikan acuan yang

¹⁰² DE Hussey, *How to...*, hlm. 87 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 145-146.

berlebihan akan menjadi suatu dogma yang terkadang sulit membuat nilai baru yang akan mengembangkan organisasi.¹⁰³

Peter M. Senge¹⁰⁴ mengingatkan bahwa Drucker mengidentifikasi adanya tiga macam hambatan dalam melakukan sebuah pengembangan atau perubahan dalam setiap organisasi, lembaga atau institusi yakni sebagai berikut:

1. Demografis

Pengembangan atau dalam hal ini perubahan memerlukan waktu yang relative panjang, namun banyak manajer sangat tidak sabar mempertimbangkan untuk menunggu sebuah perubahan dalam 30-50 tahun. Mereka cukup khawatir terhadap apa yang dapat terjadi dalam 30-50 hari. Eksekutif senior harus berfikir lebih panjang dari orang lain dalam organisasi. Perkembangan demografis jangka panjang akan mempengaruhi arah perubahan organisasi. Jumlah penduduk, tingkat pertumbuhan penduduk, persebaran penduduk, jenis kelamin, angka kelahiran dan kematian akan mempengaruhi kebutuhan mereka. Permintaan akan kebutuhan mereka menjadi semakin bervariasi dengan perkembangan teknologi, komunikasi, informasi (*Information Communication Technology*) dan cita rasa mereka dengan konsumen.

2. Persepsi Terhadap Revolusi Informasi

Tidak disangsikan lagi bahwa dunia sekaran ini sudah dan sedang mengalami revolusi informasi sehingga mampu menghapus batas-batas suatu negara. Apa yang terjadi dibelahan dunia lain dengan mudah diketahui dan diikuti oleh belahan dunia lainnya. Kita akan tertinggal apabila tidak mampu

¹⁰³ Wibowo, *Manajemen...*, hlm 146-147.

¹⁰⁴ Peter M Senge, *The Dance of Change*, (New York: Doubleday. 1999), hlm. 20.

mengikuti jalannya revolusi informasi tersebut. Namun, persepsi orang terhadap perkembangan informasi tersebut sangat beragam. Di satu sisi, disambut secara positif sebagai sarana mempermudah pekerjaan dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Di sisi lain, dilihat dengan ketakutan bahwa peranannya akan digantikan oleh teknologi informasi sehingga terbuka peluang untuk kehilangan pekerjaan. Implikasi dari hambatan terhadap persepsi tentang informasi adalah sebagai berikut:

- a. Semua organisasi harus belajar tentang bagaimana menerima perubahan.
 - b. Banyak pengembangan yang mengejutkan.
 - c. Pemimpin harus belajar menciptakan kesediaan menerima perubahan dengan meninggalkancara kerja yang lama dan using.
3. Lingkungan dan Sosial

Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, manusia menggali sumber daya alam dari dalam dan permukaan bumi. Sering kali pengelolaannya tidak memperhatikan kelestarian lingkungan. Kita telah menciptakan sistem ekonomi yang paling boros dalam sejarah kehidupan manusia. Di sisi lain, kemajuan yang diperoleh dari kemajuan teknologi tidak memberikan perhatian yang cukup pada masalah keadilan. Terjadi peningkatan konsentrasi kekayaan dan pendapatan. Terjadi kesenjangan yang semakin besar antara yang kaya dengan yang miskin. Hal ini menimbulkan masalah sosial yang dapat meresahkan. Oleh karena itu, pemimpin perubahan harus lebih memperhatikan masalah kelestarian lingkungan dan kesenjangan sosial. Pada hakikatnya, perubahan harus mampu memberikan kesejahteraan kepada masyarakat banyak.

Dari berbagai pandangan di atas, secara garis besar dapat disimpulkan menjadi 2 macam hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yakni hambatan internal dan hambatan eksternal yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Hambatan Internal

Merupakan hambatan yang bersumber dari dalam organisasi atau lembaga itu sendiri. Hambatan tersebut mencakup 2 aspek yakni sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA).

Sumber daya manusia (SDM) terdiri dari semua orang yang berada di dalam organisasi atau lembaga tersebut, mulai dari pimpinan sampai pada bawahan, dan juga *stakeholder*. Sedangkan sumber daya alam (SDA) meliputi segala fasilitas dan juga sarana-prasarana yang mendukung yang ada di dalam organisasi tersebut.

2. Hambatan Eksternal

Merupakan hambatan yang bersumber dari luar organisasi atau lembaga tersebut yang meliputi perubahan demografis, lingkungan sosial, percepatan teknologi informasi yang terus berkembang dan instansi lain yang mempunyai karakter sama sebagai kompetitor. Kompetitor yang dimaksud tidak hanya ada di dalam Kabupaten yang sama, bahkan kompetitor antar Kota/Kabupaten, Provinsi bahkan antar Negara sebagai dampak globalisasi.

F. Kerangka Berfikir

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dibuat sebuah bagan guna mempermudah alur dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Berikut bagannya:



Gambar 2.2. Bagan Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif-Kualitatif. Menurut Boghdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy Moleong menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.¹⁰⁵ Penelitian kualitatif merupakan penelitian terhadap kejadian atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek yang berupa individu, organisasional atau perspektif yang lain. Adapun tujuannya adalah untuk menjelaskan aspek yang relevan dengan keadaan yang diamati dan menjelaskan karakteristik fenomena atau masalah yang ada.

Pada umumnya penelitian kualitatif tidak menggunakan hipotesis (non-hipotesis) sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.¹⁰⁶ Menurut Suharsimi, “Ada tiga macam pendekatan yang termasuk dalam penelitian kualitatif, yaitu penelitian kasus atau studi kasus, penelitian kausal komparatif dan penelitian kolerasi”.¹⁰⁷

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dikarenakan memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Menggunakan makna, konteks, dan perspektif emik, 2) proses penelitian lebih berbentuk siklus dari pada linier (pengumpulan dan analisa data berlangsung simultan), 3) Lebih mengutamakan kedalaman daripada keluasan cakupan penelitian, 4) Observasi dan wawancara

¹⁰⁵ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2000), hlm. 3.

¹⁰⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm. 245.

¹⁰⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 81

mendalam bersifat sangat utama dalam proses pengumpulan data, dan 5) Peneliti sendiri merupakan instrument utama.¹⁰⁸ Tidak hanya itu, peneliti juga mengamati secara berkala terhadap fenomena yang tampak, situasi serta kondisi dari objek penelitian yang informasinya dapat diambil dari berbagai responden dan dokumen-dokumen pendukung lainnya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, disamping itu penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan masalah atau keadaan ataupun peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar mengungkapkan fakta (*fact finding*).¹⁰⁹

Selain itu jenis penelitian yang digunakan juga bisa termasuk ke dalam jenis *field research*. Penggunaan metode ini karena secara empiris yang menginvestigasi fenomena sementara dalam konteks kehidupan yang nyata; ketika batas antara fenomena dan kontek tidak tampak secara jelas; dan sumber-sumber fakta ganda yang digunakan. Penelitian terhadap latar belakang dan kondisi dari individu, kelompok, atau komunitas tertentu dengan tujuan untuk memberikan gambaran lengkap mengenai subyek atau kejadian yang diteliti. Penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisme, lembaga atau gejala tertentu.¹¹⁰

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah multi situs. Studi multisitus dipilih dalam melakukan penelitian ini karena studi multisitus merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif yang memang dapat

¹⁰⁸ Lexy Moleong, *Metode...*, hlm. 23.

¹⁰⁹ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005), hlm. 31.

¹¹⁰ Gabril Amin Silalahi, *Metodologi Penelitian Study Kasus*, (Sidoarjo: Citramedia, 2003), 62.

digunakan terutama untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang serupa, sehingga dapat dihasilkan teori yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas dan lebih umum cakupannya dikemukakan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen yang *multisite study is a qualitative research approach that we designed to gain an in-depth knowledge of an organizational phenomenon that had barely been researched: strategic scanning*.¹¹¹

Rancangan studi multi-situs adalah suatu rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa situs, tempat dan subjek penelitian. Subjek-subjek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama. Oleh Sevilla et. All dalam Abdul Aziz, Penelitian multi situs adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi dari tempat yang mempunyai ciri khas yang sama.¹¹² Studi multi situs juga diartikan sebagai kajian sebagai kajian yang mencoba untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam, dengan cara menemukan semua variabel penting yang melatarbelakangi timbulnya variabel tersebut.¹¹³ Sedangkan menurut Margono studi multis situs merupakan kajian suatu penelitian yang terdiri dari suatu kesatuan (unit) mendalam, sehingga hasilnya merupakan gambaran lengkap atau kasus pada unit tersebut.¹¹⁴

¹¹¹ Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen, *Qualitatif Research for Education: and Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn & Bacon Inc, 1982), hlm. 105.

¹¹² Abdul Aziz S.R, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode penelitian Kualitatif*, (Surabaya: BMPTSI Wilayah VII Jatim, 1998), hlm. 2.

¹¹³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 314.

¹¹⁴ S. Margono, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), hlm. 27.

Multi situs menyelidiki lebih mendalam dan pemeriksaan yang menyeluruh terhadap perilaku beberapa individu. Disamping itu, multi situs juga dapat mengantarkan peneliti memasuki unit-unit sosial terkecil seperti perhimpunan, kelompok, keluarga, sekolah dan berbagai bentuk unit sosial lainya yang mempunyai kesamaan.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan membahas suatu gambaran yang lengkap tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yang dilakukan oleh Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

B. Kehadiran Peneliti

Salah satu keunikan dalam penelitian kualitatif adalah bahwa peneliti itu sendiri sebagai instrumen utama, sedangkan instrumen non insani bersifat sebagai data pelengkap. Kehadiran peneliti merupakan tolak ukur keberhasilan atau pemahaman terhadap beberapa kasus. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data atau instrumen kunci.¹¹⁵

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.¹¹⁶ Dalam penelitian kualitatif, peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*) yang memang harus hadir sendiri di lapangan secara langsung untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrument

¹¹⁵ S. Margono, *Metodologi...*, hlm. 64.

¹¹⁶ Lexy. J. Moleong, *Metode...*, hlm.168.

sekaligus pengumpul data, karena dalam penelitian kualitatif instrumen utama (*key person*-nya) adalah manusia.¹¹⁷

Ada beberapa hal yang harus dimiliki peneliti sebagai instrumen yaitu responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan. Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada empat tahap yaitu *apprehension*, *exploration*, *cooperation*, dan *participation*.¹¹⁸

Dalam bagian ini perlu disebutkan bahwa peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Selain itu, instrumen selain manusia juga dapat digunakan, tetapi fungsinya hanya sebatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrument asli. Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan untuk penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Kehadiran peneliti ini harus dilukiskan secara eksplisit dalam laporan penelitian. Perlu dijelaskan apakah peran peneliti sebagai partisipan penuh, pengamat partisipan, atau pengamat penuh. Di samping itu perlu disebutkan apakah kehadiran peneliti diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subjek atau informan.

C. Latar Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan juga di Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas yang berada pada kabupaten yang sama yakni di Kabupaten Jombang, karena kedua Universitas ini termasuk dua Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yang didirikan oleh Pesantren

¹¹⁷ Rochiati Wiriaatmaja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2007), hlm. 96

¹¹⁸ Faisal S, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), hlm. 12.

yang terkenal di kota Jombang. Waktu penelitian dilaksanakan setiap penulis memerlukan data sebagai bahan acuan revisi dan perlengkapan data-data guna menindak lanjuti penelitian. Selama di lokasi itulah penulis hadir dan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, baik wawancara dengan pihak yang terkait, mengambil dokumentasi dan observasi terhadap objek penelitian.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data dalam penelitian ini berarti informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penelitian di lapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk *men-support* sebuah teori.¹¹⁹ Adapun yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang strategi pengembangan kelembagaan yang ada di Perguruan Tinggi yang ada di Pesantren.

Pengambilan data dalam penelitian ini dengan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci (*key informan*) akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapinya dan orang-orang yang ditunjuk dan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.¹²⁰

Sumber data utama dalam penelitian *deskriptif-kualitatif* ialah kata-kata dan tindakan selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan sumber data yang lain.¹²¹ Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata yang diperoleh dari informan dan dokumen yang merupakan data tambahan. Dalam hal ini, data penelitian diperoleh dari sumber data yang terbagi atas:

¹¹⁹ Jack. C. Richards, *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*, (Kualalumpur: Longman Group, 1999), hlm. 96.

¹²⁰ W. Mantja, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winaka Media, 2003), hlm. 7.

¹²¹ Lexy Moleong, *Metode...*, hlm. 112.

1. Sumber Personal, data yang diperoleh berupa jawaban lisan. Misalnya, jawaban dari rektor, kepegawaian, dosen, ketua yayasan dan lain sebagainya.
2. Sumber tempat atau lokasi, sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan objek yang diteliti yakni UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas.
3. Sumber paper, berupa data yang menyajikan tulisan, arsip dan sebagainya yang berkaitan dengan tema penelitian.

Penjaringan data diperoleh dari sumber yang dapat memberikan informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam mengumpulkan data melalui wawancara menggunakan teknik sampling bola salju yang terus menggelinding semakin lama semakin besar dalam arti memperoleh informasi secara terus-menerus dan baru akan berhenti setelah informasi yang diperoleh sama dari satu informan ke informan lainnya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Seorang peneliti harus tepat dan memilih dan mencari dimana sumber data berada. Oleh karenanya, seorang peneliti harus mampu menentukan dengan cepat dan tepat dimana sumber data dapat diperoleh.¹²² Salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif adalah peneliti sebagai instrumen utama. Manusia sebagai instrumen pengumpulan data memberikan keuntungan, dimana ia dapat bersifat fleksibel dan adaptif, serta dapat menggunakan keseluruhan alat indra yang dimilikinya untuk memahami. Dalam melakukan kegiatan operasional di lapangan peneliti menggunakan catatan lapangan (*field notes*). Untuk memperoleh data secara *holistic* dan *integrative*, maka pengumpulan data dalam penelitian ini

¹²² Sukandar Rumidi, *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula)*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), hlm. 69.

menggunakan tiga teknik yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu: 1) wawancara mendalam (*indepth interview*); 2) observasi partisipan (*partisipant observation*); dan 3) studi dokumentasi (*study document*).¹²³

Di bawah ini adalah teknik pengumpulan data yang dipakai oleh peneliti dalam penelitian:

1. *Interview* (wawancara mendalam)

Untuk memperoleh informasi yang dijadikan data utama dari penelitian, peneliti melakukan teknik wawancara dengan responden serta pihak lain yang terkait dengan data yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, kegiatan wawancara dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam yang diartikan sebagai upaya untuk menemukan pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi..¹²⁴

Peneliti juga menggunakan jenis *interview* tak terpimpin dimana proses *interview* tidak dikendalikan oleh satu pedoman yang telah disiapkan oleh interviewer sehingga akan berubah menjadi semacam pembicaraan bebas.¹²⁵ Wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti meliputi wawancara dengan Rektor atau yang mewakili sebagai *key informan* (informan kunci), ketua yayasan, pembantu rektor, dosen sebagai objek pengembangan, bagian akademik kemahasiswaan, bagian pusat informasi dan teknologi, bagian sarana prasarana dan lain sebagainya.

¹²³ Bogdan dan Biklen, *Qualitative...*, hlm. 119

¹²⁴ Rulam Ahmadi, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2005), hlm. 71.

¹²⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Cet. 10, (Yogyakarta: Andi Offset, 1991), hlm. 95.

2. *Observasi Partisipan*

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap sistematisa fenomena-fenomena yang diselidiki.¹²⁶ Observasi dapat dilaksanakan sesaat ataupun mungkin dapat diulang. Peneliti menggunakan jenis teknik observasi partisipan, yakni peneliti terlibat langsung dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek yang diamati. Peneliti seolah-olah merupakan bagian dari mereka. Selama peneliti terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek, ia harus tetap waspada untuk tetap mengamati kemunculan tingkah laku tertentu.¹²⁷ Teknik (*participant observation*) juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.¹²⁸ Dalam hal ini peneliti mengobservasi tentang kegiatan yang dilakukan oleh kedua objek penelitian dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi, baik itu pada tahap perencanaan, pelaksanaan dari perencanaan yang telah disepakati baik yang telah terealisasi maupun yang belum terealisasi dan juga hasil evaluasi-evaluasi pada setiap pelaksanaan dari setiap rencana strategis atau RENSTRA yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi yakni Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang.

3. *Dokumentasi*

Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang ditunjukkan kepada subjek penelitian.¹²⁹ Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan terkait dengan permasalahan pengembangan

¹²⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi*....., hlm. 136.

¹²⁷ Sutrisno Hadi, *Metodologi*..., hlm. 171-72.

¹²⁸ Sutrisno Hadi, *Metodologi*..., hlm. 69.

¹²⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi*....., hlm.96.

kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren mulai dari rencana strategis pengembangan dan dokumen yang mendukung serta profil sampai arsip-arsip maupun struktur kepengurusan selama ini untuk menunjang data penelitian. Dan juga komitmen dalam pengembangan kelembagaan yang terlihat dari kesungguhan pelaksanaan perencanaan strategi yang telah dilakukan.

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisa data yang sudah diperoleh adalah dengan cara deskriptif (*non statistik*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan untuk kategori untuk memperoleh kesimpulan yang bermaksud mengetahui keadaan sesuatu mengenai apa dan bagaimana, berapa banyak, sejauh mana, dan sebagainya.¹³⁰

Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian *non-hipotesis*. Penelitian deskriptif dibedakan dalam dua jenis penelitian menurut sifat-sifat analisa datanya, yaitu *riset deskriptif* yang bersifat *eksploratif*, dan *riset deskriptif* yang bersifat *developmental*.¹³¹

Pada penelitian ini menggunakan rancangan studi multi situs, maka dalam menganalisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu: (1) analisis data situs individu (*individual site*), dan (2) analisis data lintas situs (*cross site analysis*).¹³² Dalam hal ini penulis juga menggunakan *deskriptif* yang bersifat *eksploratif*, yaitu dengan menggambarkan keadaan atau status fenomena. Peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu. Dengan berusaha

¹³⁰ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 30.

¹³¹ Suharsini Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 195.

¹³² Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, (Baverly Hills: Sage Publication, 1987), hlm. 114-115.

memecahkan persoalan-persoalan yang ada dalam rumusan masalah dan menganalisa data data yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan sosiologis.

Proses analisis data dilakukan peneliti adalah melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, dimulai dari berbagai sumber yaitu dari beberapa informan dan pengamatan langsung yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, transkrip wawancara dan dokumentasi. setelah dibaca dan dipelajari serta ditelaah maka langkah berikutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi yang akan membuat rangkuman inti.
2. Proses pemilihan, yang selanjutnya menyusun dalam satuan-satuan yang kemudian di integrasikan pada langkah berikutnya, dengan membuat koding. Koding merupakan symbol dan singkatan yang diterapkan pada sekelompok kata-kata yang bisa berupa kalimat atau paragraf dari catatan di lapangan.
3. Pemeriksaan keabsahan data. Setelah selesai tahap ini, mulailah pada tahap pembahasan hasil penelitian.¹³³

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keadaan (reliabilitas) menurut versi “positivisme” dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, criteria, dan paradigmanya sendiri.¹³⁴

¹³³ Miles Matthew B. dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan: Tjejep RR, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 87.

¹³⁴ Lexy Moleong, *Metode...*, hlm.171.

Moleong menyebutkan bahwa dalam penelitian diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Sedangkan untuk memperoleh keabsahan temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. *Presistent Observation* (ketekunan pengamatan), yaitu mengadakan observasi secara terus menerus terhadap berbagai aktifitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian.
2. *Triangulasi*, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data.
3. *Peerderieting* (pemeriksaan sejawat melalui diskusi), bahwa yang dimaksud dengan pemeriksaan sejawat melalui diskusi yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.
4. *Pengecekan anggota*, yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analisis, penafsiran, dan kesimpulan. Yaitu salah satunya seperti ikhtisar wawancara dapat diperlihatkan untuk dipelajari oleh satu atau beberapa anggota yang terlibat, dan mereka diminta pendapatnya.¹³⁵

¹³⁵ Lexy Moleong, *Metode...*, hlm.172.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang

a. Sejarah

Universitas Hasyim Asy'ari (UNHASY) merupakan perguruan tinggi yang didirikan oleh pengasuh pondok pesantren Tebuireng Jombang, KH. Muhammad Yusuf Hasyim. Sebelum menjadi Universitas, kampus yang berada di komplek Pondok Pesantren Tebuireng ini bernama Institut Ke-Islaman Hasyim Asy'ari atau biasa disebut dengan IKAHA.

Universitas Hasyim Asy'ari (UNHASY) Tebuireng Jombang merupakan salah satu Perguruan Tinggi yang mengklaim dirinya sebagai Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren. Hal ini sangatlah rasional mengingat UNHASY terlahir dari Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, yang mana Pondok Pesantren (Ponpes) Tebuireng ini diprakarsai oleh Hadratus Syeikh KH. Hasyim Asy'ari. Oleh karenanya, hal ini yang melandasi penamaan Universitas Hasyim Asy'ari. Sebagaimana penuturan Bapak Drs. H. Muhsin Ks. M.Ag selaku Wakil Rektor II Universitas Hasyim Asy'ari sebagai berikut:

“jadi prinsipnya begini, UNHASY itu kan Universitas milik Pesantren, yang berada di bawah Yayasan Pondok Pesantren Tebuireng, jadi kami mengklaim diri sebagai Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yakni Pesantren Tebuireng.....”¹³⁶

UNHASY, sebenarnya bukan nama perguruan tinggi baru di jajaran pendidikan tinggi di Indonesia. Sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren,

¹³⁶ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

Unhasy secara resmi menyelenggarakan pendidikan bagi para calon sarjana sejak 22 Juni 1967. Pada 1 September 1988, perguruan tinggi yang didirikan oleh KH. Yusuf Hasyim, pengasuh Pesantren Tebuireng Jombang, berubah menjadi Institut Keislaman Hasyim Asy'ari (IKAHA). Perubahan dari UNHASY menjadi IKAHA dilatar belakangi oleh Surat Keputusan Menteri Agama RI, Nomor 3 Tahun 1987, tentang Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS).

Berdasarkan Keputusan Mendikbud RI Nomor: 278/E/O/2013, Unhasy resmi terlahir kembali. Perubahan dari Ikaha menjadi Unhasy seiring dengan turunnya Surat Keputusan (SK) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI tentang berdirinya Unhasy dengan 15 program studi. Kelahiran kembali UNHASY disambut dengan sejumlah langkah, salah satunya, integrasi kurikulum agama dengan kurikulum non-agama di Program Studi (Prodi) agama, serta melakukan integrasi kurikulum non-agama dengan kurikulum agama di prodi non-agama. Sebagaimana penuturan dari Prof. Dr. Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

“Kemudian tahun 1988 ada peraturan Menteri bahwa Perguruan Tinggi yang namanya Universitas harus mengelola multidisplin, kalau Perguruan Tinggi yang hanya mengelola satu disiplin ilmu keagamaan tidak boleh menggunakan nama Universitas. Akhirnya berubah menjadi Institute, namanya Insitute Ke-Islam-an Hasyim Asy'ari, itu berjalan sampai tahun 2013.”¹³⁷

Dinamika kelembagaan yang telah dialami oleh UNHASY merupakan pengalaman yang berharga untuk dikaji dalam penelitian tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi terutama yang berbasis Pesantren. Pembahasan tentang perencanaan pengembangan kelembagaan

¹³⁷ Hari Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

dilakukan sekitar tahun 2011 atau sebelum IKAHA berubah kembali menjadi UNHASy melalui rapat senat yang juga dihadiri oleh keluarga Pondok Pesantren Tebuireng selaku Instansi yang berjasa atas berdirinya UNHASy.

Integrasi kurikulum tersebut, menurut Rektor UNHASy, Dr. H.C. Ir. KH Salahudin Wahid (Gus Sholah), dilakukan untuk peningkatan kualitas mahasiswa sehingga nantinya tidak canggung saat terjun di masyarakat. Cita-cita besar yang diusung Perguruan Tinggi dibawah naungan Pesantren Tebuireng ini adalah mencetak agamawan yang ilmuwan, dan ilmuwan yang agamawan.

Resmi menyandang status Universitas sejak Juli 2013, UNHASy membuka 15 Program Studi pada 7 Fakultas mulai tahun akademik 2013-2014. Pada Fakultas dan Prodi agama terdiri dari Fakultas Syari'ah dengan Prodi Hukum Perdata Islam dan Hukum Ekonomi Syari'ah; Fakultas Dakwah dengan Prodi Komunikasi Penyiaran Islam; serta Fakultas Tarbiyah dengan Prodi Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Bahasa Arab dan Pendidikan Guru MI.

Sedangkan, Fakultas dan Prodi non-agama yang telah dibuka adalah Fakultas Teknik, dengan Prodi Teknik Elektro, Teknik Mesin, Teknik Sipil, dan Teknik Industri; Fakultas Teknologi Informasi, dengan Prodi Teknik Informatika, Sistem Informasi, dan Manajemen Informatika; Fakultas Ekonomi dengan Prodi Manajemen, Akutansi, dan Ekonomi Islam; Fakultas Ilmu Pendidikan, dengan Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra

Indonesia, Pendidikan Bahasa Inggris, Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Pendidikan Matematika, dan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Alam.

b. Visi, Misi dan Tujuan

Visi

Universitas Hasyim Asy'ari adalah Pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai keislaman untuk mencetak generasi insan kamil.

Misi

Misi Universitas Hasyim Asy'ari adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bernuansa religius untuk menghasilkan lulusan yang profesional dan religius, berwawasan kewirausahaan, menguasai teknologi informasi, menguasai bahasa Arab, dan bahasa Inggris.
- 2) Mengembangkan penelitian yang unggul dalam bidang ilmu agama, ilmu umum, dan pendidikan dan pengajaran.
- 3) Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat di bidang ilmu agama yang berwawasan ilmu umum dan ilmu umum yang berbasis ilmu agama.
- 4) Mengembangkan ilmu agama yang berintegrasi dengan ilmu pengetahuan umum.
- 5) Mengembangkan ilmu umum yang berbasis ilmu agama.
- 6) Menghasilkan tenaga kependidikan dan non kependidikan yang profesional yang berbasis ilmu agama.
- 7) Menjadikan pusat pengembangan pendidikan ilmu agama yang berintegrasi dengan ilmu pengetahuan umum dan ilmu umum yang berintegrasi dengan ilmu agama.

- 8) Mengembangkan kerja sama dengan berbagai lembaga/instansi dan *stakeholders* untuk keberlanjutan pelaksanaan program studi dan/atau pembukaan program studi baru.

c. Fakultas dan Program Studi

Fakultas Syariah

- 1) S1 Hukum Keluarga
- 2) S1 Hukum Ekonomi Syari'ah.
- 3) S1 Manajemen Pendidikan Islam.

Fakultas Dakwah

- 1) S1 Komunikasi dan Penyiaran Islam.

Fakultas Tarbiyah

- 1) S1 Pendidikan Agama Islam.
- 2) S1 Pendidikan Bahasa Arab.
- 3) S1 Pendidikan Guru MI.

Fakultas Teknik

- 1) S1 Teknik Mesin.
- 2) S1 Teknik Elektro.
- 3) S1 Teknik Sipil.
- 4) S1 Teknik Industri.

Fakultas Teknologi Informasi

- 1) S1 Teknik Informatika.
- 2) S1 Sistem Informasi.
- 3) D3 Manajemen Informatika.

Fakultas Ekonomi

- 1) S1 Manajemen.
- 2) S1 Akuntansi.
- 3) S1 Ekonomi Islam.

Fakultas Ilmu Pendidikan

- 1) S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar.
- 2) S1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia.
- 3) S1 Pendidikan Bahasa Inggris.
- 4) S1 Pendidikan IPA.
- 5) S1 Pendidikan Matematika.

d. Sarana dan Prasarana

- 1) Gedung Perkuliahan.
- 2) *Ma'had al-Jami'ah*.
- 3) *Free Internet Hostpot Area*.
- 4) Laboratorium, yang meliputi:
 - a) Laboratorium Komputer.
 - b) Laboratorium Multimedia.
 - c) Laboratorium Falak.
 - d) Laboratorium Bahasa.
 - e) Laboratorium *Micro Teaching*.
 - f) Laboratorium IPA.
 - g) Laboratorium Mesin.
 - h) Laboratorium *Shooting*.
 - i) Bank Mini Syari'ah.
- 5) Perpustakaan Berbasis Teknologi (*Digital Library*).

6) Radio.

2. Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang

a. Sejarah

Sebagaimana UNHASY, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah merupakan Perguruan Tinggi yang berada dalam naungan Pondok Pesantren Tambakberas Jombang, dimana Pondok Pesantren Tambakberas ini diprakarsai oleh Hadratus Syeikh KH. A. Wahab Hasbullah. Hal ini pula melandasi penamaan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah atau biasa disebut dengan singkatan UNWAHA. Sebagaimana penuturan dari Bapak Syaifudin Zuhri, S.H selaku Sub bidang Kepegawaian UNWAHA yang menyatakan bahwa:

“Universitas KH. A. Wahab Hasbullah merupakan Perguruan Tinggi yang berada dalam naungan Pondok Pesantren Tambakberas Jombang, dimana Pondok Pesantren Tambakberas ini diprakarsai oleh Hadratus Syeikh KH. A. Wahab Hasbullah. Hal ini pula melandasi penamaan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah atau biasa disebut dengan singkatan UNWAHA.”¹³⁸

Pada hari Ahad tanggal 1 Nopember 2009 bertempat di Selorejo Malang, dzurriyah Bani Khasbullah menyelenggarakan Musyawarah Besar (MUBES) untuk memilih ketua Yayasan Pondok Pesantren Bahrul Ulum (disingkat YPPBU) dan Yayasan Universitas Bahrul Ulum (disingkat YUNIBA), musyawarah memutuskan pengangkatan KH. Moh. Hasib Wahab menjadi ketua Majelis Pengasuh (Pembina) YPPBU dan YUNIBA, KH. Rokib Wahab menjadi ketua Pengawas YPPBU dan YUNIBA, KH. M. Irfan Sholeh menjadi ketua YPPBU dan Ibu Nyai Hj. Khizbiyah Rochim, MA menjadi ketua UNIBA.

¹³⁸ Syaifudin Zuhri, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

Setelah menjadi ketua UNIBA Ibu Nyai Hj. Khizbiyah Rohim, MA dengan anggota UNIBA lainnya mengadakan musyawarah kerja (musker) untuk menyusun AD/ART UNIBA dan program-program UNIBA. Musker kemudian menghasilkan keputusan penting yaitu: Pertama, pengesahan AD/ART UNIBA. Kedua, perubahan nama YUNIBA menjadi Yayasan Pendidikan Tinggi Bahrul Ulum (YPTBU). Ketiga, merealisasikan cita-cita KH. Wahab Chasbullah yaitu mendirikan Universitas di Bahrul Ulum.

Untuk merubah nama yayasan ditunjuk Ibu Umi Chaidrah, SH, M.Hi untuk mendaftarkan ke notaris Masruchin, SH, M.Hum di Jombang hingga akhirnya nama UNIBA berubah menjadi YPTBU dengan notaris Masruchin, SH, M.Hum Nomor: 13 tanggal 15 Nopember 2010.

Untuk pendirian universitas dibentuklah tim pendirian Universitas dengan SK YPTBU nomor: 04/VI/UNIBA/SK/V/2010 yang anggotanya terdiri dari Hj. Khizbiyah Rohim, MA (Penanggungjawab) Bapak Drs. H. Ach. Hasan, M.Pd.I (ketua), Ali Priyono R. S.Ag, M.Pd.I (sekretaris), Umi Chaidaroh, SH, M.HI, Drs. H. Fakhilulloh, M.Pd.I, Muhyiddin Zainul A, SH, MM, Fatin Fadhilah, SE, M.Si, Ir. Noer Hadi Sudjoni, M.BA, Ali Muttaqin, M.Pd.I (anggota). Setelah Tim pendirian Universitas musyawarah dengan Majelis Pengasuh, pengurus YPTBU kemudian diputuskanlah nama KH. Abd. Wahab Chasbullah menjadi nama Universitas dengan pilihan singkatan UNWAH, UNWAHA dan UNIWA. Kemudian berdasarkan masukan dan hasil *istikharah* dari beberapa kyai kemudian nama UNWAHA yang dijadikan singkatan. Selain nama Universitas juga ditunjuk Bapak Prof. Dr. H. Ismail Nawawi, M.Si menjadi calon Rektor Universitas.

Meskipun tim telah bekerja keras namun belum membawa hasil karena sulitnya mendapatkan ijazah dosen S2 dari prodi-prodi yang akan dibuka.

Untuk melanjutkan program pendirian Universitas maka kemudian dibentuklah tim yang baru berdasarkan SK YPTBU nomor: 41/IV/YPT-BU/SK/I/2013 yang anggotanya terdiri dari Hj. Khizbiyah Rohim, MA (Penanggungjawab), Bapak Drs. KH. Abd. Kholiq S.H, S.Pd, M.Si (ketua) Ali Priyono R, S.Ag, M.Pd.I (sekretaris), Dr. H. Abd. Kholid, M.Ag, Drs. H. Fakhrlulloh, M.Pd.I, H. Muhyiddin Zainul A, MM, Ali Muttaqin, S.Ag, M.Pd.I (anggota). Tim kemudian mempersiapkan syarat-syarat yang diperlukan bagi pendirian Universitas (ijazah S2, F5 dan *cash flow*) dan menyerahkan ke DIKTI Kemendikbud. Berdasarkan rapat dengan pengurus YPTBU tim menunjuk Bapak Dr. H. Anton Muhibuddin, SP, MP untuk menjadi calon Rektor UNWAHA.

UNWAHA sejatinya merupakan peleburan dari 2 Perguruan Tinggi Pesantren Tambakberas yakni Sekolah Tinggi Agama Islam Bahrul Ulum (STAIBU) dan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Informasi dan Komputer Bahrul Ululm (STMIK BU) pada bulan Agustus tahun 2013 lalu. Ini merupakan langkah nyata yang dilakukan guna mewujudkan cita-cita Universitas di Pesantren Tambakberas Jombang. Sebagaimana Penuturan dari Bapak Syaifudin Zuhri yang menyatakan bahwa:

“Sebelum menjadi UNWAHA, disini ada 2 Sekolah Tinggi yakni Sekolah Tinggi Agama Islam Bahrul Ulum (STAIBU) dan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Informasi dan Komputer Bahrul Ululm (STMIK BU) yang dilebur bulan Agustus tahun 2013 kemarin. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan impian dari Pondok Pesantren yang menginginkan adanya Universitas.”¹³⁹

¹³⁹ Syaifudin Zuhri, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).



Gambar 4.1. STAI dan STMIK Bahrul Ulum Tambakberas

Dengan rahmat dan maunah dari Allah SWT akhirnya pada hari Jumat 30 Agustus 2013 pengurus YPTBU (KH. Drs. Moh Hasib Wahab, Ibu Nyai Hj. Hizbiyah Rochim, MA., Dr. H. Abd. Kholid, M.Ag, H. Muhyiddin, ZA, SH, MM dan Ali Priyono R, S.Ag, M.Pd.I) menerima SK operasional UNWAHA yang diserahkan langsung oleh Dirjen DIKTI (Prof. Dr. Djoko Santoso) di Jakarta dengan nomor 308/E/O/2013 dengan prodi: 1. Teknik Informatika, 2. Sistem Informasi, 3. Agrobisnis, 4. Agroekoteknologi, 5. Teknologi Hasil Pertanian, 6. Teknik Pertanian, 7. Pendidikan Fisika, 8. Pendidikan Biologi, 9. Pendidikan Bahasa Inggris, 10. Pendidikan Matematika dan 11. Manajemen.

Seyogyanya cita-cita untuk mewujudkan Universitas dalam lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum ini termotivasi dari penuturan Kyai Said Aqil Siradj yang menegaskan jika Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum ingin menjadi Pesantren yang hebat, maka harus memiliki sebuah Universitas. Penuturan Kyai Said Aqil ini disampaikan ketika diundang oleh Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum untuk mengisi wisuda santri Bahrul Ulum.

Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Syaifudin Zuhri, S.H selaku Sub bidang Kepegawaian UNWAHA sebagai berikut:

“seingat saya juga dulu, Kyai Said Aqil Siradj pernah mengatakan jika Pondok Pesantren Bahrul Ulum ingin menjadi Pesantren yang hebat, maka harus memiliki Universitas. Mungkin ini yang memotivasi Pesantren Bahrul Ulum untuk mendirikan UNWAHA.”¹⁴⁰

Hal ini senada dengan penuturan Ibu Siti Sufaidah, S.Kom, M.Si yang menyatakan bahwa menjadi Universitas memang cita-cita Pesantren dari dahulu, lebih tepatnya merupakan keinginan dari Hadratus Syeikh A. Wahab Hasbullah. Berikut pemaparan beliau:

“Status menjadi Universitas memang telah menjadi cita-cita disini sejak dulu, ya makanya ini kalau dikatakan *urgent* juga tidak soalnya telah menjadi angan-angan para pimpinan untuk merealisasikan keinginan dari Mbah Wahab Hasbullah sendiri.”¹⁴¹

b. Visi, Misi dan Tujuan

Visi

Pada tahun 2035 menjadi Institusi Pendidikan Tinggi berstandar Internasional yang berperan aktif dalam pengembangan IPTEK, pengelolaan Sumber Daya Alam dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia seutuhnya.

Misi

Misi Universitas KH. A. Wahab Hasbullah adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan pengelolaan Sumber Daya Alam berbasis iman dan taqwa.

¹⁴⁰ Syaifudin Zuhri, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁴¹ Siti Sufaidah, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

- 2) Mengembangkan dan menerapkan IPTEK yang berkualitas handal yang mampu bersaing secara Internasional dan berwawasan lingkungan.
- 3) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia bangsa Indonesia yang unggul dan kompetitif melalui implementasi nilai-nilai Islam.

Tujuan dan Sasaran

Tujuan yang ingin dicapai oleh Universitas KH. A. Wahab Hasbullah meliputi:

Pendidikan dan Pengajaran:

“Menghasilkan lulusan yang berkemampuan akademis tinggi, berakhlak mulia dan berjiwa wirausaha handal.”

Penelitian:

“Menghasilkan IPTEK berkualitas dalam berbagai bidang.”

Pengabdian kepada Masyarakat:

“Mengimplementasikan IPTEK guna peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Alam.”

Sasaran yang dituju oleh Universitas KH. A. Wahab Hasbullah meliputi:

Untuk tujuan 1: “Menjadi Perguruan Tinggi di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang unggul, Islami dan berorientasi kepada kepentingan umat”, sasarannya adalah:

- 1) Meningkatnya kuantitas dan kualitas mahasiswa.
- 2) Meningkatnya kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia.
- 3) Meningkatnya kualitas sistem pembelajaran dan terintegrasinya nilai-nilai agama Islam *rohmatan lil ‘alamin* dalam kurikulum pendidikan.

- 4) Meningkatnya jumlah program studi dan kegiatan tridharma Perguruan Tinggi yang dikembangkan dan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

Untuk tujuan 2: “Menjadi Perguruan Tinggi di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang mandiri dan mempunyai tata kelola yang baik”, sasarannya adalah:

- 1) Meningkatnya pencapaian upaya penyediaan sarana prasarana akademik yang memadai.
- 2) Meningkatnya jumlah dana dan sumber dana untuk mengembangkan kegiatan akademik, sarana prasarana dan Sumber Daya Manusia.
- 3) Meningkatnya pencapaian tahapan untuk terwujudnya *good university governance* dalam sistem manajemen institusi UNWAHA
- 4) Meningkatnya pencapaian tahapan pengembangan atmosfer akademik yang kondusif.

Untuk tujuan 3: “Menghasilkan lulusan di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang profesional, berjiwa *entrepreneurship*, bervisi global dan berakhlak mulia”, sasarannya:

- 1) Meningkatnya lulusan yang lulus ujian kompetensi nasional maupun internasional.
- 2) Meningkatnya daya serap lulusan oleh pasar kerja nasional maupun internasional.
- 3) Meningkatnya lulusan handal, berjiwa *entrepreneurship* dan mampu menciptakan peluang dan kesempatan kerja.
- 4) Meningkatnya lulusan yang berperilaku profesional dan berkahlak mulia.

c. Fakultas dan Jurusan

Fakultas Agama Islam

- 1) Pendidikan Agama Islam.
- 2) Pendidikan Bahasa Arab.
- 3) Ekonomi Syari'ah.

Fakultas Teknologi Informasi

- 1) Sistem Informasi.
- 2) Teknik Informatika.

Fakultas Pertanian

- 1) Agrobisnis.
- 2) Agroekoteknologi.
- 3) Teknik Pertanian.
- 4) Teknologi Hasil Pertanian.

Fakultas Ekonomi

- 1) Manajemen.

Fakultas Ilmu Pendidikan

- 1) Pendidikan Biologi.
- 2) Pendidikan Fisika.
- 3) Pendidikan Matematika.
- 4) Pendidikan Bahasa Inggris.

d. Sarana dan Prasarana

- 1) Gedung Perkuliahan.
- 2) Gedung Islamic Center.
- 3) Laboratorium, yang meliputi:

- a) Laboratorium Komputer yang representatif dilengkapi teknologi yang modern (LCD, Laptop dan ber-AC).
- b) Laboratorium Pertanian.
- c) Laboratorium Biofisika.
- d) Laboratorium Bahasa.
- 4) Lapangan Multi.
- 5) Mini Bank.

B. Paparan Data

Berangkat dari observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap UNHASY maupun UNWAHA, kemudian menjadi sebuah dasar pemikiran oleh peneliti untuk menentukan informan kunci (*key informan*) dalam menggali informasi tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi di UNHASY dan UNWAHA. Peneliti memilih Prof. Dr. Haris Supratno sebagai informan kunci sekaligus sebagai perumus desain umum (*grand desain*) pengembangan kelembagaan yang ada di UNHASY Tebuireng dan memilih Bapak Ali Priono sekaligus Dr. Anton Muhibuddin sebagai informan kunci pengembangan kelembagaan yang ada di UNWAHA Tambakberas.

Penentuan Prof. Dr. Haris Supratno sebagai informan kunci di UNHASY berdasarkan pada penuturan dari Bapak Drs. Muhsin Ks, M.Ag selaku Wakil Rektor II UNHASY Tebuireng yang menyatakan bahwa perubahan kelembagaan yang dialami oleh UNHASY yang mendesain adalah Prof. Haris Supratno yang telah memiliki pengalaman mengembangkan kelembagaan IKIP Surabaya menjadi UNESA. Sebagai penuturan beliau sebagai berikut:

“Jadi begini, perubahan pengajuan Universitas Hasyim Asy’ari yang mengkonsep 100% ya Pak Haris itu. Karena apa? Ya karena beliau punya pengalaman mengembangkan UNESA sampai jadi Univesitas.”¹⁴²

Sedangkan untuk penentuan Bapak Ali Priyono dan Dr. Anton Muhibuddin didasarkan pada pernyataan Ibu Siti Sufaidah mengarah kepada Bapak Ali Priyono R., S.Ag, M.Pd.I, mengingat beliau merupakan sekertaris tim pelaksana dari awal perencanaan sampai pada keberhasilan mewujudkan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah atau UNWAHA. Sebagaimana penuturan Ibu Ida yang menyatakan bahwa beliau yang mengetahui keseluruhan pengembangan di UNWAHA. Berikut pernyataan beliau:

“Untuk hal yang berkaitan dengan pengembangan UNWAHA ini, nanti lebih jelasnya bisa ditanyakan kepada Pak Pri. Beliau yang tahu seluk beluk pendirian UNWAHA ini, karena beliau merupakan sekertaris tim pelaksana pengajuan Universitas.”¹⁴³

Senada dengan Ibu Ida, Bapak Syaifudin yang saat itu berada ditempat dan waktu yang sama membenarkan pernyataan tersebut dengan memberikan isyarat dengan menganggukkan kepala seraya menyatakan bahwa Bapak Ali Priyono yang sangat mengetahui perihal pengembangan yang dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaannya sampai di Jakarta. Sehingga baik Bapak Syaifudin Zuhri dan Bu Ida tidak berani memberikan jawaban perihal perencanaan dan pelaksanaan pengembangan yang ada di UNWAHA dengan alasan agar tidak terjadi ketimpangan pernyataan. Sebagaimana penuturan beliau:

“iya betul itu, Pak Pri yang tahu semuanya masalah pembentukan UNWAHA, dari perencanaan sampai pelaksanaan beliau mengikuti bahkan sampai ke Jakarta. Biar dijawab sama Pak Pri nanti biar satu pintu.”¹⁴⁴

¹⁴² Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

¹⁴³ Siti Sufaidah, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁴⁴ Syaifudin Zuhri, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

1. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang dilakukan, baik oleh UNHASY Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas tentunya memiliki beberapa aspek yang dijadikan sasaran dalam mencapai tujuan pengembangan kelembagaan. Aspek-aspek ini perlu menjadi sebuah perhatian utama sebelum menentukan strategi yang tepat. Hal ini sebagaimana pemaparan dari Prof. Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

“sebelum kita melakukan langkah-langkah konkrit dalam pengembangan kelembagaan di UNHASY, hal utama yang perlu diperhatikan adalah menentukan aspek-aspek yang ingin dijadikan sasaran dalam sebuah pengembangan kelembagaan.”¹⁴⁵

Hal senada disampaikan oleh Rektor UNWAHA yakni Dr. Anton Muhibuddin, M.Psi yang menyatakan bahwa penentuan aspek-aspek sebagai sasaran perlu diperhatikan sebelum menentukan sebuah langkah pengembangan kelembagaan. Sebagaimana pemaparan beliau berikut:

“hal yang pertama dilakukan adalah menentukan sasaran. Sasaran ini meliputi aspek apa saja yang menjadi prioritas sebelum kita melakukan sebuah langkah pengembangan kelembagaan.”¹⁴⁶

Aspek-aspek yang menjadi sasaran, baik di UNHASY Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas terdiri dari 5 aspek yakni perubahan struktur organisasi, perbaikan manajemen secara menyeluruh, perbaikan sumber daya manusia, perbaikan fisik, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi dan jika semua telah berjalan dengan baik akan mengarahkan pada sebuah

¹⁴⁵ Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁴⁶ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

budaya organisasi yang baik. Aspek-aspek ini disimpulkan dari hasil wawancara dari dilakukan dengan pihak UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas. Sebagaimana penuturan Prof. Haris Supratno yang menyampaikan bahwa aspek-aspek yang menjadi sasaran utama dalam pengembangan kelembagaan di UNHAS Y adalah sebagai berikut:

“...ada beberapa aspek yang kami tentukan, yang pastinya tidak jauh berbeda beda dengan yang lain, yakni kita harus menentukan struktur organisasi yang jelas, melakukan perubahan manajemen dan birokrasi yang jelas berdasarkan perkembangan zaman, perbaikan sumber daya manusia yang kita miliki, juga melakukan pembangunan fisik yang sesuai dengan perkembangan zaman dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi. Dan kalau semua ini sudah tertata, akan mengarahkan semuanya elemen yang ada di UNHAS Y pada sebuah budaya organisasi yang baik.”¹⁴⁷

Hal yang sama juga diutarakan oleh Bapak Muhsin Ks selaku Wakil Rektor II UNHAS Y tentang aspek-aspek pengembangan di UNHAS Y yang menyatakan bahwa:

“yang saya ketahui dalam pengembangan di UNHAS Y ini mas, meliputi perubahan struktur organisasi, memperbaiki sistem yang ada di UNHAS Y, perbaikan sumber daya manusia termasuk memilih Gus Sholah sebagai Rektor bagian dari perbaikan SDM, menambah pembangunan fisik, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi dan harapannya akan tercipta sebuah budaya organisasi yang baik.”¹⁴⁸

Selanjutnya dari pihak UNWAHA yakni Dr. Anton Muhibuddin menyatakan bahwa aspek yang menjadi sasaran pengembangan adalah perbaikan sistem administrasi yang ada di UNWAHA, perbaikan sumber daya manusia, perbaikan sarana prasarana terutama yang berkaitan dengan laboratorium serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

¹⁴⁷ Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁴⁸ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

“aspek yang menjadi sasaran kami dalam pengembangan adalah perbaikan sistem administrasi yang ada di UNWAHA, perbaikan sumber daya manusia disini yang memang notabene berasal dari Pesantren, perbaikan sarana prasarana terutama laboratorium dan juga sarana prasarana lain yang berkaitan dengan pemanfaatan ICT.”¹⁴⁹

Hal senada juga diutarakan oleh Ibu Siti Sufaidah yang menyatakan tentang aspek pengembangan yang ada di UNWAHA sebagai berikut:

“disini yang menjadi sasaran pengembangan terutama aspek sumber daya manusia pak, kemudian juga sistem manajemennya juga, sarana prasarana terutama laboratorium dan dengan memanfaatkan semaksimal mungkin perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang ada sekarang ini.”¹⁵⁰

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Syaifuddin Zuhri yang menyatakan bahwa:

“sasaran yang utama disini itu mas meliputi perubahan struktur organisasi dengan memilih Pak Anton, terus kemudian memperbaiki sistem administrasi, perbaikan sumber daya manusia, perbaikan sarana prasarana termasuk gedung perkuliahan dan laboratorium dan pemanfaatan teknologi.”¹⁵¹

Berdasarkan pemaparan tentang aspek-aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas dapat disimpulkan beberapa temuan sebagai berikut:

- a. Perubahan Struktur Organisasi.
- b. Perubahan Manajemen Sistem Administrasi Birokrasi.
- c. Perbaikan Sumber Daya Manusia.
- d. Perbaikan Fisik atau Sarana Prasarana.
- e. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT).
- f. Perubahan Budaya Organisasi.

¹⁴⁹ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

¹⁵⁰ Siti Sufaidah, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁵¹ Syaifudin Zuhri, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

2. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Dalam melakukan strategi pengembangan sebuah kelembagaan Perguruan Tinggi tentunya memiliki beberapa tahapan yang dilakukan. Untuk mencapai tujuan tersebut yakni pengembangan kelembagaan baik UNHASY maupun UNWAHA menerapkan beberapa tahapan yang akan dipaparkan lebih detail dan jelas sebagai berikut:

a. Transformasi Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan

Langkah awal yang ditempuh oleh UNHASY dan UNWAHA dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tingginya adalah dengan mencari sosok pemimpin yang mampu membawa perubahan. Pemimpin tersebut diprioritaskan pada kapasitas dan kapabilitasnya. Selain itu dilihat juga dari rekam jejak yang baik dalam prestasi.

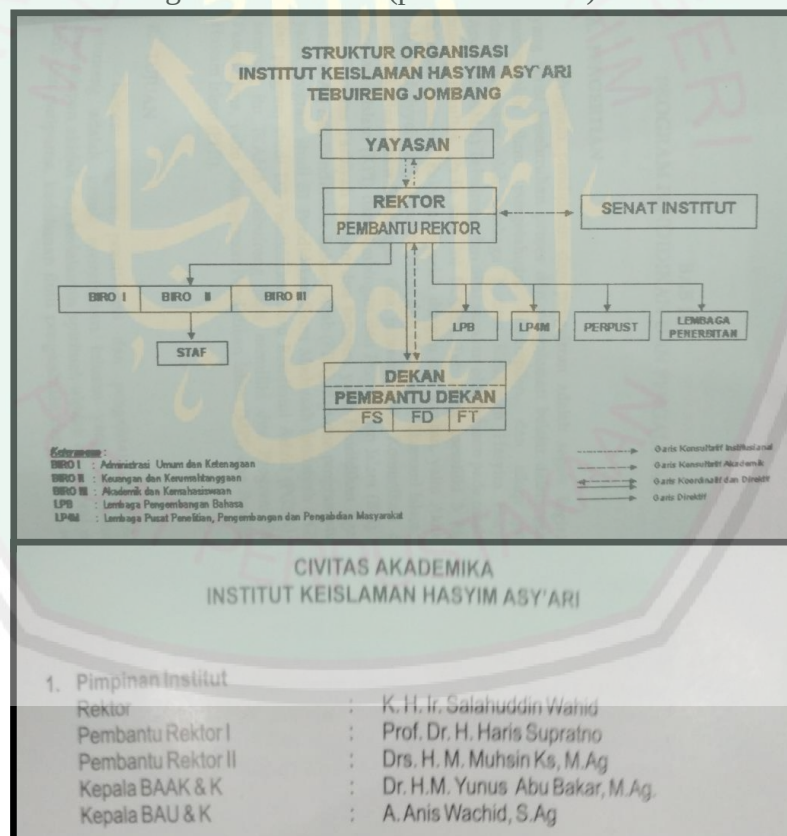
Sebagaimana telah dijelaskan oleh Bapak Muhsin yang menyatakan bahwa sebenarnya dalam rapat senat yang dilakukan dengan keluarga Pondok Pesantren Tebuireng hanya membahas tentang pergantian kepemimpinan IKAHA pada tahun 2011. Hasil dari rapat tersebut yakni menunjuk Dr. H.C. Ir. KH. Shalahudin Wahid (Gus Sholah) sebagai Rektor IKAHA. Penunjukkan Gus Sholah sebagai Rektor IKAHA pada waktu itu didasarkan pada kapasitas, kapabilitas dan banyaknya relasi yang dimiliki oleh Gus Sholah yang sangatlah luas dan mumpuni. Disamping itu, beliau juga merupakan salah satu dari keluarga (*dzurriyah*) Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Para senat dan keluarga Pondok Pesantren Tebuireng

tidak mempunyai kandidat lain yang seperti Gus Sholah, yang tahu secara jelas tentang IKAHA (pada waktu itu) dan mempunyai kemampuan menjadi seorang pimpinan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren dalam menghadapi era globalisasi seperti saat ini. Sebagaimana penuturan Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II yakni sebagai berikut:

“Gus Sholah baru masuk tahun 2011, sedangkan masuk pondok tahun 2006. Melalui senat Universitas yang mayoritas memilih Gus Sholah, sebab dianggap orang-orang dalam sini itu kurang mampu gampang-gampang gitu.”¹⁵²

Sehingga terpilihlah Gus Sholah sebagai Pimpinan Perguruan Tinggi.

Berikut struktur organisasi IKAHA (pada waktu itu):



Gambar 4.2. Struktur Organisasi IKAHA¹⁵³

Begitu pun yang terjadi di UNWAHA, pada tim pendirian Universitas menetapkan Dr. Anton Muhibuddin sebagai calon Rektor yang akan

¹⁵² Muhsin Ks, wawancara, (Jombang, 17 April 2017).

¹⁵³ Data bersumber dari Muhammad (Ka. Biro AAK & K UNHAS).

memimpin UNWAHA kedepan. Beliau terpilih menjadi calon Rektor UNWAHA berdasarkan keputusan rapat. Kapasitas beliau dari segi keilmuan, pengalaman, *track record* beliau yang telah pada level internasional serta kebetulan beliau juga *dzurriyah* atau keluarga dari Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas. Hal ini yang menjadikan tim tertarik untuk menjadikan Dr. Anton sebagai Rektor UNWAHA. Sebagaimana penuturan dari Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

“Pemilihan Pak Anton ini berdasarkan keputusan rapat dengan Yayasan. Dipilihnya beliau karena mempunyai *track record* yang luar biasa, baik di dalam maupun di luar Negeri. Bayangkan seorang anak muda yang waktu itu masih berumur 37 tahun, namun tingkatannya sudah *go internasional*. Disamping itu, beliau terpilih karena termasuk dari *dzurriyah* Pondok Pesantren Tambakberas ini.”¹⁵⁴

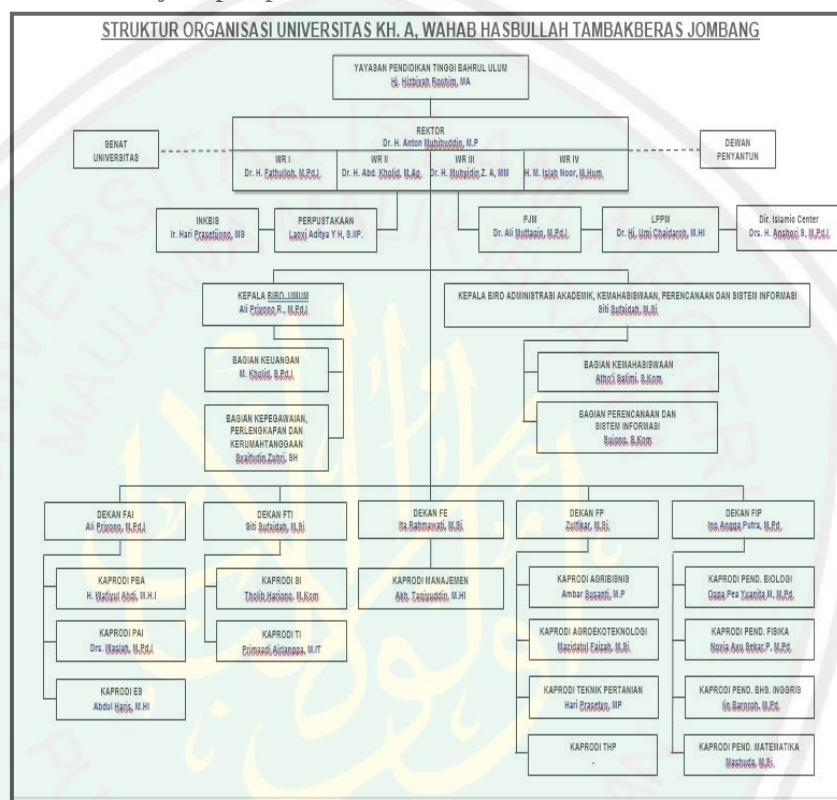
Senada dengan Bapak Ali Priyono, Dr. Anton Muhibuddin sendiri juga menyatakan bahwa beliau telah diminta oleh keluarga Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang yang waktu itu diwakili oleh Bapak Ali Priyono yang menyatakan tawaran kepada Dr. Anton Muhibuddin agar beliau dapat menjadi pimpinan UNWAHA untuk kedepannya. Hal ini dikarenakan pengembangan akan berjalan ketika mempunyai Pimpinan yang handal. Sebagaimana penuturan Dr. Anton Muhibuddin sebagai berikut:

“ketika itu Pak Ali Priyono datang kerumah dan memberi kabar bahwa keluarga besar Pondok Tambakberas meminta saya untuk menjadi Rektor di UNWAHA. Padahal ketika itu saya kurang satu minggu akan berangkat ke Tailand karena ada kontrak bekerja disana selama 2 tahun. Visa sudah diurus, passport dan lain-lain itu. Akhirnya saya bilang ke beliau, jika memang keluarga Pondok menginginkan saya untuk di UNWAHA. maka saya akan siap kapan

¹⁵⁴ Ali Priyono, wawancara, (Jombang: 19 April 2017).

pun untuk mengabdikan disana meski saya tahu disana tidak ada apa-apanya.”¹⁵⁵

Berikut struktur organisasi yang ada di Universitas KH. A. Wahab Hasbullah (UNWAHA) Tambakberas Jombang dimana Dr. Anton Muhibuddin menjadi pimpinan atau Rektor UNWAHA:



Gambar 4.3. Struktur Organisasi UNWAHA¹⁵⁶

Dari pemaparan beberapa narasumber menjelaskan tentang kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Gus Sholah dan Dr. Anton Muhibbin termasuk dalam kategori pemimpin yang senantiasa mendelegasikan bawahannya yang memang berkompeten. Hal ini bisa dilihat dari awal terpilihnya beliau berdua yang melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya.

¹⁵⁵ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

¹⁵⁶ Data bersumber dari Siti Sufaidah (Ka Biro AAK&K UNWAHA).

Gus Sholah selaku Rektor IKAHA pada waktu menunjuk Prof. Dr. Haris Supratno menjadi arsitek dalam pengembangan kelembagaan di IKAHA (pada waktu itu), mengingat Prof. Dr. Haris Supratno memiliki rekam jejak atau *track record* yang sangat bagus dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya. Beliau berjasa mengembangkan kelembagaan IKIP Surabaya menjadi Universitas Negeri Surabaya (UNESA) selama kepemimpinan beliau. Oleh karenanya, keseluruhan konsep pengembangan kelembagaan menuju Universitas Hasyim Asy'ari berasal dari Prof. Dr. Haris tersebut. Sebagaimana penuturan Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II yang menyatakan sebagai berikut:

“Jadi begini, perubahan pengajuan Universitas Hasyim Asy'ari yang mengkonsep 100% ya Pak Haris itu. Karena apa? Ya karena beliau punya pengalaman mengembangkan UNESA sampai jadi Univesitas.”¹⁵⁷

Senada dengan penuturan Bapak Muhsin tentang keikutsertaan Prof. Dr. Haris dalam pengembangan kelembagaan UNHASY. Beliau sendiri yakni Prof. Dr. Haris menyatakan bahwa telah mendapatkan amanat dari Gus Sholah selaku pimpinan IKAHA pada waktu itu untuk mengembangkannya menjadi Universitas. Sebagaimana penuturan beliau:

“Tahun 2011, saya diminta oleh Gus Sholah untuk mengembangkan IKAHA ini menjadi Universitas...”¹⁵⁸

Dan juga Dr. Anton Muhibuddin yang meminta Bapak Ali Priyono sebagai pelaksana tugas ketika beliau tidak ada di UNWAHA. Hal ini sebagaimana penuturan dari Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

¹⁵⁷ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

¹⁵⁸ Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

“Kalau hari-hari efektif disini saya yang meng-*handle* karena kan Pak Rektor kesini hanya sabtu dan ahad. Jadinya segala sesuatu yang berkaitan dengan kampus harus saya selesaikan tetapi juga tetap menunggu pertimbangan dari Bapak Rektor.”¹⁵⁹

Senada dengan itu, Bapak Syaifuddin menuturkan bahwa Bapak Ali Priyono yang bertanggungjawab akan pelaksanaan UNWAHA setiap harinya. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“...karena Pak Rektor tidak setiap hari kesini, jadi yang bertanggungjawab disini nggeh Bapak Ali Priyono mas.”¹⁶⁰

Hal ini tidak hanya mengindikasikan akan sebuah pemimpin yang percaya terhadap bawahannya, akan tetapi juga mengindikasikan bahwa pemimpin yang baik akan segera membentuk tim kecil dengan merekrut beberapa orang yang berkompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dimana dapat dilihat UNHASY dengan bantuan Prof. Haris Supratno dan UNWAHA dengan bantuan Bapak Ali Priyono.

Dari pemimpin yang mempunyai karakter seperti Gus Sholah dan Dr. Anton Muhibuddin, maka memberikan angin segar bagi pengembangan kelembagaan di UNHASY dan UNWAHA. Diantara hal yang dilakukan oleh kedua Rektor tersebut yakni:

1) *Menentukan Visi, Misi dan Tujuan*

Dalam kenyataannya, Gus Sholah dan Dr. Anton Muhibuddin mempunyai pemikiran yang visioner dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi dan menentukan ke arah mana Perguruan Tinggi akan mereka bawa. Hal ini yang untuk pertama kali dirumuskan yang kemudian

¹⁵⁹ Ali Priyono, wawancara, (Jombang: 19 April 2017).

¹⁶⁰ Syaifudin Zuhri, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

menjadi ruh Perguruan Tinggi tersebut, sehingga menjadi motor penggerak kemana arah dan tujuannya.

Sebagaimana terjadi di UNHAS Y setelah terpilihnya Gus Sholah sebagai Rektor IKAHA (pada waktu itu) yang baru, kemudian beliau menunjuk beberapa wakilnya dan beberapa tokoh Cendekiawan Muslim atau pakar pendidikan Islam, diantaranya Prof. Yudian Wahyudi, Prof. Dr. Imam Suprayogo, Zamakhsari Dhofier, Prof. Dr. Haris Supratno dan lain sebagainya untuk bertukar pikiran dalam merevitalisasi IKAHA menjadi lebih baik. Hasil dari rapat tersebut menghasilkan keputusan untuk merubah IKAHA secara kelembagaan menjadi Universitas dengan menambahkan beberapa bidang studi umum dan sosial. Hal ini bertujuan agar Perguruan Tinggi yang ada dalam naungan Pondok Pesantren ini dapat berkembang dan *survive* dalam menghadapi era globalisasi yang sangat luas jangkauannya termasuk dalam bidang pendidikan. Hal ini sesuai dengan keterangan Bapak Wakil Rektor II sebagai berikut:

“Setelah Gus Sholah jadi Rektor terus mengumpulkan beberapa pakar, diantaranya Prof. Yudian Wahyudi, Prof. Imam Suprayogo itu, Prof. Haris Supratno, Zamakhsari Dhofier, semua sarannya harus ada fakultas umum, jadi jika UNHAS Y ingin berkembang harus ada fakultas umumnya.”¹⁶¹

Artinya bahwa UNHAS Y berkomitmen agar dapat berkembang menjadi Perguruan Tinggi yang mampu mengembangkan keilmuan umum yang berlandaskan keilmuan Islam. Hal ini sebagaimana tertuang dalam visi UNHAS Y yang ingin menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai ke-Islaman untuk mencetak generasi insan kamil.

¹⁶¹ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Muhsin Ks yang menyatakan bahwa:

“Universitas Hasyim Asy'ari ini ingin menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai keislaman untuk mencetak generasi insan kamil.”¹⁶²

Begitu pula yang terjadi di UNWAHA. Setelah Dr. Anton Muhibuddin menjadi Rektor yang baru, maka dilaksanakan kesepakatan antara arah yang diinginkan oleh beliau kepada seluruh jajarannya. Langkah yang diambil adalah menjadi Perguruan Tinggi basis Islam yang unggul dalam penelitian yang berlandaskan *ahlu sunnah wal jama'ah*. Sebagaimana penuturan dari Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

“Ya disini memang dari awal Pak Anton menjabat sebagai Rektor, tujuannya menjadikan Perguruan Tinggi yang unggul dari riset. Karena sela ini kan Perguruan Tinggi yang basisnya Islam itu lemah dalam hal riset.”¹⁶³

Untuk itu visi yang dirumuskan oleh UNWAHA juga ingin mengarah kepada Perguruan Tinggi yang unggul dalam bidang akademis berlandaskan akhlak yang mulia. Sebagaimana penuturan dari Dr. Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa:

“visi UNWAHA ke depan ini pada tahun 2035 menjadi institusi Pendidikan Tinggi berstandar internasional yang berperan aktif dalam pengembangan IPTEK, pengelolaan sumber daya alam dan peningkatan kualitas sumber daya manusia seutuhnya.”¹⁶⁴

Kedua pimpinan tersebut ingin mengarahkan Perguruan Tinggi menjadi sebuah sumber keilmuan yang integratif antara Islam dan keilmuan umum. Kejelasan sebuah cita-cita dan tujuan inilah yang menjadi langkah awal dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya.

¹⁶² Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

¹⁶³ Ali Priyono, *wawancara*, (Jombang: 19 April 2017).

¹⁶⁴ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

2) Membangun Kesadaran Berorganisasi

Membangun kesadaran yang dilakukan oleh Gus Sholah dan Dr. Anton Muhibuddin disini ialah membangun wawasan tentang pentingnya kerjasama antara pimpinan dan bawahan, pentingnya bermusyawarah mufakat, pentingnya menyampaikan pendapat dari evaluasi hasil kerja masing-masing dan pentingnya menjaga komunikasi yang baik antara bawahan dan pimpinan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa:

“kami disini juga terus memberikan pengertian bahwa dalam menuju perbaikan kampus tidak bisa hanya dilakukan oleh seorang saja. Maka perlu kerjasama diantara semua yang ada disini, perlu bermusyawarah mufakat, mengharuskan semua orang untuk mengevaluasi kinerjanya masing-masing yang nantinya bisa disampaikan kepada kami apa kurangnya dan pentingnya menjaga komunikasi. Kalau semua itu tidak ada ya gak bisa jalan.”¹⁶⁵

Senada dengan itu, Bapak Haris Supratno juga menyampaikan hal yang sama berkaitan dengan kesadaran dari semua pihak bahwa dalam organisasi kita semua adalah elemen yang saling melengkapi. Jadi diperlukan kerjasama, keterbukaan dalam segala hal, pentingnya menjalin komunikasi. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“kesadaran dari semua pihak itu juga hal diperlukan, bahwa dalam sebuah organisasi semua orang itu penting, semua jabatan ada fungsinya, jadi ya saling melengkapi. Untuk itu, diperlukan kerjasama, keterbukaan dalam segala hal dan juga pentingnya menjalin komunikasi.”¹⁶⁶

3) Menjalin Kerjasama

Menjalin kerjasama dengan pihak luar bertujuan untuk membangun simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan antara pihak yang diajak

¹⁶⁵ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

¹⁶⁶ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

kerjasama terlebih pihak UNHASY maupun UNWAHA. Selama ini UNHASY telah menggandeng perusahaan BUMN guna merealisasikan menjadi Perguruan Tinggi yang hebat dalam *entrepreneurship*. Begitu juga dengan UNWAHA yang menggandeng Universitas Brawijaya, UNISMA, UPI, Universitas Yamaguchi Jepang, University of Technology Lanna Rajamangala dan Universitas Chulalongkorn Thailand. Sebagaimana pernyataan Bapak Ali Priyono sebagai berikut:

“Karena UNWAHA ini masih baru, maka kita harus menjadlin kerjasama dengan UB, UNISMA, ITS, UPI dengan Tailand, Jepang.”¹⁶⁷

Sejalan dengan itu, Bapak Muhsin menyampaikan bahwa kerjasama dengan pihak luar sangat diperlukan. Sebagaiman UNHASY yang menjalin kerjasama dengan perusahaan BUMN berkaitan dengan kewirausahaan yang ditempuh oleh UNHASY. Sebagaimana penuturan beliau:

“kita juga mempersiapkan untuk menggandeng BUMN dalam rangka merealisasikan program kewirausahaan kita.”¹⁶⁸

b. Pengembangan Tradisi Keilmuan Integratif

Perbedaan yang mendasar dari Perguruan Tinggi Umum dan Perguruan Tinggi bercorak Islam terletak pada aspek keilmuanyang selama ini terkesan berjalan sendiri-sendiri. Dimana PTN dengan *platform* keilmuan umum dan PTI atau PT berbasis Pesantren dengan *platform* keagamaan saja. Inilah yang biasa disebut dengan dikotomi ilmu pengetahuan yang sesungguhnya dalam ajaran Islam tidak diajarkan untuk memisahkan. Untuk itu, pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi di

¹⁶⁷ Ali Priyono, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁶⁸ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

tengah-tengah Pondok Pesantren Tebuireng (UNHASY) dan Pondok Pesantren Tambakberas (UNWAHA) ini yang akan menjadi jawaban atas permasalahan dikotomi tersebut.

Tujuan hadirnya ilmu-ilmu umum pada Perguruan Tinggi Pesantren yang *platform*-nya agama ialah untuk mencetak lulusan yang tidak hanya agamis, namun juga yang memiliki *life skill*, *soft skill* dan *hard skill* guna menjadi *insan kamil* atau manusia *kaffah* yang kreatif, dapat memimpin umat dan berguna bagi Bangsa Indonesia sebagai komitmen merealisasikan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren. Sebagaimana penuturan dari Bapak Muhsin yang menyatakan bahwa:

“Garis besarnya ingin mencetak tenaga agama yang kreatif, yang bisa memimpin masyarakat, maka di samping ada sarjana agama juga ada sarjana teknik, ekonomi dan sebagainya. Ingin membentuk umat yang *kaffah* itu pada intinya.”¹⁶⁹

Oleh karena itu, baik UNHASY maupun UNWAHA melakukan langkah adaptif dengan realitas yang ada menuju integrasi keilmuan tersebut. Langkah yang dilakukan oleh kedua universitas tersebut yakni dengan pengembangan akademik. Integrasi keilmuan tidak akan telaksana jika tidak mempunyai membuka diri dengan menyiapkan wadah untuk keilmuan umum.

UNHASY menambah 15 program studi baru yang meliputi 5 fakultas sebagaimana yang telah disebutkan oleh Bapak Muhsin yang menyatakan bahwa (1) Fakultas Teknik 4 program studi yang terdiri dari Teknik Industri, Teknik Elektro, Teknik Mesin, Teknik Sipil; (2) Fakultas Komputer 3 program studi yang terdiri Teknik Informatika, Sistem

¹⁶⁹ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

Informatika, Manajemen Informatika; (3) Fakultas Ekonomi 3 program studi yang terdiri dari Akutansi, Manajemen, Ekonomi Islam; dan (4) Fakultas Ilmu pendidikan 5 program studi yang terdiri dari Pendidikan Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Matematika, Pendidikan IPA atau Sains dan PGSD, guna menjadi sebuah Universitas secara kelembagaan. Sebagaimana penuturan dari Bapak Haris Supratno sebagai berikut:

“...kemudian saya mengembangkan menjadi 17 program studi, meliputi fakultas teknik 4 program studi, komputer 3 program studi, ekonomi 3 program studi, fakultas ilmu pendidikan 5 program studi dan fakultas ilmu kesehatan yang terdiri dari 2 program studi namun fakultas ilmu kesehatan ini ditolak karena ada moratorium. Teknik itu ada teknik industri, teknik elektro, teknik mesin, teknik sipil. Fakultas komputer ada teknik informatika, sistem informatika, ada manajemen informatika. Fakultas ekonomi ada akutansi, manajemen, ada ekonomi islam. Kemudian fakultas ilmu pendidikan ada pendidikan bahasa indonesia, bahasa inggris, pendidikan matematika, pendidikan IPA atau sains dan PGSD.”¹⁷⁰

Begitu pula dengan UNWAHA yang menambah 11 program studi baru yakni prodi Agrobisnis, Agroekoteknologi, Teknik Pertanian dan Teknologi Hasil Pertanian yang masuk pada Fakultas Pertanian. Program studi Pendidikan Biologi, Pendidikan Fisika, Pendidikan Bahasa Inggris dan Pendidikan Matematika masuk pada Fakultas Pendidikan. Dan juga program studi Manajemen yang masuk pada Fakultas Ekonomi. Sebagaimana pemaparan dari Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

“Program studi tersebut meliputi prodi Agrobisnis, Agroekoteknologi, Teknik Pertanian dan Teknologi Hasil Pertanian yang masuk pada Fakultas Pertanian. Program studi Pendidikan Biologi, Pendidikan Fisika, Pendidikan Bahasa Inggris dan Pendidikan Matematika masuk

¹⁷⁰ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

pada Fakultas Pendidikan. Dan juga program studi Manajemen yang masuk pada Fakultas Ekonomi.”¹⁷¹

Setelah itu kemudian dirumuskan sebuah kurikulum integratif guna mengidentifikasi unsur Pesantren. Maka dari itu, baik UNHASY maupun UNWAHA merancang sebuah kurikulum yang mengintegrasikan matakuliah agama ke dalam setiap prodi-prodi non-agama. Dimana UNHASY mengalokasikan sebanyak 16 sks yang meliputi: *Kajian Tafsir, Kajian Hadits, Kajian Fiqh, Kajian Tauhid, Sejarah Kebudayaan Islam, Tokoh Pesantren dan Bahasa Arab*. Hal ini sebagaimana yang dipaparkan oleh Prof. Dr. Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

“Kalau di Perguruan Tinggi umum pendidikan agamanya hanya 2 sks. Sejak kita merancang menuju universitas, maka kita komit untuk menjadi perguruan tinggi yang berbasis pesantren. Dan untuk mengidentifikasi karakteristik pesantren, maka mata kuliah-mata kuliah di prodi umum juga kita masukkan agama 16 sks. Ini untuk mewujudkan berbasis pesantren, makanya ada kajian tafsir, kajian hadits, kajian fiqh, kajian tauhid, sejarah kebudayaan islam, tokoh pesantren, bahasa arab. Jadi basis pesantrennya diwujudkan melalui mata kuliah. Ini yang membedakan prodi umumnya Unhasy dengan perguruan tinggi yang lain.”¹⁷²

Dan UNWAHA telah mengalokasikan matakuliah keagamaan sebanyak 10 sks yang terdiri dari Pendidikan Agama I (3 sks), Pendidikan Agama II (3 sks), ASWAJA (2 sks) dan juga Bahasa Arab (2 sks). Sebagaimana penuturan Ibu Ida yang menyatakan bahwa:

“matakuliah agama disini itu ada Pendidikan Agama I dan II ada 6 sks, ada juga ASWAJA yang saya ceritakan tadi ada 2 sks dan terakhir Bahasa Arab juga 2 sks. Ini semua fakultas dan program studi wajib menempuh ini Pak. Namanya Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK). Jadi ini untuk menunjukkan unsur Pesantren kita melalui matakuliah.”¹⁷³

¹⁷¹ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁷² Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁷³ Siti Sufaidah, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

c. Pengembangan dan Pengelolaan *Human Resources*

Langkah selanjutnya setelah melakukan transformasi pimpinan dan pengembangan keilmuan integratif adalah melakukan pengembangan pada aspek sumber daya manusia (*human resources*) yang meliputi dosen; tenaga administrasi; tenaga fungsional non dosen (misal pustakawan); tenaga kebersihan dan tenaga *security*. Namun yang menjadi sasaran utama yang dilakukan oleh UNHASy dan UNWAHA adalah pendidik atau dosen. Hal ini dikarenakan dosen merupakan unsur paling penting dalam sebuah kegiatan ini yakni perkuliahan.

UNHASy pada awalnya merekrut sebanyak 90 dosen baru dan UNWAHA merekrut 66 dosen baru. Hal ini sebagaimana telah dijelaskan oleh Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II UNHASy yang menyatakan bahwa:

“Yang pertama kali berdiri kita ngangkat 90 orang dosen baru menyesuaikan dengan bidang studi yang ada. Karena setiap prodi harus memiliki minimal 6 dosen tetap, maka total dosen ada 90 orang karena membuka 15 program studi.”¹⁷⁴

Senada dengan Bapak Muhsin, pemaparan dari Prof. Haris menunjukkan tentang penambahan dosen baru sebagai konsekuensi logis dari pengembangan keilmuan berupa penambahan program studi. Berikut penuturan beliau yang menyatakan bahwa:

“Kemudian yang berikutnya pengembangan akademik yang berorientasi pada Sumber Daya Manusia atau dosen. Nah pengembangan akademik ini, karena Perguruan Tinggi ini baru, maka kami harus menerima dosen-dosen baru, kemudian dosen-dosen baru itu harus kita kembangkan.”¹⁷⁵

¹⁷⁴ Muhsin Ks, wawancara, (Jombang, 17 April 2017).

¹⁷⁵ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

Hal yang juga senada diutarakan oleh Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa:

“untuk selanjutnya kita juga melaksanakan perekrutan sumber daya manusia baru berupa dosen-dosen baru guna mengiringi penambahan program studi baru. Kan syaratnya setiap prodi minimal harus memiliki 6 dosen tetap dan diikita dengan NIDN.”¹⁷⁶

Melihat dosen sebagai faktor kunci keberhasilan dalam sebuah perkuliahan, maka UNHASy dan UNWAHA senantiasa mengembangkan mutu pendidik atau dosen. Aspek yang menjadi sasaran yakni dari segi pedagogik, penelitian sekaligus penulisan dan pengabdian masyarakatnya. Hal ini sebagaimana penuturan dari Bapak Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

“dosen tugas pokoknya adalah melaksanakan tridharma yakni melaksanakan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, maka dosen juga kita tatar untuk pengajarannya, penelitiannya dan juga disiapkan konsep pengabdian kepada masyarakat yang berkarakter Pesantren.”¹⁷⁷

Senada dengan hal ini Rektor UNWAHA yakni Dr. Anton Muhibuddin, SP, MP yang menyatakan bahwa:

“dosen-dosen yang telah kita terima tidak lantas kita biarkan begitu saja. Ada beberapa langkah yang kita lakukan untuk mengembangkan segala potensi dosen terutama dalam hal penelitian dengan menyiapkan wadah untuk itu yakni kita bentuk IO (*Internasional Office*) dan Dewan Riset yang saya ketuai sendiri. Termasuk penataran AA yang dikita adakan untuk meningkatkan kemampuan mengajar dosen dan terakhir ada wadah LPPM untuk pengabdian masyarakatnya.”¹⁷⁸

Untuk lebih jelasnya tentang pengembangan mutu dosen yang dimiliki oleh UNHASy dan UNWAHA akan dipaparkan lebih rinci dan detail sebagai berikut:

¹⁷⁶ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 Spetember 2017).

¹⁷⁷ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁷⁸ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

1) Pengajaran atau Pedagogik

Para dosen digembleng dengan adanya penataran AA yang tujuan utamanya untuk mempermudah dalam mengusulkan jabatan fungsional dosen yang berada di UNHASy maupun UNWAHA. Hal ini merupakan aturan yang wajib di kopertis, sehingga baik UNHASy maupun UNWAHA harus mengikuti aturan tersebut karena berada pada naungan kopertis. Meskipun dalam kopertais tidak menjadi syarat untuk mengusulkan jabatan fungsional dosen, namun semua dosen baik umum maupun agama dilibatkan untuk mengikuti penataran AA. Melalui Penataran AA tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pedagogik dosen. Semua dosen baik yang lama maupun baru di UNHASy dan UNWAHA, khususnya dosen yang baru akan ditingkatkan kemampuan akademiknya melalui penataran AA tersebut guna meningkatkan kemampuan pedagogiknya, kemampuan mengajarnya, kemampuan pengelolaan kelasnya dan kemampuan untuk mengelola pembelajaran. Sebagaimana penuturan Prof. Dr. Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

“Pertama mereka harus mendapat penataran AA, karena *platrote* itu di kopertis menjadi wajib. Jadi dosen tetap di lingkungan kopertis untuk mengusulkan jabatan fungsional itu harus pernah penataran AA, kalau belum tidak boleh mengajukan, tapi kalau kopertais tidak menjadi syarat, tapi semua saya libatkan baik dosen umum maupun agama, karena itu sangat bermanfaat untuk kompetensi pedagogik dosen. Jadi semua dosen baik yang lama maupun baru, khususnya dosen yang baru kami tingkatkan kemampuan akademiknya melalui AA tadi terutama kemampuan pedagogik, ya kemampuan mengajarnya, kemampuan pengelolaan kelasnya, bagaimana mereka mengelola pembelajaran.”¹⁷⁹

¹⁷⁹ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Sari yang membenarkan adanya penataran AA yang diwajibkan oleh UNHASy kepada seluruh dosennya, baik dosen umum maupun agama. Tujuannya agar senantiasa dapat memberikan pelayanan akademik berupa perkuliahan kepada mahasiswa dengan baik. Berikut penuturan beliau:

“saya yang merupakan dosen baru dan semua yang ada sama-sama mendapatkan penataran AA. Dengan penataran AA harapannya dosen-dosen UNHASy dapat menjalankan kewajiban mengajarnya dengan baik.”¹⁸⁰

Hal senada juga dipaparkan oleh Bapak Anton Muhibuddin selaku Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa di UNWAHA mengkemas penataran AA dengan pelatihan PEKERTI. Pelatihan yang diberikan untuk menstimulasi kemampuan dosen karena didalamnya akan diajarkan tentang meliputi paradigma, teori belajar dan motivasi, pembelajaran orang dewasa, dasar2 komunikasi dan keterampilan dasar mengajar; taksonomi dan tujuan instruksional, analisis instruksional, metode pembelajaran; media dan sumber belajar, menyusun silabus & RPP, model pembelajaran inovatif, *peer teaching*, *team teaching*, dan penilaian hasil belajar. Di samping itu, pelatihan itu juga bertujuan sebagai syarat kemajuan pengajuan jabatan fungsional bagi dosen di UNWHA, sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“Pelatihan PEKERTI atau AA ini diadakan untuk menstimulasi kemampuan dosen karena didalamnya akan diajarkan tentang meliputi paradigma, teori belajar dan motivasi, pembelajaran orang dewasa, dasar2 komunikasi dan keterampilan dasar mengajar, taksonomi dan tujuan instruksional, analisis instruksional, metode pembelajaran, media dan sumber belajar, menyusun silabus & RPP, model pembelajaran inovatif, *peer teaching*, *team teaching*, dan

¹⁸⁰ Sari R. Wawancara, (Jombang, 18 April 2017).

penilaian hasil belajar. Di samping itu, pelatihan itu juga bertujuan sebagai syarat kemajuan pengajuan jabatan fungsional bagi dosen-dosen kita.”¹⁸¹

2) Penelitian dan Penulisan Jurnal

Para dosen yang ada di UNHASY dan juga UNWAHA dibekali dengan pelatihan atau penataran penelitian. Penataran ini difokuskan untuk melatih dosen dalam hal menyusun atau penyusunan proposal yang mengikuti kompetensi nasional. Kemudian dalam penataran ini para dosen juga dilatih dengan penulisan jurnal nasional dan internasional. Hal ini dikarenakan, suatu hal yang wajib hukumnya bagi dosen untuk dapat menulis jurnal tergantung pada tingkat kepangkatannya. Tidak bisa ditawar lagi, baik di kopertis maupun kopertais. Selanjutnya juga diadakan seminar-seminar untuk dosen yang dibiayai dari pihak UNHASY dan juga UNWAHA. Seminar-seminar penelitian tersebut bahkan dilaksanakan sampai luar Negeri. Sebagaimana pemaparan dari Bapak Haris yang menyatakan bahwa:

“Kemudian juga kita tatar penelitian. Jadi bagaimana menyusun proposal yang mengikuti kompetensi nasional. Kemudian juga kita latih penulisan jurnal nasional dan internasional karena wajib hukumnya bagi dosen menulis jurnal tergantung tingkat kepangkatannya gak bisa ditawar baik di kopertis maupun kopertais. Temen-temen juga bisa mengikuti seminar yang kami biaya i dari lembaga.”¹⁸²

Hal senada disampaikan oleh Dr. Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa langkah dalam menstimulasi kemampuan penelitian dosen dengan mengikuti sertakan pada seminar Internasional. Dan pelatihan

¹⁸¹ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

¹⁸² Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

penelitian serta pengembangan laporan penelitian dilatih dari Universitas Brawijaya Malang. Sebagaimana pernyataan beliau sebagai berikut:

“termasuk langkah dalam menstimulasi kemampuan penelitian dosen. Maka kita kirim ke Tailand untuk mengikuti seminar Internasional. Dan pelatihan penelitian serta pengembangan laporan penelitian dilatih dari UB.”¹⁸³

Selanjutnya juga dibentuk wadah khusus yang diperuntukkan sebagai fasilitasi dan menindak lanjuti tentang penataran penulisan jurnal. Sebagaimana penuturan Bapak Haris Wakil Rektor I UNHASy yang menyatakan bahwa:

“...yang satu lembaga lagi yang baru saya kembangkan yaitu Pusat Pelayanan Jurnal, karena ada peraturan Menristekdikti bahwa semua dosen dalam kenaikan pangkat itu kan semua harus menulis jurnal dari asisten kan minimal jurnal Nasional, jadi kami fasilitasi dengan pusat pelayanan jurnal.”¹⁸⁴

Hal senada dijelaskan oleh Bapak Muhsin yang menyatakan bahwa di UNHASy telah dibentuk sebuah lembaga yang khusus mengurus tentang jurnal yang ditulis oleh para dosen yakni Pusat Pelayanan Jurnal. Dengan adanya lembaga ini, diharapkan dosen-dosen yang ada di UNHASy mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia. Sebagaimana pemaparan beliau yang menyatakan bahwa:

“disini ada lembaga yang khusus mengurus jurnal para dosen. Namanya Pusat Pelayanan Jurnal, ya semoga dengan ini dosen-dosen yang kita miliki siap bersaing dengan dosen-dosen di Perguruan Tinggi yang lain.”¹⁸⁵

Begitu pula dengan Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa di UNWAHA terdapat wadah dalam penulisan jurnal atau pelayanan jurnal

¹⁸³ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

¹⁸⁴ Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁸⁵ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

yang dinamakan dengan IO (*Internasional Office*), sebagaimana penuturan beliau berikut:

“sekarang kan yang lagi in itu, Perguruan Tinggi Berbasis Riset. Karena berbasis Riset, maka sekarang pola pemikirannya untuk penelitian mahasiswa itu bersumber dari Dewan riset yang menentukan tema atau topik penelitian yang kemudian itu akan diteliti oleh mahasiswa. Jadi penelitiannya tidak hilang begitu saja, tapi memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi masyarakat. Kemudian data dari beberapa mahasiswa tersebut dikumpulkan kepada ketua riset yakni dosen pembimbing yang selanjutnya akan diarahkan pada publikasi hasil penelitian, termasuk jurnal internasional yang akan dialih bahasakan dari Indonesia ke bahasa Inggris melalui IO (*International Office*).”¹⁸⁶

3) Pengabdian kepada Masyarakat

UNHASY dan UNWAHA meletakkan pengabdian kepada masyarakat untuk dosen dan mahasiswa pada wadah yang disebut LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat). Hal ini sebagaimana penuturan Bapak Haris yang menyatakan bahwa:

“untuk memfasilitasi dosen dan mahasiswa dalam hal pengabdian masyarakat, kami mengembangkan pula lembaga pengabdian kepada masyarakat untuk dosen dan mahasiswa yakni LPPM. Diharapkan dengan ini dapat secara efektif dan efisien bermanfaat bagi dosen-dosen kami karena juga dapat melakukan penelitian, bagi mahasiswa menjadi pembelajaran hidup untuk bekal bermasyarakat kelak dan bagi masyarakat akan sangat terbantu dengan ilmu-ilmu baru yang berasal dari dosen-dosen dan mahasiswa.”¹⁸⁷

Senada dengan itu, Bapak Wakil Rektor II UNHASY yakni Bapak Muhsin yang menuturkan bahwa di UNHASY diadakan lembaga yang menaungi pengabdian masyarakatnya dosen yakni Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) yang juga bekerjasama dengan UIN

¹⁸⁶ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁸⁷ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

Malang yang konsepnya Posdaya Berbasis Masjid. Hal sebagaimana penuturan beliau:

“ada juga lembaga yang menaungi pengabdian masyarakatnya dosen, namanya Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat atau LPPM. Ini juga bekerjasama dengan UIN Malang, Bu Mufidah itu. Konsepnya Posdaya Berbasis Masjid.”¹⁸⁸

Begitu pula dengan UNWAHA yang meletakkan pengabdian masyarakat bagi dosen dan mahasiswa pada satu frame yakni LPPM, sebagaimana penuturan Bapak Ali Priyono yang menyatakan:

“untuk masalah pengabdian masyarakat disini juga pasti ada, karena itu adalah tugas pokok dosen juga. Disini telah mewadahi untuk pengabdian masyarakatnya dosen dan mahasiswa itu kedalam LPPM. Jadi LPPM itu Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat yang memfasilitasi dosen dan mahasiswa. Dulu dari UIN Bu Mufidah itu sering memantau kita dalam pelaksanaan Posdaya Berbasis Masjid itu.”¹⁸⁹

Selanjutnya, tidak cukup dengan hanya merekrut dan mengadakan penataran yang mencakup tugas pokok dosen. UNHASy dan UNWAHA juga secara mental terus menerus memotivasi agar semua dosen melakukan studi lanjut. Yang masih strata-1 diharapkan bisa lanjut untuk ke strata-2, yang masih pada strata-2 agar dapat lanjut pada strata-3 dan yang sudah strata-3 agar tidak berhenti dalam melakukan penelitian agar dapat dipromosikan pada tahap guru besar. Namun hanya sebatas motivasi dan informasi karena UNHASy dan UNWAHA masih belum bisa membantu secara *financial*. Karenanya semua dosen yang melakukan studi lanjut menggunakan biaya sendiri dan ada juga yang mendapatkan beasiswa dari

¹⁸⁸ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

¹⁸⁹ Ali Priyono, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

Pemerintah, baik di lingkungan Kopertis maupun di lingkungan Kopertais.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Haris Supratno yakni:

“Kemudian juga melalui studi lanjut, namun hanya sebatas motivasi dan informasi karena kita belum bisa membiayai untuk itu. Yang masih strata-1 diharapkan bisa lanjut untuk ke strata-2, yang masih pada strata-2 agar dapat lanjut pada strata-3 dan yang sudah strata-3 agar tidak berhenti dalam melakukan penelitian agar dapat dipromosikan pada tahap guru besar. Karenanya studi lanjut ini menggunakan biaya sendiri dan ada juga yang mendapat beasiswa dari pemerintah, baik di lingkungan kopertis maupun lingkungan kopertais. Dosen kami juga masih ada yang masih pada tahap strata-1, ini merupakan dampak dari manajemen yang terdahulu yang kurang selektif dalam merekrut dosen. Selain itu juga belum ada aturan yang jelas dari Pemerintah.”¹⁹⁰

Hal senada disampaikan oleh Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa semua dosen-dosen baru tahun ini, dianjurkan menempuh studi lanjut yakni level strata-3. Berikut pernyataan beliau:

“Ini dosennya muda-muda yang baru kita rekrut, tahun ini sebanyak-banyaknya bisa ngambil di s3. Baik biaya sendiri maupun beasiswa. Karena UNWAHA masih belum meng-cover biayanya.”¹⁹¹

Rektor UNWAHA juga menyampaikan tentang studi lanjut bagi para dosen-dosen, sebagaimana berikut:

“Sekolah s3 ada 4 orang dosen dengan beasiswa sekarang. Pak Ali Pri itu S3 di IAIN Tulungagung. Biayanya ya dari beasiswa dari Pemerintah.”¹⁹²

Rektor UNWAHA yakni Bapak Anton Muhibuddin juga mencoba membangun relasi yang berkaitan dengan beasiswa, mencari informasi juga berkaitan dengan beasiswa sekaligus mengarahkan dosen-dosen untuk melakukan studi lanjut pada strata-3 (S3). Jadi yang dilakukan tidak hanya sekedar memberikan motivasi bagi bawahannya atau dalam hal ini bagi

¹⁹⁰ Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁹¹ Ali Priyono, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁹² Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

seluruh dosennya yang belum melakukan studi lanjut pada strata-3, namun juga berusaha mencari jalan keluarnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

“Pak Anton ini mengangkat di 3 hal yakni yang paling utama SDM, nah seluruhnya ini dosen-dosen yang masih muda-muda itu disarankan untuk melanjutkan s-3. Dengan SDM ini harapannya UNWAHA itu meski kita kecil, tapi punya semangat yang besar. Yang otomatis dari sini financial juga kan tertata.”¹⁹³

d. Pengembangan dan Pengelolaan Sarana Prasarana Berbasis ICT

Sarana pra-sarana meliputi segala fasilitas yang dibutuhkan dalam aktifitas yang ada di Perguruan Tinggi. Untuk pertama kali UNHASY dan UNWAHA mengembangkan ruang kelas dan fakultas. Sebagaimana pemaparan Bapak Haris Wakil Rektor I UNHASY yang menyatakan:

“Pengembangan fisik, kami mengembangkan gedung 3 lantai, jadi bersamaan ini disatu sisi mengembangkan fisik, tapi juga disatu sisi juga mengembangkan kelembagaan tadi yang saya ceritakan, karena ini harus bersamaan. Kalau kelembagaan saja tapi gedungnya gak ada juga gak bisa. Jadi secara silmutan nanti gedungnya di belakang yang terdiri 30 ruangan. Kalau fisik saya kira kan tidak begitu problem.”¹⁹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa:

“Ya tahun pertama kita tambahi gedung sana sebagai gedung perkuliahan, gedung D namanya.”¹⁹⁵

Lebih lanjut Bapak Anton Muhibuddin memaparkan bahwa pada tahun kedua, dibangun masjid sebagai sarana kreatifitas mahasiswa yang diatasnya dibangun pula 2 kelas untuk perkuliahan.

“Terus tahun kedua kita bangun masjid yang ada di depan itu dan di atasnya kita jadikan 2 kelas. Sehingga kita bangun atasnya tersebut.”¹⁹⁶

¹⁹³ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

¹⁹⁴ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁹⁵ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

Berikut gambar gedung baru UNHASy dan UNWAHA yang dikembangkan dalam totalitas dalam melakukan pengembangan kelembagaan:



Gambar 4.4. Pengembangan Fisik UNHASy dan UNWAHA

Termasuk ke dalam pengembangan sarana prasarana atau fasilitas yakni pengintegrasian *Information Communication Technology* (ICT) ke dalam sistem akademik dan perkuliahan.

UNASHY dan UNWAHA telah menggunakan sistem akademik atau yang biasa disebut dengan siakad. Sistem ini mencakup beberapa aspek, mulai dari pendaftaran mahasiswa, pembayaran, pemrograman perkuliahan (KRS), hasil perkuliahan (KHS) maupun pelaporan dosen dan

¹⁹⁶ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

juga absensinya. Sebagaimana pemaparan dari Bapak Haris Supratno sebagai berikut:

“Pengembangan pelayanan akademik saat ini di UNHASY sudah berbasis IT, baik mulai pendaftaran, pemrograman (KRS), KS maupun pelaporannya, absensinya. Jadi semua sudah berbasis IT atau kita sebut siakad, sehingga mahasiswa yang mau kuliah harus bayar lebih dahulu, kalau dia belum bayar tidak bisa program, kalau tidak program tidak bisa kuliah, kalau tidak bisa kuliah, meski pun ikut kuliah, otomatis nilainya tidak bisa diakui oleh sistem. Dulu sebelum ada siakad, kita masih pakai manual.”¹⁹⁷

Hal senada juga disampaikan oleh Bu Ida yang menyatakan bahwa di UNWAHA telah diberlakukan sistem akademik atau SIAKAD. Semua telah diatur dengan menggunakan sistem *online* atau dengan kata lain semua yang berkaitan dengan pelayanan akademik telah terintegrasi dengan teknologi informasi, mulai KHS, KRS dan penilaian dari dosen. Karena sistem akademik ini akan menghubungkan antara program studi, fakultas, administrasi pusat bahkan sampai pada DIKTI. Sebagaimana pernyataan beliau berikut:

“kalau SIAKAD sudah jalan disini, jadi semua yang berkaitan dengan pelayanan akademik telah terintegrasi dengan teknologi informasi, mulai KHS, KRS dan penilaian dari dosen nggeh sudah. Karena sistem akademik ini kan harus berhubungan antara satu prodi dengan prodi yang lain dan seterusnya.”¹⁹⁸

Selain mengintegrasikan sistem akademik dengan Teknologi, UNHASY dan juga UNWAHA telah memberikan anjuran yang bersifat wajib kepada seluruh Tenaga Pendidik atau Dosen untuk dapat memberikan pengajaran dengan memanfaatkan Teknologi Informasi, baik memanfaatkan LCD proyektor, perkuliahan *online* (*virtual learning*), *e-learning*, *e-library*

¹⁹⁷ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

¹⁹⁸ Siti Sufaidah, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

dan mengakses jurnal-jurnal penelitian yang ada di internet. Sebagai komitmen akan hal itu. Maka, baik UNHASY maupun UNWAHA telah memberikan akses kepada seluruh dosen dan mahasiswa untuk menggunakan *wifi* dan LCD proyektor yang telah disediakan oleh UNHASY dan UNWAHA. Ke semua itu, untuk menunjang efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan pembelajaran. Sebagaimana penuturan dari Bapak Muhsin yang menyatakan bahwa:

“Selain mengintegrasikan sistem akademik dengan Teknologi, UNHASY telah memberikan anjuran yang bersifat wajib kepada seluruh Tenaga Pendidik atau Dosen untuk dapat memberikan pengajaran dengan memanfaatkan Teknologi Informasi, baik memanfaatkan LCD proyektor, perkuliahan *online* (*virtual learning*), mengakses jurnal-jurnal penelitian yang ada di internet dan lain sebagainya. Sebagai komitmen akan hal itu, maka UNHASY telah memberikan akses kepada seluruh dosen dan mahasiswa untuk menggunakan *wifi* dan LCD proyektor yang telah disediakan oleh UNHASY. Ke semua itu, untuk menunjang efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan pembelajaran.”¹⁹⁹

Hal senada juga dipaparkan oleh Bu Ida yang menyatakan sebagai berikut:

“Terus perpus nggehe sampon terintegrasi dengan teknologi, sehingga menjadi *e-library*. Begitu pula ada *e-learning* untuk pembelajaran dan sebagainya. Dan kami pun memberikan anjuran bagi dosen-dosen agar dapat mengkemas perkuliahan sekreatif mungkin dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang sekarang sangat luar biasa. Kami juga menyediakan LCD proyektor dan mungkin kalau bisa jadi ada kuliah seperti perkuliahan virtual. Itu semua bisa dilakukan.”²⁰⁰

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa publikasi apapun melalui internet sangat efektif. Sehingga UNWAHA menyediakan layanan informasi kepada

¹⁹⁹ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

²⁰⁰ Siti Sufaidah, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

masyarakat yang bagus. Hal inilah yang akan mempermudah dan menarik minat masyarakat untuk dapat mengakses program-program yang ada di UNWAHA termasuk tugas dalam perkuliahan melalui *e-learning*.

Sebagaimana penuturan beliau:

“Publikasi lewat internet sekarang sangat efektif, sekarang kita menyediakan layanan informasi kepada masyarakat yang bagus, insya allah akan mengakses semua. Bahkan tugas lewat *e-learning*.”²⁰¹

e. Pengembangan *Entrepreneurship University* sebagai Sumber Pendanaan

Sumber pendanaan atau *financial resources* yang besar sangat diperlukan dalam tahap pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi. Penganggaran pembiayaan diperuntukkan dalam hal pembangunan gedung, penambahan pendidik dan tenaga pendidik, juga penambahan teknologi informasi ke dalam sistem administrasi dan akademik.

Sementara ini, sumber pendanaan yang ada di UNHASY dan UNWAHA berasal dari pembayaran SPP mahasiswa. Hal ini sebagaimana penuturan dari Prof. Haris yang menyatakan bahwa di UNHASY sementara ini sumber pendanaan berasal dari SPP mahasiswa yang hanya bisa kita alokasikan untuk biaya operasional. Sebagaimana penuturan beliau yang menyatakan:

“UNHASY sementara ini sumber pendanaan berasal dari SPP mahasiswa yang hanya bisa kita alokasikan untuk biaya operasional.”²⁰²

Lebih lanjut Prof. Dr. Haris Supratno menyatakan bahwa tahun-tahun pertama keuangan yang ada di UNHASY minus dikarenakan pembayaran

²⁰¹ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

²⁰² Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

SPP hanya cukup dipergunakan untuk biaya operasional. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“Karena mahasiswa kita kan masih sedikit ya karena masih baru, untuk operasionalnya itu tahun-tahun pertama 2013, 2014, 2015 masih minus kita. Tapi untuk tahun keempat ini sudah cukup lah, sedangkan untuk pengembangan kelembagaan tidak menggunakan dana dari SPP itu, karena hanya cukup untuk operasional saja.”²⁰³

Hal senada juga disampaikan Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa sekarang ini UNWAHA sumber pendanaan yang pasti berasal dari SPP, itu pun tidak bisa untuk memenuhi kebutuhan yang begitu besar. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“kalau untuk sekarang ini UNWAHA sumber pendanaan yang pasti berasal dari SPP, itu pun tidak bisa untuk memenuhi kebutuhan yang begitu besar. Namun kita berjalan pelan tapi pasti.”²⁰⁴

Hal ini lebih lanjut juga ditambahkan oleh Bapak Syaifudin Zuhri yang menyatakan bahwa selama ini sumber pendanaan yang ada di UNWAHA masih bersumber dari SPP mahasiswa. Sebagaimana pernyataan beliau berikut:

“selama ini pendanaan masih bersumber dari SPP mahasiswa.”²⁰⁵

Perguruan Tinggi Swasta termasuk di UNHASY dan UNWAHA sangat menggantungkan pendanaan pada pembayaran semester dari mahasiswa. Semakin banyak mahasiswa, maka semakin banyak pula pemasukan yang diterima Perguruan Tinggi Swasta tersebut. Sebagaimana penuturan dari Bapak Haris Supratno yang menyatakan:

“Sisi keuangan, karena jumlah mahasiswa masih sedikit jadi *break event pointnya* itu belum nutut, jadi antara pengeluaran dan pemasukan secara manajemen belum baik. Jadi masih banyak

²⁰³ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

²⁰⁴ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

²⁰⁵ Syaifudin Zuhri, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

pengeluarannya dari pada pemasukannya, karena jumlah mahasiswa masih belum banyak. Di sisi lain juga penerimaan mahasiswa kami batasi karena terkendala peraturan yang ada, yang membatasi antara rasio mahasiswa dan dosen. Hal ini yang menjadi kendala perguruan tinggi swasta pada umumnya. Karena SPP yang diperlukan untuk dana operasional akan tergantung pada jumlah mahasiswa.”²⁰⁶

Hal inilah mendasari diperlukan sebuah langkah kongrit dengan adanya *entrepreneurship university* yang akan menjadi sumber pendanaan bagi UNHASy dan UNWAHA. Dengan mencari pendanaan yang bersumber dari luar lembaga, maka akan dapat memenuhi keseluruhan kebutuhan UNHASy dan UNWAHA. Pendanaan tersebut berupa kerjasama dengan BUMN, LPDP, CSR dan Kementrian Pertanian berupa proyek-proyek kerjasama. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Bapak Ali Priyono sebagai berikut:

“Kita sering dapat program bantuan dari luar lembaga, proyek Departemen Pertanian, Departemen Agama, CSR-CSR itu kita sering untuk pembangunan fisik. Kalau dari sponsor tidak banyak se, kemarin itu dari BSM kita dapat 150 juta, kemudian dari mantan Mentri Perumahan Rakyat Pak Suharso Munarva kemarin itu ngasih 100 juta. Ya kecil-kecil tapi kita maksimalkan.”²⁰⁷

Lebih lanjut Bapak Ali Priyono menambahkan pemaparan bahwa UNWAHA sekarang mempunyai pabrik mini yang bekerjasama dengan LPDP dengan dana 12 Milyar untuk pengembangan pabrik bioethanol. Dan satu tahun anggaran yang dialokasikan oleh LPDP mencapai 2 M, sehingga penjalanan selama 3 tahun nanti diharapkan akan menjadi pabrik beneran. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“Kita sekarang punya pabrik mini yang bekerjasama dengan LPDP dengan dana 12 Milyard kami membuat pengembangan pabrik

²⁰⁶ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

²⁰⁷ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

bioethanol. Dan untuk pengembangan satu tahun dikasih 2 M dan perjalanan selama 3 tahun nanti akan menjadi pabrik beneran.”²⁰⁸

Selanjutnya sebagaimana penuturan dari Bapak Haris Supratno juga menyatakan bahwa:

“...Tapi untuk pengembangan fisik kita mengandalkan dari sumbangan pihak luar, ya dari menteri tapi secara perorangan tidak dari Pemerintah. Misalnya Pak Hatta Rajasa berkunjung disini nyumbang 1,5 milyar, terus Pak Zulkifli pas wisuda saya undang kesini nyumbang 1,5 milyar. Jadi dari sumbangan-sumbangan beliau-beliau secara pribadi tapi bukan atas nama pemerintah. Kemudian juga sumbangan dari berbagai perusahaan, ada Semen Gresik, ada dari Bank Mandiri gitu. Jadi dari berbagai sumbangan itu untuk pembangunan fisik.”²⁰⁹

Senada dengan beberapa pemaparan sebelumnya Bapak Muhsin menuturkan juga bahwa:

“Kita menggandeng beberapa BUMN, seperti Semen Gresik, Petro Kimia, Semen Sriwijaya, terus Menteri BUMN sendiri, termasuk Departemen Agama dan warga kita minta untuk berpartisipasi. Dan termasuk juga bantuan dari temen-temen Gus Sholah waktu di ITB sekarang sudah mempunyai jabatan dan jadi orang semua, itulah yang dimanfaatkan. Jadi sekarang kalau minta bantuan Pemerintah itu kecil. Jadi minta orang-orang yang punya saham besar artinya minta sumbangan. Yang kita target setiap lokal 250 juta. Beberapa orang ada yang minta 6 lokal, ada 3 ada yang 4 ada yang 1 saja. Seperti Arif Himanigoro, Hatta Rajasa, Direktur Semen Gresik, Direktur Sriwijaya.”²¹⁰

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan beberapa temuan tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas yakni sebagai berikut:

²⁰⁸ Ali Priyono, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

²⁰⁹ Haris Supratno, *wawancara*, (Jombang, 22 April 2017).

²¹⁰ Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

- a. Transformasi Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan yang melakukan penentuan visi, misi, tujuan dengan jelas, membangun kesadaran berorganisasi dan menjalin kerjasama dengan pihak lain.
- b. Pengembangan Tradisi Keilmuan Integratif.
- c. Pengembangan dan Pengelolaan *Human Resources*.
- d. Pengembangan dan Pengelolaan Sarana Prasarana Berbasis ICT.
- e. Pengembangan *Entrepreneurship University* sebagai Sumber Pendanaan.

3. Hambatan dalam Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, tentunya menemui berbagai hambatan yang mengganggu jalannya strategi. Pengidentifikasian masalah-masalah ini dilaksanakan guna menemukan berbagai hambatan tersebut. Berikut akan dipaparkan beberapa hambatan yang dihadapi dan sekaligus solusinya dalam strategi pengembangan kelembagaan yang ada di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

Secara garis besar hambatan yang dialami oleh Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas ada 2 yakni sumber daya manusia dan sumber daya alam. Kedua-duanya berkaitan dengan internal lembaga itu sendiri. Sebagaimana pemaparan Rektor UNWAHA sebagai berikut:

“Kendalanya adalah SDM dan SDA. SDM ini yang paling utama kemudian baru SDA. SDA ini adalah sarana prasarana, disini belum sempurna untuk laboratoriumnya. Laboratorim penting karena kita

kan telah berkomitmen menjadi Perguruan Tinggi Pesantren Berbasis Riset.”²¹¹

Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II UNHASY juga menuturkan bahwa kendala utama yang dihadapi oleh UNHASY dalam pengembangan kelembagaan adalah kurangnya SDM yang handal. Sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“kendala utama yang dihadapi oleh UNHASY dalam pengembangan kelembagaan adalah kurangnya SDM yang handal.”²¹²

Untuk lebih jelasnya tentang kedua hambatan tersebut, akan dipaparkan sebagai berikut:

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebenarnya berkaitan dengan sumber daya manusia ini setidaknya ada paradigma fundamental antara SDM yang ada di Perguruan Tinggi Negeri dengan swasta. Perbedaan tersebut pada tataran pendefinisian profesi dan jika berbicara tentang profesi maka akan mengarah pada matapencaharian utama. Jika pendidik, tenaga kependidikan dan seluruh elemen yang ada di PTN menganggap profesi mereka sebagai matapencaharian utama. Maka tidak dengan pendidik, tenaga kependidikan dan semua elemen yang ada di PTS terlebih yang berada dalam naungan Pesantren yang menganggap hanya sebagai sampingan belaka. Sebagaimana penuturan dari Prof. Dr. Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

“...Hal ini mungkin dikarenakan teman-teman di Swasta yang menganggap dosen bukan mata pencaharian yang utama, berbeda dengan negeri itu kan dosen dianggap sebagai mata pencaharian yang utama. Disini dosen hanya sebatas samben, soalnya ada yang dirumah punya mata pencaharian yang lain. Dulu ada yang jadi DPR, jadi

²¹¹ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

²¹² Muhsin Ks, *wawancara*, (Jombang, 17 April 2017).

sulitnya disitu. Jadi dulu dosen hanya mengajar satu dua kali per semester. Kalau di negeri jika melanggar bisa dipecat.”²¹³

Prof. Haris menambahkan bahwa hal ini juga ditambah dengan fenomena bahwa setiap orang akan tertarik jika direkrut oleh Perguruan Tinggi Negeri daripada Swasta. Hal ini juga dapat menjadi indikasi bahwa orang-orang baik itu dosen, tenaga kependidikan dan seluruh elemen yang ada di Perguruan Tinggi Negeri memang mempunyai kompetensi atau kualitas yang bagus. Sangat berbeda dengan dengan tenaga pendidik yang ada di UNHASY maupun UNWAHA yang direkrut dengan kualitas yang apa adanya. Jika demikian, maka akan sangat lama bahkan sulit untuk dilakukan pengembangan baik dari segi pedagogik terutama segi penelitiannya. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Haris:

“Permasalahan SDM. Karena SDM di Swasta kan berbeda dengan di Negeri, kalau di negeri kan kita bisa memilih artinya orang-orang yang berkualitas, lha orang-orang yang berkualitas tidak mau berada di swasta. Sehingga orang yang kita terima di Swasta ya orang-orang yang dari segi kompetensinya ya rendah. Kalau kompetensinya rendah ya sulit untuk di pacu, misal dari segi penelitian ya susah untuk melakukan, makanya kita harus sabar, telaten dan memotivasi, padahal juga kita terus menatar untuk meneliti. Kalau di negeri malah berlomba-lomba melakukan penelitian tanpa di motivasi, karena mereka sadar bahwa penelitian itu sebuah kewajiban bagi dosen, berbeda di swasta yang tidak punya motivasi untuk itu.”²¹⁴

Lebih lanjut ditambah oleh Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa SDM yang telah ada merupakan orang-orang yang mempunyai karakter Pondok Pesantren yang sangat kental. Sehingga mereka memprioritaskan kehidupan akhirat dan mengesampingkan kemajuan dunia Islam secara lahir. Jika paradigma semacam itu ada, maka pendidikan Islam

²¹³ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

²¹⁴ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

terutama Pesantren terus akan mengalami keterpurukan menghadapi era globalisasi pada saat ini. Hal ini sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Rektor UNWAHA sebagai berikut:

“SDMnya ya karena dari Pesantren, jadi paradigmanya hanya yang berkaitan dengan amal sholeh. Mereka mengartikan amal sholeh dengan bertasbih dan sebagainya dan mengesampingkan dunia yang real. Kalau seperti ini terus terusan maka saya yakin dunia Islam akan terus terpuruk.”²¹⁵

Selanjutnya dipertegas lagi dengan pemaparan Ibu Sufaidah yang menjelaskan bahwa setiap dosen dan senat di UNWAHA kesulitan mengikuti gerak dan pemikiran Bapak Rektor UNWAHA yang terbiasa dengan Perguruan Tinggi yang telah maju. Sebagaimana pernyataan beliau sebagai berikut:

“...kami disini itu kesulitan untuk mengikuti Pak Rektor yang begitu cepat, ya mungkin karena beliau terbiasa dengan Perguruan Tinggi yang telah jauh melebihi UNWAHA.”²¹⁶

Permasalahan semacam ini bagi Perguruan Tinggi yang sedang berkembang sebagaimana UNHASY dan UNWAHA, dapat diselesaikan dengan pembenahan sistem akademik yang baik dan terintegrasi dengan IT. Sistem tersebut berisi tentang absensi, aturan dan kewajiban yang harus dilakukan dan dipenuhi oleh tenaga pendidik. Dan didukung dengan integrasi dengan IT, maka akan dapat mempermudah dalam memantau pelaksanaan aturan tersebut. Diperlukan pula komitmen bersama dalam pelaksanaan hal tersebut dengan harapan akan membenahi SDM melalui aturan dan sistem. Sebagaimana panuturan dari Prof. Dr. Haris Supratno yang menyatakan bahwa:

²¹⁵ Anton Muhibuddin, *wawancara*, (Jombang, 30 September 2017).

²¹⁶ Siti Sufaidah, *wawancara*, (Jombang, 19 April 2017).

“Namun sekarang dari segi akademik sudah mulai kita ketati sistemnya, jadi yang sudah menjadi dosen tetap harus mengikuti aturan yang ada. Dalam mid semester paling sedikit harus masuk paling sedikit 6 kali, kalau UAS paling sedikit harus masuk 12 kali. Kalau tidak sampek 6 pada mid, dan 12 pada UAS harus nambal jika tidak, maka tidak boleh mengadakan MID dan UAS. Tapi awalnya susah karena di pondok tidak di absen katanya, namun tetap kami beri pengertian dengan baik. Makanya sekarang sudah membudaya dan menjadi karakter. Kesadarannya sudah tumbuh. Terus masalah nilai juga perlu bimbingan karena dulu kan manual dan sekarang kan sudah ada sistem, jadi jika terlambat dari deadline, maka sistem akan secara otomatis menilai dengan nilai B, karena disini nilai minimal B, tidak ada nilai C ataupun D, tapi tidak boleh shodaqoh, harus dengan tugas-tugas. Dan mahasiswa harus masuk paling tidak 75% dari jadwal, kalau tidak maka akan diblacklist namanya dan konsekuensinya tidak akan mendapatkan nilai.”²¹⁷

b. Sumber Daya Alam

Kendala yang kedua yang dialami oleh UNHASY dan UNWAHA adalah sumber daya alam. SDA ini meliputi sarana prasarana atau fasilitas yang digunakan sebagai pendukung sebuah perkuliahan seperti laboratorium.

SDA ini dirasa sangat penting setelah SDM dikarenakan kelemahan terbesar penelitian di Indonesia ini terletak pada uji akhir hasil penelitian tersebut yang sangat minim. Bukan karena metodologi yang digunakan dan bukan pula karena penelitiannya namun karena hasil laboratorium yang sangat standar. Sehingga hasil penelitian yang ada di Indonesia tidak sampai pada taraf Internasional. Bapak Anton Muhibuddin mampu dalam menembus taraf internasional dalam hal penelitian karena menguji hasil penelitian dengan laboratorium yang ada di Jepang dan Tailand. Hal ini sebagaimana penjelasan dari Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

²¹⁷ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

“Pak Anton ini pernah bercerita bahwasannya penelitian di Indonesia ini mengapa tidak sampai diterima ketika pada taraf internasional? Bukan karena metode yang digunakan dan bukan karena yang meneliti. Kalau metode dan peneliti hebat-hebat yang ada di Indonesia ini. Cuma uji laboratorium hasil penelitian yang masih sangat standar jika diuji di luar Negeri. Lha Pak Anton bisa diakui dunia Internasional hasil penelitiannya ya karena laboratoriumnya di Jepang dan Thailand.”²¹⁸

Hal ini senada dengan penjelasan dari Bapak Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa Indonesia ini kekurangannya terletak pada uji laboratoriumnya bukan dari peneliti maupun metode yang digunakan. Sebagaimana penuturan beliau yang menyatakan bahwa:

“kita yang ada di Indonesia ini mas, kurangnya hanya laboratorium yang kualitasnya mengacu pada standart internasional. Kalau sudah memiliki laboratorium yang seperti itu Insya Allah banyak peneliti kita yang mampu tembus Internasional.”²¹⁹

Juga diperjelas lagi dengan penuturan dari Prof. Haris Supratno yang menyatakan bahwa sarana prasarana terutama laboratorium masih belum ada di UNHAS yang padahal sangat penting untuk menunjang efektifitas sebuah perkuliahan. Sebagaimana penuturan beliau yang menyatakan bahwa:

“Sebenarnya kami juga mengembangkan laboratorium namun masih dalam proses. Padahal laboratorium ini juga sangat penting dalam menunjang sebuah perkuliahan.”²²⁰

Dua kendala yang dihadapi oleh UNHAS dan UNWAHA sebagaimana yang telah dijelaskan di atas yakni dari segi Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Alam, sejatinya dapat diatasi dengan pendanaan yang kuat.

²¹⁸ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

²¹⁹ Anton Muhibuddin, wawancara, (Jombang, 30 September 2017).

²²⁰ Haris Supratno, wawancara, (Jombang, 22 April 2017).

Setelah semuanya tertata, baik sumber daya manusia, sumber daya alam dan juga sistemnya. Maka akan mudah untuk mencari pendanaan terutama dari Pemerintah yang dalam hal ini terwakili oleh DIKTI. Dana hibah ini untuk Perguruan Tinggi Swasta paling sedikit 2 Milyar dari DIKTI untuk pengembangan Perguruan Tinggi dengan syarat paling rendah memiliki akreditasi B dan juga memiliki penelitian atau jurnal yang telah diakui internasional. Kalau dua itu sudah ada, maka akan dapat dipegang dana hibah tersebut. Berapa pun dana yang dibutuhkan akan diberikan sesuai dengan *platform* keuangan yang ada di DIKTI. Sebagaimana penuturan dari Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa:

“Nah setelah itu ada dana hibah untuk Perguruan Tinggi Swasta paling sedikit 2 M dari DIKTI untuk pengembangan perguruan tinggi dengan syarat paling rendah memiliki akreditasi B dan juga memiliki penelitian atau jurnal yang tembus ditataran internasional. Kalau dua itu sudah ada, maka akan dapat dipegang dana hibah tersebut. Itu berapa pun kalau memang sesuai dengan *platform* keuangan yang ada di DIKTI, maka akan dikasihkan.”²²¹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan beberapa temuan tentang hambatan dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren yang ada di UNHASY Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas yakni sebagai berikut:

- a. Sumber Daya Manusia.
- b. Sumber Daya Alam (Sarana Prasarana).

C. Temuan Penelitian

Berangkat dari paparan data yang telah dijelaskan di atas, maka dapat ditarik sebuah temuan penelitian tentang strategi pengembangan kelembagaan

²²¹ Ali Priyono, wawancara, (Jombang, 19 April 2017).

Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di UNHAS Y Tebuiireng dan UNWAHA Tambakberas, sebagai berikut:

1. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuiireng dan Universitas

KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

- a. Perubahan Struktur Organisasi.
- b. Perubahan Sistem Administrasi.
- c. Perbaikan Sumber Daya Manusia.
- d. Penambahan Fisik atau Sarana Prasarana.
- e. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT).
- f. Perubahan Budaya Organisasi.

2. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuiireng dan Universitas

KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

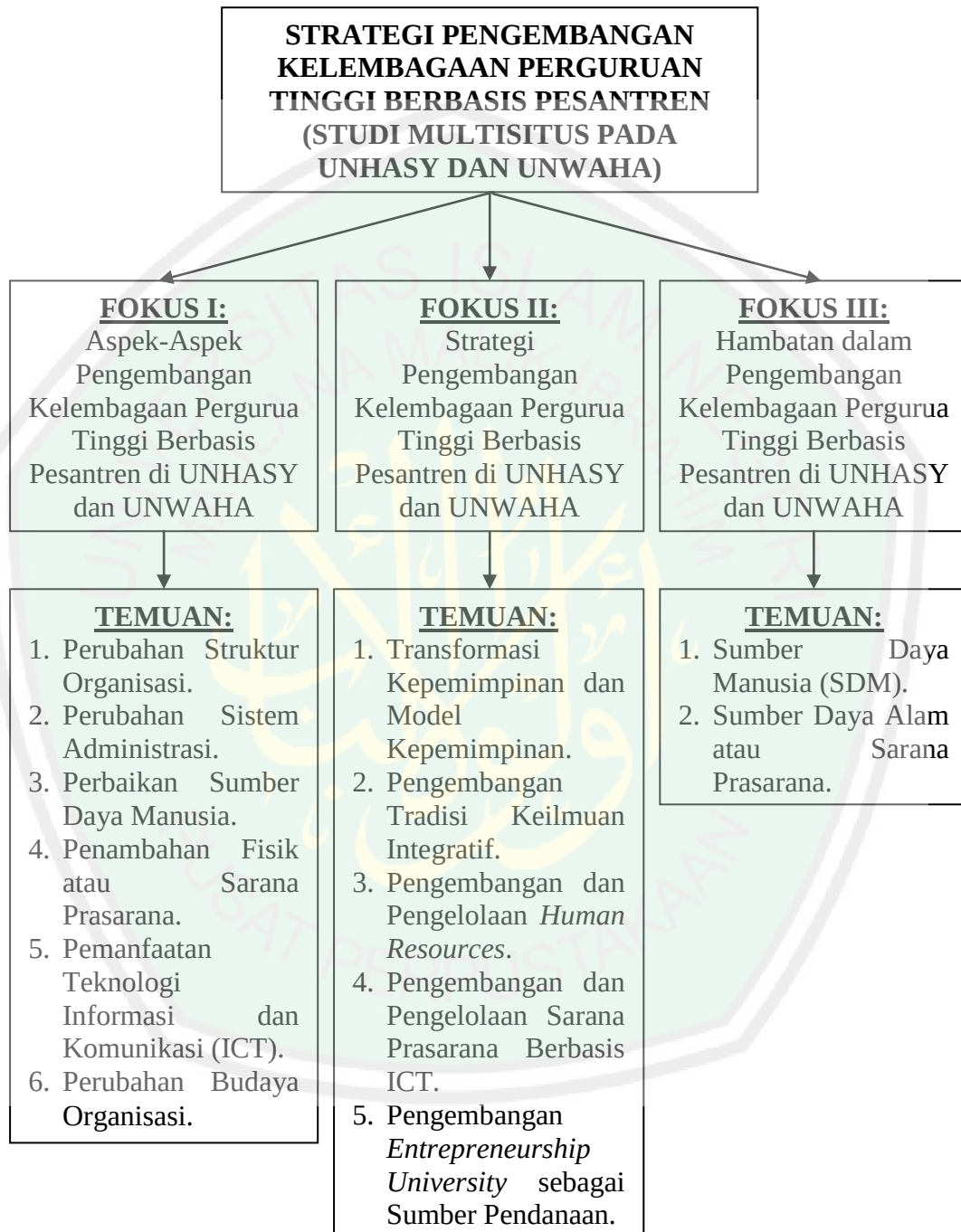
- a. Transformasi Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan.
- b. Pengembangan Tradisi Keilmuan Integratif.
- c. Pengembangan dan Pengelolaan *Human Resources*.
- d. Pengembangan dan Pengelolaan Sarana Prasarana Berbasis ICT.
- e. Pengembangan *Entrepreneurship University* sebagai Sumber Pendanaan.

3. Hambatan dalam Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuiireng dan

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

- a. Sumber Daya Manusia.
- b. Sumber Daya Alam (Sarana Prasarana).

Beberapa temuan yang telah dipaparkan di atas dapat dibentuk menjadi sebuah bagan temuan penelitian, sebagai berikut ini:



Gambar 4.5. Bagan Temuan Penelitian

BAB V

PEMBAHASAN

Pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren dewasa ini merupakan sebuah keniscayaan. Hal ini dikarenakan iklim dari globalisasi sekaligus modernisasi yang semakin menyudutkan lembaga pendidikan Pesantren pada lebel lembaga pendidikan kuno dan harus ditinggalkan oleh masyarakat modern.

Seyogyanya Pesantren mempunyai potensi yang begitu besar dalam memfilter bahkan sampai mengakulturasi segala sesuatu yang dibawa oleh globalisasi, mulai dari budaya, pakaian, makanan dan juga informasi. Sebagaimana pendapat Zamakhsyari Dhofier yang menyatakan bahwa sistem pendidikan dalam Pondok Pesantren dinilai mampu membentuk pola pikir dan perilaku santrinya, sekaligus mampu memberikan pengaruh kuat dalam membentuk dan memelihara kehidupan sosial, kultural, politik, dan keagamaan.²²²

Namun juga kita dapat menutup mata dengan beberapa permasalahan yang ada dalam Pesantren. Masalah yang umum ditemukan berkaitan erat dengan historis Pesantren sebagaimana diungkapkan Prof. Drs. A. Malik Fajar, M.Sc yakni berkaitan dengan kepemimpinan, metodologi dan juga diseorientasi.²²³ Hal ini berdampak pada kurangnya kesadaran Pesantren akan pentingnya mengembangkan kelembagaan lembaga pendidikannya. Sehingga pengembangan kelembagaan banyak dilakukan oleh Perguruan Tinggi Islam Negeri.

Mengingat akhir dasawarsa abad 20 pengembangan kelembagaan hanya dilakukan pada Perguruan Tinggi Islam Negeri, dalam hal ini yang menjadi

²²² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi*, hlm. 38.

²²³ A. Malik Fajar, Sintesa.....dalam Apendiks Nurcholish Madjid, *Bilik.....*, hlm. 124-125.

sasaran adalah pengembangan IAIN menjadi UIN pada beberapa daerah di Indonesia. Sebagaimana dikatakan oleh M. Amin Abdullah yang menyatakan bahwa sekitar tahun 1997-an mulai bergulir wacana perlunya pengembangan beberapa IAIN menjadi UIN ditengah masyarakat Indonesia.²²⁴

Disinilah terlihat urgensi dari pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren. Langkah yang harus diambil oleh Pesantren dalam mengembangkan kelembagaan Perguruan Tingginya terkait dengan dua aspek yakni aspek universal yang meliputi ilmu teknologi dan aspek nasional yang meliputi pembangunan di Indonesia.²²⁵ Untuk lebih jelasnya tentang bagaimana strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren dan apa saja hambatannya akan dideskripsikan sebagai berikut:

A. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH.

A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang dilakukan, baik oleh UNHASY Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas tentunya memiliki beberapa aspek yang dijadikan sasaran dalam mencapai tujuan pengembangan kelembagaan. Aspek-aspek ini perlu menjadi sebuah perhatian utama sebelum menentukan strategi yang tepat. Hal ini sebagaimana pemaparan dari Prof. Haris Supratno yang menyatakan bahwa sebelum kita melakukan langkah-langkah konkrit dalam pengembangan kelembagaan di UNHASY, hal utama yang perlu diperhatikan adalah menentukan aspek-aspek yang ingin dijadikan sasaran dalam sebuah pengembangan kelembagaan.

²²⁴ Amin Abdullah, *Islamic.....*, hlm. v.

²²⁵ Nurcholish Madjid, *Bilik....*, hlm. 96.

Hal senada disampaikan oleh Rektor UNWAHA yakni Dr. Anton Muhibuddin, M.Psi yang menyatakan bahwa penentuan aspek-aspek sebagai sasaran perlu diperhatikan sebelum menentukan sebuah langkah pengembangan kelembagaan.

Menurut Greenberg dan Baron menjelaskan bahwa sasaran pengembangan atau perubahan meliputi pada aspek struktural, teknologi dan orang (Sumber Daya Manusia).²²⁶ Sebagai pelengkap penjelasan dari Greenberg dan Baron ditambahkan pula pendapat dari Robbins yang menyatakan bahwa pengembangan atau perubahan terjadi dalam pengaturan fisik.²²⁷

Pendapat lain dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh²²⁸ yang menyatakan adanya 4 aspek sasaran dari pengembangan atau perubahan adalah dimana 2 di antaranya sama dengan yang telah dikemukakan oleh Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur organisasi dan juga orang (Sumber Daya Manusia). Dua aspek lainnya adalah proses dalam organisasi dan budaya organisasi.

Sementara itu, Harvard Business Esentials mengemukakan adanya empat sasaran pengembangan atau perubahan, yaitu *structural change*, *cost cutting*, *process change*, dan *cultural change*.²²⁹

Aspek-aspek yang menjadi sasaran, baik di UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas terdiri dari 6 aspek yakni perubahan struktur

²²⁶ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior.....*, hlm. 590 dalam Wibowo, *Manajemen*, hlm. 108.

²²⁷ Stephen P. Robbins, *Organization.....*, hlm. 543 dalam Wibowo, *Manajemen....*, hlm. 108.

²²⁸ Rebecca Potts and Jeanenne LaMarsh, *Managing.....*, hlm 37 dalam Wibowo, *Manajemen....*, hlm. 110.

²²⁹ Harvard Business Review,, hlm. 8 dalam Wibowo, *Manajemen....*, hlm. 111.

organisasi, perbaikan manajemen atau sistem administrasi secara menyeluruh, perbaikan sumber daya manusia, perbaikan fisik, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi dan jika semua telah berjalan dengan baik akan mengarahkan pada sebuah budaya organisasi yang baik. Aspek-aspek ini disimpulkan dari hasil wawancara dari dilakukan dengan pihak UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas. Sebagaimana penuturan Prof. Haris Supratno yang menyampaikan bahwa ada beberapa aspek yang ditentukan, yang pastinya tidak jauh berbeda beda dengan yang lain, yakni harus menentukan struktur organisasi yang jelas, melakukan perubahan manajemen dan birokrasi yang jelas berdasarkan perkembangan zaman, perbaikan sumber daya manusia yang kita miliki, juga melakukan pembangunan fisik yang sesuai dengan perkembangan zaman dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi. Dan kalau semua ini sudah tertata, akan mengarahkan semuanya elemen yang ada di UNHAS Y pada sebuah budaya organisasi yang baik.

Selanjutnya dari pihak UNWAHA yakni Dr. Anton Muhibuddin menyatakan bahwa aspek yang menjadi sasaran pengembangan adalah perbaikan sistem administrasi yang ada di UNWAHA, perbaikan sumber daya manusia, perbaikan sarana prasarana terutama yang berkaitan dengan laboratorium serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Dapat disimpulkan bahwasannya UNHAS Y dan UNWAHA menentukan 6 aspek pengembangan kelembagaannya yakni (1) perubahan struktur organisasi; (2) perbaikan sistem administrasi; (3) perbaikan sumber daya

manusia; (4) perbaikan fisik atau sarana prasarana; (5) pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi; dan (6) perubahan budaya organisasi.

B. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH.

A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Pertama kali melakukan upaya strategi pengembangan kelembagaan sebuah Perguruan Tinggi berbasis Pesantren perlu diperhatikan hal yang fundamental. Pengembangan atau lebih tepatnya perubahan perlu mulai dilakukan ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental dan organisasi selalu didorong untuk mempunyai nilai yang sangat tinggi. Demikian juga apabila organisasi menjadi sangat kompetitif dan lingkungan berubah dengan cepat. Atau dapat pula terjadi dalam hal organisasi menjadi semakin jelek atau justru sebaliknya. Akhirnya perlu juga adanya perubahan apabila organisasi tumbuh sangat cepat.²³⁰

UNHASY dan UNWAHA yang merupakan sebuah institusi atau sebuah organisasi yang merespon adanya kompetisi dengan Perguruan Tinggi pada umumnya. Ketika Perguruan Tinggi mulai yang lain bergerak dinamis dengan berubah menyesuaikan perkembangan dan tuntutan zaman, sedangkan UNHASY dan UNWAHA hanya berdiam diri atau statis tidak melakukan apa pun untuk beradaptasi, maka disinilah lembaga yang statis akan terlihat semakin jelek dan tertinggal dengan kompetitornya. Maka, pengembangan kelembagaan UNHASY dan UNWAHA dilakukan atas respon peristiwa tersebut. Hal ini sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Bapak Muhsin Ks

²³⁰ Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate.....*, hlm. 159 dalam Wibowo, *Manajemen....*, hlm. 141.

yang menyatakan bahwa setelah terpilihnya Gus Sholah sebagai Rektor IKAHA (pada waktu itu) yang baru, kemudian beliau mengadakan pertemuan dengan beberapa tokoh Cendekiawan Muslim atau pakar pendidikan Islam, diantaranya Prof. Yudian Wahyudi, Prof. Dr. Imam Suprayogo, Zamakhsari Dhofier, Prof. Dr. Haris Supratno dan lain sebagainya. Pertemuan ini menghasilkan keputusan untuk merubah Perguruan Tinggi yang ada dalam naungan Pondok Pesantren agar dapat berkembang dan *survive* dalam menghadapi era globalisasi yang sangat luas jangkauannya termasuk dalam bidang pendidikan.

Langkah awal yang ditempuh oleh UNHASY dan UNWAHA sesuai dengan teknik pengembangan kelembagaan yakni *the confrontation meeting* yang merupakan sebuah teori baru dalam ilmu pengembangan organisasi atau *organization development*. Teknik ini diselenggarakan melalui suatu pertemuan dalam satu hari. Pertemuan tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam organisasi. Dalam pertemuan itu diharap pula dapat dirumuskan beberapa cara pemecahan masalah. Dalam pertemuan tersebut, pucuk pimpinan organisasi dengan bantuan konsultan memberikan alasan dan latar belakang pertemuan tersebut.

Selanjutnya dalam memahami fokus penelitian kedua ini, maka akan dipaparkan secara terperinci dan mendetail tentang langkah-langkah atau tahapan-tahapan dalam strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren yang dilakukan oleh Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang sebagai berikut:

1. Transformasi Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan

Dalam teori yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron, Robbins, Potts dan LaMarsh serta teori Harvard Business Essential menempatkan perubahan struktur organisasi sebagai hal yang utama dalam pengembangan kelembagaan. Dalam perubahan struktur organisasi hal yang paling utama yakni menentukan seorang pimpinan untuk membawa sebuah organisasi tersebut, yang dalam hal ini Rektor.

Perbaikan struktur organisasi perlu kiranya dilakukan oleh sebuah lembaga atau institusi ini secara lebih objektif. Artinya menempatkan seseorang sesuai dengan kapasitasnya tanpa melihat darimana, untuk apa bahkan siapa dia. Yang terpenting adalah kemampuannya dalam menjalankan amanat sesuai dengan kedudukan yang ia jabat. Dan pembagian tugas sesuai dengan jabatannya harus jelas dan berkesinambungan antara yang satu dengan yang lain yang dikonsepsi melalui *job description*, *job enrichment* atau *flexible work hours*. Tidak boleh ada namanya campur tangan dari seseorang diluar struktur organisasi apalagi sampai dapat memegang kendali kebijakan organisasi. Karena hal ini dapat menurunkan rasa percaya bawahan terhadap pimpinan kampus yang akan berdampak kegaduhan secara intern kelembagaan.²³¹

Mengingat akan hal ini, maka untuk pertama kalinya strategi yang dilakukan baik oleh UNHAS atau UNWAHA adalah mencari seorang pemimpin untuk membawa kedua lembaga tersebut ke arah yang lebih baik. Sebagaimana telah dijelaskan oleh Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II

²³¹ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 109.

UNHASY yang menyatakan bahwa sebenarnya dalam rapat senat yang dilakukan dengan keluarga Pondok Pesantren Tebuireng hanya membahas tentang pergantian kepemimpinan IKAHA pada tahun 2011. Hasil dari rapat tersebut yakni menunjuk Dr. H.C. Ir. KH. Shalahudin Wahid (Gus Sholah) sebagai Rektor IKAHA. Penunjukkan Gus Sholah sebagai Rektor IKAHA pada waktu itu didasarkan pada kapasitas, kapabilitas dan banyaknya relasi yang dimiliki oleh Gus Sholah yang sangatlah luas dan mumpuni. Disamping itu, beliau juga merupakan salah satu dari keluarga (*dzurriyah*) Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Para senat dan keluarga Pondok Pesantren Tebuireng tidak mempunyai kandidat lain yang seperti Gus Sholah, yang tahu secara jelas tentang IKAHA (pada waktu itu) dan mempunyai kemampuan menjadi seorang pimpinan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren dalam menghadapi era globalisasi seperti saat ini.

Begitu pun yang terjadi di UNWAHA, pada tim pendirian Universitas menetapkan Dr. Anton Muhibuddin sebagai calon Rektor yang akan memimpin UNWAHA kedepan. Beliau terpilih menjadi calon Rektor UNWAHA berdasarkan keputusan rapat. Kapasitas beliau dari segi keilmuan, pengalaman, *track record* beliau yang telah pada level internasional serta kebetulan beliau juga *dzurriyah* atau keluarga dari Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas. Hal ini yang menjadikan tim tertarik untuk menjadikan Dr. Anton sebagai Rektor UNWAHA. Senada dengan itu, Dr. Anton Muhibuddin sendiri juga menyatakan bahwa beliau telah diminta oleh keluarga Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang yang waktu itu diwakili oleh Bapak Ali Priyono yang menyatakan

tawaran kepada Dr. Anton Muhibuddin agar beliau dapat menjadi pimpinan UNWAHA untuk kedepannya. Hal ini dikarenakan pengembangan akan berjalan ketika mempunyai Pimpinan yang handal.

Ketika selesai melakukan transformasi pimpinan yang mempunyai kapasitas, kapabilitas dan integritas. Maka dibawah pimpinan seperti ini akan melakukan langkah strategis dalam pengembangan kelembagaan organisasinya. Langkah yang ditempuh oleh kedua pemimpin sebagai model dari kepemimpinannya, yakni sebagai berikut:

a. Menentukan Visi, Misi dan Tujuan

Menurut Teay Shawyun organisasi atau lembaga perlu mengidentifikasi secara strategis tiga pertanyaan dasar sebelum melakukan pengembangan organisasinya. Pertanyaan pertama yang harus dipahami yaitu *where we are now and where are we going?*²³²

Pertanyaan pertama ini perlu dijawab dengan mengidentifikasi posisi organisasi atau lembaga sekarang dalam konstelasi Perguruan Tinggi yang ada serta dengan mengacu pada kinerja sebelumnya yang sudah dicapai berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal guna memahaminya dengan baik dan tepat. Di samping itu, juga perlu dilakukan penilaian akan kinerja yang sedang berjalan agar dapat menentukan apakah visi, misi dan tujuan yang ditetapkan telah tercapai atau belum, dan dari sini Perguruan Tinggi akan dapat menentukan kemana lembaga akan menuju dengan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya sekarang, serta apa yang

²³² Teay Shawyun, *Developing* dalam Uhar Suharsaputra, *Manajemen.....*, hlm. 136.

harus dipersiapkan atau disediakan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif.²³³

Selain itu dalam teknik pengembangan kelembagaan terdapat satu teknik *management by objective* yang merupakan suatu teknik dimana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasi. Langkah yang ditempuh adalah dengan 1) mengembangkan rencana tindakan dimana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai; 2) mengimplementasikan rencana dimana progress pencapaian tujuan secara hati-hati dimonitor dan membuat koreksi yang diperlukan; 3) mengevaluasi hasil dimana dilihat apakah tujuan telah dicapai.²³⁴ Teknik inilah yang masuk dalam proses perumusan sebuah visi, misi dan tujuan.

Inilah yang dilakukan oleh Gus Sholah dan Dr. Anton Muhibuddin ketika menjabat sebagai pimpinan Perguruan Tinggi yakni:

UNHASY dan UNWAHA berkomitmen agar dapat berkembang menjadi Perguruan Tinggi yang mampu mengembangkan keilmuan umum yang berlandaskan keilmuan Islam. Hal ini sebagaimana tertuang dalam visi kedua Perguruan Tinggi tersebut yang garis besarnya ingin mewujudkan impian menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai ke-Islaman.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Muhsin Ks yang menyatakan bahwa visi UNHASY adalah Universitas Hasyim Asy'ari ini

²³³ Uhar Suharsaputra, *Manajemen...*, hlm. 136.

²³⁴ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 421-422.

ingin menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai keislaman untuk mencetak generasi insan kamil. Begitu pula visi dari UNWAHA yang dipaparkan oleh Dr. Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa visi UNWAHA pada tahun 2035 menjadi institusi Pendidikan Tinggi berstandar internasional yang berperan aktif dalam pengembangan IPTEK, pengelolaan sumber daya alam dan peningkatan kualitas sumber daya manusia seutuhnya.

Perumusan visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi tidak asal dibuat dan disepakati, namun kedua pemimpin tersebut sebagaimana telah dijelaskan diatas terlebih dahulu melakukan diskusi panjang dengan para pakar pendidikan, wakil-wakilnya dan juga yayasan untuk melakukan diagnosa tentang segala problem secara komprehensif, sehingga dapat dirumuskan sebuah arah yang jelas bagi UNHASY dan UNWAHA. Sebagaimana yang dipaparkan Bapak Muhsin Ks bahwa UNHASY melakukan rapat dengan para pakar (Zakakhsyari Dhofier, Prof. Imam Suprayogo, Prof. Haris Supratno), jajaran senat UNHASY dan tentunya dengan Yayasan untuk menentukan arah UNHASY kedepan. Begitu pula dengan Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa UNWAHA melakukan rapat dengan Yayasan dan jajaran senat UNWAHA guna membahas arah UNWAHA ke depan.

Proses inilah yang sejatinya telah ditetapkan sebagai teori tentang teknik pengembangan kelembagaan yakni *survey feedback* dimana *questioner* dan *interview* digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada

pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional.²³⁵

b. Membangun Kesadaran Berorganisasi

Langkah yang dilakukan dalam membangun kesadaran termasuk dalam kategori teknik pengembangan kelembagaan yang telah dinyatakan oleh Adam sebagai teknik *team building* dimana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja dari kelompok kerja mereka sendiri. Atas dasar diskusi ini, masalah-masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan bersama yang kemudian disusun sebuah rencana yang matang, kemudian rencana tersebut diimplementasikan untuk memecahkan masalah tersebut.²³⁶

Membangun kesadaran yang dilakukan oleh Gus Sholah dan Dr. Anton Muhibuddin disini ialah membangun wawasan tentang pentingnya kerjasama antara pimpinan dan bawahan, pentingnya bermusyawarah mufakat, pentingnya menyampaikan pendapat dari evaluasi hasil kerja masing-masing dan pentingnya menjaga komunikasi yang baik antara bawahan dan pimpinan.

c. Menjalin Kerjasama

Menjalin kerjasama dengan pihak luar bertujuan untuk membangun simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan antara pihak yang diajak kerjasama terlebih pihak UNHASY maupun UNWAHA. Selama ini UNWAHA menggandeng beberapa Perguruan Tinggi yang telah maju seperti Universitas Brawijaya, UNISMA, UPI, Universitas Yamaguchi

²³⁵ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku*, hlm. 251.

²³⁶ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku*, hlm. 251.

Jepang, University of Technology Lanna Rajamangala dan Universitas Chulalongkorn Thailand.

Sejalan dengan itu, Bapak Muhsin menyampaikan bahwa kerjasama dengan pihak luar sangat diperlukan. Sebagaiman UNHASY yang menjalin kerjasama dengan perusahaan BUMN guna merealisasikan menjadi Perguruan Tinggi yang hebat dalam *entrepreneurship*.

Kedua Perguruan Tinggi tersebut menjalin kerjasama dengan pihak luar dengan tujuan akan mempercepat pengembangan kelembagaannya. Hal ini dikarenakan kesadaran akan kekurangan yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi masing-masing.

Identifikasi akan kekurangan atau masalah yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi inilah yang menjadi sangat penting mengingat salah satu faktor penyebab dari gagalnya pengembangan kelembagaan menurut Hussey adalah kebanyakan dari masalahnya (baik internal maupun eksternal) tidak diidentifikasi sebelumnya.²³⁷

Ketiga langkah yang telah dilakukan oleh kedua pemimpin tersebut akan membawa pada peningkatan kapasitas lembaga. Adanya perencanaan arah yang jelas bagi Perguruan Tinggi, memberikan wawasan kepada sumber daya manusia yang ada dan kemudian menjalin hubungan yang baik dengan pihak pihak terkait merupakan indikasi dari sebuah peningkatan kapasitas. Dengan meningkatnya kapasitas lembaga mengindikasikan bahwa pengembangan kelembagaan yang dilakukan berjalan dengan baik bahkan bisa dikatakan telah berhasil.

²³⁷ DE Hussey, *How to...*, hlm. 87 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 145

Penguatan atau peningkatan kapasitas institusi (*institutional capacity*) menurut Amitai Etzioni dalam bukunya *Comparative Analysis of Complex Organizations* mencakup kemampuan lembaga tersebut untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek: strategi kepemimpinan yang dipakai (*strategic leadership*), perencanaan program (*program planning*), manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*), alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*), dan hubungan dengan pihak luar yaitu terhadap *clients, partners, government policy makers*, dan *external donors*. Penguatan kapasitas kelembagaan, di sisi lain merupakan suatu pendekatan pembangunan di mana semua orang (pihak) memiliki hak yang sama terhadap sumberdaya, dan menjadi perencana pembangunan bagi diri mereka.²³⁸

2. Pengembangan Tradisi Keilmuan Integratif

Perihal pengembangan tradisi keilmuan yang integratif setidaknya ada 2 langkah yang dilakukan oleh UNHAS dan UNWAHA dalam mewujudkan hal tersebut yakni dengan menambah studi keilmuan umum dan merumuskan konsep keilmuan Islam ke dalamnya.

Selama ini dunia Pendidikan Tinggi Islam sebagian besar masih mengikuti *platform* keilmuan klasik yang didominasi oleh ilmu-ilmu keagamaan (*al-‘Ulum as-Syar’iyah*). Memasuki periode modern, tradisi itu mengalami kesenjangan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah sangat kuat mempengaruhi peradaban umat Islam dewasa ini. Kesenjangan itu telah menghadapkan Pendidikan Tinggi Islam

²³⁸ Amitai Etzioni, *Comparative....*, hlm. 54 dalam Maryadi Syarif, *Teori*, hlm. 340-341.

dengan situasi yang tidak menguntungkan yakni (1) dikotomi ilmu yang berkepanjangan antara ilmu umum dan ilmu agama; (2) keterasingan pengajaran ilmu-ilmu keagamaan dari realitas ke-modern-an; dan (3) menjauhnya kemajuan ilmu pengetahuan dari nilai-nilai agama.²³⁹

Menurut Azyumardi Azra, hal ini terjadi karena adanya cara pandang pendidikan atau ilmu keagamaan merupakan “jalan tol” menuju Tuhan. Dampak dari sini adalah pe-*makruh*-an ilmu “non agama” untuk dipelajari. Hal ini terjadi sejak runtuhnya aliran Mu’tazilah dan sampai di Indonesia.²⁴⁰

Tujuan pengembangan tradisi keilmuan yang integratif yang dilakukan oleh UNASHY dan UNWAHA tidak lain ingin menghilangkan dikotomi keilmuan yang selama ini menjadi akar masalah pendidikan Islam. Pengintegrasian keilmuan inilah yang merupakan sebuah jawaban dari tantangan global yang tengah melanda bidang pendidikan Islam di Indonesia. Perubahan IAIN menjadi UIN juga diharapkan mampu membuka peluang bagi rekonstruksi atau reintegrasi bangunan keilmuan, yang menjembatani ilmu-ilmu agama dan umum yang selama ini dipandang secara dikotomis. Pada satu sisi, ilmu-ilmu agama dapat dikontekstualisasikan, dipribumikan, atau disosialisasikan; sedangkan ilmu-ilmu umum mendapatkan sentuhan-sentuhan humanistik atau keagamaan.²⁴¹

Menuju pengembangan tradisi keilmuan integratif untuk langkah awal UNHASY dan UNWAHA menambah beberapa program studi umum karena tidak mungkin akan terjadi tradisi keilmuan yang integratif tanpa

²³⁹ Husni Rahim, *UIN*, dalam Zainuddin et.al (ed), *Memadu*, hlm. 51.

²⁴⁰ Azyumardi Azra dalam Charles Michael Stanton, “*Pendidikan Tinggi dalam Islam*” Terj. Afandi dan Hasan Asari, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1994), hlm. vii.

²⁴¹ Ahmad Haris, *Paradigma*....., hlm. 116-117.

menambah program studi umum. UNHASy menambah 15 program studi baru yang meliputi 5 fakultas sebagaimana yang telah disebutkan oleh Bapak Muhsin yang menyatakan bahwa (1) Fakultas Teknik 4 program studi yang terdiri dari Teknik Industri, Teknik Elektro, Teknik Mesin, Teknik Sipil; (2) Fakultas Komputer 3 program studi yang terdiri Teknik Informatika, Sistem Informatika, Manajemen Informatika; (3) Fakultas Ekonomi 3 program studi yang terdiri dari Akutansi, Manajemen, Ekonomi Islam; dan (4) Fakultas Ilmu pendidikan 5 program studi yang terdiri dari Pendidikan Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Matematika, Pendidikan IPA atau Sains dan PGSD, guna menjadi sebuah Universitas secara kelembagaan.

UNWAHA berdasarkan pemaparan dari Bapak Ali Priyono mengatakan bahwa telah menambah 11 program studi baru yakni prodi Agrobisnis, Agroekoteknologi, Teknik Pertanian dan Teknologi Hasil Pertanian yang masuk pada Fakultas Pertanian. Program studi Pendidikan Biologi, Pendidikan Fisika, Pendidikan Bahasa Inggris dan Pendidikan Matematika masuk pada Fakultas Pendidikan. Dan juga program studi Manajemen yang masuk pada Fakultas Ekonomi.

Setelah penambahan program studi umum, kemudian dirumuskan sebuah kurikulum integratif guna mengidentifikasi unsur Pesantren. Maka dari itu, baik UNHASy maupun UNWAHA merancang sebuah kurikulum yang mengintegrasikan matakuliah agama ke dalam setiap prodi-prodi non-agama tersebut.

Dimana UNHAS Y sebagaimana penuturan Prof. Haris Supratno mengalokasikan sebanyak 16 sks yang meliputi: *Kajian Tafsir, Kajian Hadits, Kajian Fiqh, Kajian Tauhid, Sejarah Kebudayaan Islam, Tokoh Pesantren dan Bahasa Arab*. Dan UNWAHA sebagaimana penuturan Ibu Siti Sufaidah telah mengalokasikan matakuliah keagamaan sebanyak 10 sks yang terdiri dari Pendidikan Agama I (3 sks), Pendidikan Agama II (3 sks), ASWAJA (2 sks) dan juga Bahasa Arab (2 sks).

Dengan penambahan program studi umum ke dalam Perguruan Tinggi Pesantren dan didukung dengan kurikulum integratif, diharapkan adanya sebuah dialog antara keilmuan agama dan keilmuan umum yang seyogyanya menurut pandangan Islam tidak boleh dipisahkan. Keduanya bersumber dari Allah SWT Dzat yang Maha segalanya.

3. Pengembangan dan Pengelolaan *Human Resources*

Langkah selanjutnya setelah melakukan transformasi pimpinan dan pengembangan keilmuan integratif adalah melakukan pengembangan pada aspek sumber daya manusia (*human resources*) yang meliputi dosen; tenaga administrasi; tenaga fungsional non dosen (misal pustakawan); tenaga kebersihan dan tenaga *security*. Namun yang menjadi sasaran utama yang dilakukan oleh UNHAS Y dan UNWAHA adalah pendidik atau dosen. Hal ini dikarenakan dosen merupakan unsur paling penting dalam sebuah kegiatan di Perguruan Tinggi yakni perkuliahan.

UNHAS Y pada awalnya merekrut sebanyak 90 dosen baru dan UNWAHA merekrut 66 dosen baru. Hal ini sebagaimana telah dijelaskan oleh Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II UNHAS Y dan UNWAHA

merekrut 66 dosen baru sebagaimana penjelasan dari Bapak Anton Muhibuddin.

Tidak hanya menambah secara kuantitas, akan tetapi jauh dari itu UNHASY dan UNWAHA mengelolanya agar lebih berkualitas. Pengelolaan tersebut bisa dilakukan melalui penataan sistem dan budaya organisasi yang baik. Jika sistem baik, kemudian sumber daya manusia akan menyesuaikan dengan sistem tersebut, sehingga menimbulkan budaya yang baik pula.

Manusia yang pada dasarnya tidak mudah untuk dirubah. Akan tetapi, langkah dasarnya adalah melalui *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya. Dengan demikian, diperlukan pencairan dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya. Lebih sederhanya adalah mencetak seluruh manusia yang ada dalam Perguruan Tinggi menjadi SDM yang unggul guna mencapai sasaran pengembangan kelembagaan.²⁴²

Dalam Islam manusia mempunyai fitrah yang sama yakni kebaikan, sebagaimana hadits Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Abu Hurairoh sebagai berikut:

²⁴² Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 110.

قال النبي ﷺ : كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو

يمجسانه [متفق عليه]

Artinya: “setiap anak manusia terlahir dalam keadaan fitrah, sampai kedua orang tuanya yang menjadikannya menjadi Yahudi, Nasrani atau Majusi.”²⁴³

Hal ini mengindikasikan fitrah manusia adalah kebaikan sampai lingkungan sekitar mereka yang merubahnya. Dalam konteks sumber daya manusia yang ada di Perguruan Tinggi Pesantren seharusnya dilatih dan dididik sebagaimana nilai-nilai Islam yakni jujur, professional, berdedikasi tinggi, percaya diri, taat pada atasan selama itu benar, mematuhi aturan yang telah disepakati dan lain sebagainya. Melatih SDM yang ada melalui pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Menyadari akan hakikat dari manusia ini, maka baik UNHASY maupun UNWAHA melakukan 3 langkah strategis dalam pengelolaan mutu dosennya yakni:

a. *Pengelolaan Aspek Pedagogik*

Para dosen UNHASY sebagaimana penuturan dari Prof. Haris Supratno itu digembleng dengan adanya penataran AA yang tujuan utamanya untuk mempermudah dalam mengusulkan jabatan fungsional dosen yang berada di UNHASY. Hal ini merupakan aturan yang wajib di kopertis, sehingga baik UNHASY harus mengikuti aturan tersebut karena berada pada naungan kopertis. Meski pun dalam kopertais tidak menjadi syarat untuk mengusulkan jabatan fungsional dosen, namun semua dosen baik umum maupun agama dilibatkan untuk mengikuti penataran AA.

²⁴³ Imam bukhori, *Shohih Al-Bukhori*, Juz. V, (Kairo: Daar al-Hadits), hlm. 182

Melalui Penataran AA tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pedagogik dosen. Semua dosen baik yang lama maupun baru di UNHASY, khususnya dosen yang baru akan ditingkatkan kemampuan akademiknya melalui penataran AA tersebut guna meningkatkan kemampuan pedagogiknya, kemampuan mengajarnya, kemampuan pengelolaan kelasnya dan kemampuan untuk mengelola pembelajaran.

Lebih lanjut ditambahkan oleh Bapak Anton Muhibuddin selaku Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa di UNWAHA mengemas penataran AA dengan pelatihan PEKERTI. Pelatihan yang diberikan untuk menstimulasi kemampuan dosen karena didalamnya akan diajarkan tentang meliputi paradigma, teori belajar dan motivasi, pembelajaran orang dewasa, dasar2 komunikasi dan keterampilan dasar mengajar; taksonomi dan tujuan instruksional, analisis instruksional, metode pembelajaran; media dan sumber belajar, menyusun silabus & RPP, model pembelajaran inovatif, *peer teaching*, *team teaching*, dan penilaian hasil belajar. Di samping itu, pelatihan itu juga bertujuan sebagai syarat kemajuan pengajuan jabatan fungsional bagi dosen di UNWAHA.

b. Pengelolaan Aspek Penelitian dan Penulisan Jurnal

Para dosen yang ada di UNHASY menurut pemaparan Prof. Haris Supratno dibekali dengan pelatihan atau penataran penelitian. Penataran ini difokuskan untuk melatih dosen dalam hal menyusun atau penyusunan proposal yang mengikuti kompetensi nasional. Kemudian dalam penataran ini para dosen juga dilatih dengan penulisan jurnal nasional dan internasional. Hal ini dikarenakan, suatu hal yang wajib hukumnya bagi

dosen untuk dapat menulis jurnal tergantung pada tingkat kepegangannya. Tidak bisa ditawar lagi, baik di kopertis maupun kopertais. Selanjutnya juga diadakan seminar-seminar untuk dosen yang dibiayai dari pihak UNHASy.

Lebih lanjut ditambahkan oleh Dr. Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa langkah dalam menstimulasi kemampuan penelitian dosen dengan mengikuti sertakan pada seminar Internasional. Dan pelatihan penelitian serta pengembangan laporan penelitian dilatih dari Universitas Brawijaya Malang.

Selanjutnya juga dibentuk wadah untuk memfasilitasi dan menindak lanjuti tentang penataran penulisan jurnal. Sebagaimana penuturan Bapak Haris Wakil Rektor I UNHASy yang menyatakan bahwa UNHASy telah dibentuk sebuah lembaga yang khusus mengurus tentang jurnal yang ditulis oleh para dosen yakni Pusat Pelayanan Jurnal. Dengan adanya lembaga ini, diharapkan dosen-dosen yang ada di UNHASy mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia.

Begitu pula dengan Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa di UNWAHA terdapat wadah dalam penulisan jurnal atau pelayanan jurnal yang dinamakan dengan IO (*Internasional Office*).

c. Pengelolaan Aspek Pengabdian Masyarakat

Baik UNHASy maupun UNWAHA meletakkan pengabdian kepada masyarakat untuk dosen dan mahasiswa pada lembaga yang khusus mengurus hal tersebut yakni Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.

Bapak Wakil Rektor II UNHASY yakni Bapak Muhsin yang menuturkan bahwa di UNHASY diadakan lembaga yang menaungi pengabdian masyarakatnya dosen yakni Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) yang juga bekerjasama dengan UIN Malang yang konsepnya Posdaya Berbasis Masjid. Begitu pula dengan UNWAHA yang meletakkan pengabdian masyarakat bagi dosen dan mahasiswa pada satu frame yakni LPPM sebagaimana penuturan Bapak Ali Priyono.

Hasil akhir dari pengelolaan SDM yang baik dan didukung dengan sistem yang baik pula, diharapkan akan mampu mengantarkan pada tradisi yang baik. Tradisi atau budaya organisasi yang baik sangat berpengaruh pada peningkatan kualitas SDM yang dimiliki sebuah organisasi.

Budaya organisasi merupakan cara orang melakukan sesuatu dalam berorganisasi yang terbungkus dalam sebuah satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.²⁴⁴ Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dari para pelaksana tugas yang ada di Perguruan Tinggi Pesantren. Oleh karena perlu sebuah budaya organisasi yang baik pada sebuah organisasi.

Selanjutnya, tidak cukup dengan hanya merekrut dan mengadakan penataran yang mencakup tugas pokok dosen. UNHASY dan UNWAHA juga secara mental terus menerus memotivasi agar semua dosen melakukan studi lanjut. Yang masih strata-1 diharapkan bisa lanjut untuk ke strata-2,

²⁴⁴ Victor Tan S.L, *Changing*, hlm. 18 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 482.

yang masih pada strata-2 agar dapat lanjut pada strata-3 dan yang sudah strata-3 agar tidak berhenti dalam melakukan penelitian agar dapat dipromosikan pada tahap guru besar. Namun hanya sebatas motivasi dan informasi karena UNHASy dan UNWAHA masih belum bisa membantu secara *financial*. Karenanya semua dosen yang melakukan studi lanjut menggunakan biaya sendiri dan ada juga yang mendapatkan beasiswa dari Pemerintah, baik di lingkungan Kopertis maupun di lingkungan Kopertais. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Haris Supratno dan juga oleh Bapak Ali Priyono.

4. Pengembangan dan Pengelolaan Sarana Prasarana Berbasis ICT

Sarana pra-sarana meliputi segala fasilitas yang dibutuhkan dalam aktifitas yang ada di Perguruan Tinggi. Sedangkan ICT merupakan kependekan dari *Information Communication Technology*. ICT dalam era sekarang juga merupakan sebuah keniscayaan, dimana mempunyai peran yang sangat strategi untuk efektifitas dan efisiensi segala sesuatu. Jadi yang dimaksudkan dalam sub ini adalah pengembangan fasilitas pendukung proses yang ada di UNHASy dan UNWAHA dengan memasukkan unsur ICT ke dalamnya.

Pengintegrasian dengan ICT ini diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi. Teknologi juga dapat menjadikan semakin

dekat jarak ruang dan waktu dengan semua stakeholder yang ada pada sebuah lembaga dalam menjalankan tugas-tugasnya.²⁴⁵

Dalam pelaksanaan pengembangan dan pengelolaan sarana prasarana, untuk pertama kali UNHASY dan UNWAHA mengembangkan ruang kelas dan fakultas yang mengedepankan integrasi ICT. Gedung-gedung yang baru dibangun juga banyak dimasukkan unsur-unsur IT seperti *wifi*, *cctv*, *LCD*, televisi dimana kesemua itu diharapkan dapat menunjang proses yang ada di UNHASY maupun UNWAHA. Tidak hanya gedung sistem layanan akademik pun tidak luput pengintegrasian dengan ICT seperti *siakad* dan *e-library*. Dan juga pada tataran proses pembelajaran juga terintegrasi dengan ICT seperti absensi dosen dan mahasiswa, *virtual learning (e-learning)*.

Prof. Haris Supratno menyatakan bahwa pengembangan fisik di UNHASY dengan menambah gedung 3 lantai yang terdiri 30 ruangandan juga untuk menunjang birokrasi, UNHASY telah membangun gedung 2 lantai yang baru. Kemudian di UNWAHA telah melakukan pengembangan gedung sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Dr. Anton Muhibuddin yang menyampaikan bahwa pada tahun pertama UNWAHA menambah gedung perkuliahan pada tahun kedua, dibangun masjid sebagai sarana kreatifitas mahasiswa yang diatasnya dibangun pula 2 kelas untuk perkuliahan.

Hal ini juga dilakukan sebagai bentuk pengaturan fisik pada sebuah lembaga atau institusi dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja setiap pegawai. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan

²⁴⁵ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 109.

interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan dengan konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan dan lain-lain. Mengurangi tembok dan partisi dan desain kantor terbuka menjadi mudah bagi karyawan untuk berkomunikasi.²⁴⁶

Selain mengatur fisik atau bangunan UNHASY dan UNWAHA sebagaimana telah dijelaskan di atas telah melakukan revitalisasi sistem layanan akademik dan sistem perkuliahan dengan mengintegrasikannya dengan ICT. UNASHY dan UNWAHA telah menggunakan sistem akademik atau yang biasa disebut dengan siakad. Sistem ini mencakup beberapa aspek, mulai dari pendaftaran mahasiswa, pembayaran, pemrograman perkuliahan (KRS), hasil perkuliahan (KHS) maupun pelaporan dosen dan juga absensinya sebagaimana penuturan dari Prof. Haris Supratno dan Bu Siti Sufaidah.

Selain mengintegrasikan sistem akademik dengan Teknologi, UNHASY dan juga UNWAHA telah memberikan anjuran yang bersifat wajib kepada seluruh Tenaga Pendidik atau Dosen untuk dapat memberikan pengajaran dengan memanfaatkan Teknologi Informasi, baik memanfaatkan LCD proyektor, perkuliahan *online* (*virtual learning*), *e-learning*, *e-library* dan mengakses jurnal-jurnal penelitian yang ada di internet. Sebagai komitmen akan hal itu. Maka, baik UNHASY maupun UNWAHA telah memberikan akses kepada seluruh dosen dan mahasiswa untuk menggunakan *wifi* dan LCD proyektor yang telah disediakan oleh UNHASY dan UNWAHA. Ke semua itu, untuk menunjang efisiensi dan

²⁴⁶ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 110.

efektifitas dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini sebagaimana penuturan dari Bapak Muhsin Ks dan Ibu Siti Sufaidah.

5. Pengembangan *Entrepreneurship University* sebagai Sumber Pendanaan

Salah satu aspek pengembangan kelembagaan yang dikeluarkan oleh Harvard Esential Business adalah *cost cutting* yang artinya program yang memfokus pada pengurangan aktivitas yang tidak esensial atau pada metode lain untuk menekan biaya operasi. Aktivitas dan operasi yang mendapat sedikit perhatian seksama selama tahun-tahun yang menguntungkan, menarik perhatian untuk dipangkas bilamana menghadapi situasi buruk. Program penganggaran pendidikan perlu untuk memfokuskan pada pengurangan aktivitas yang tidak esensial atau pada metode lain untuk menekan biaya operasi. Aktivitas dan operasi yang mendapat sedikit perhatian seksama selama tahun-tahun yang menguntungkan, menarik perhatian untuk dipangkas bilamana menghadapi situasi buruk.²⁴⁷

Pernyataan yang dikeluarkan oleh Harvard Esential Business ini mengindikasikan bahwa pendanaan dalam organisasi juga sedikit besar berpengaruh. Oleh karenanya perlu semua konsep *entrepreneurship university* yang diharapkan sebagai sumber pendanaan bagi Perguruan Tinggi Swasta.

UNHASY dan UNWAHA menyadari betul bahwa sumber pendanaan atau *financial resources* yang besar sangat diperlukan dalam tahap pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi. Penganggaran pembiayaan diperuntukkan dalam hal pembangunan gedung, penambahan pendidik dan

²⁴⁷ Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 111.

tenaga pendidik, juga penambahan teknologi informasi ke dalam sistem administrasi dan akademik.

Sementara ini, sumber pendanaan yang ada di UNHASY dan UNWAHA berasal dari pembayaran SPP mahasiswa. Hal ini sebagaimana penuturan dari Prof. Haris yang menyatakan bahwa di UNHASY sementara ini sumber pendanaan berasal dari SPP mahasiswa yang hanya bisa kita alokasikan untuk biaya operasional. Sebagaimana penuturan Prof. Haris yang menyatakan bahwa UNHASY sementara ini sumber pendanaan berasal dari SPP mahasiswa yang hanya bisa kita alokasikan untuk biaya operasional dan pada tahun-tahun pertama, keuangan yang ada di UNHASY minus dikarenakan pembayaran SPP hanya cukup dipergunakan untuk biaya operasional.

Begitu pula yang disampaikan oleh Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa sekarang ini UNWAHA sumber pendanaan yang pasti berasal dari SPP, itu pun tidak bisa untuk memenuhi kebutuhan yang begitu besar. Hal ini lebih lanjut juga ditambahkan oleh Bapak Syaifuin Zuhri yang menyatakan bahwa selama ini sumber pendanaan yang ada di UNWAHA masih bersumber dari SPP mahasiswa.

Hal inilah yang mendasari diperlukan sebuah langkah kongrit dengan adanya *entrepreneurship university* yang akan menjadi sumber pendanaan bagi UNHASY dan UNWAHA. Dengan mencari pendanaan yang bersumber dari luar lembaga, maka akan dapat memenuhi keseluruhan kebutuhan UNHASY dan UNWAHA. Pendanaan tersebut berupa kerjasama

dengan BUMN, LPDP, CSR dan Kementrian Pertanian berupa proyek-proyek kerjasama.

Hal ini dipertegas dengan paparan Bapak Ali Priyono yang menyatakan bahwa pihak UNWAHA sekarang mempunyai pabrik mini yang bekerjasama dengan LPDP dengan dana 12 Milyard untuk pengembangan pabrik bioethanol. Dan satu tahun anggaran yang dialokasikan oleh LPDP mencapai 2 M, sehingga perjalanan selama 3 tahun nanti diharapkan akan menjadi pabrik beneran.

Di pihak UNHASY sebagaimana pemaparan dari Bapak Muhsin menyampaikan bahwa UNHASY menggandeng beberapa BUMN, seperti Semen Gresik, Petro Kimia, Semen Sriwijaya, terus Menteri BUMN sendiri, termasuk Departemen Agama dan warga kita minta untuk berpartisipasi dan kerjasamanya dalam hal kewirausahaan di UNHASY.

C. Hambatan dalam Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas

Islam yang merupakan agama sempurna telah menjelaskan tentang sebuah permasalahan yang akan dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya dalam sebuah organisasi. Dalam surat al-Baqarah ayat 213 Allah SWT berfirman sebagai berikut:

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنْذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَ عَنْهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya: “Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai

pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus. (Q.S.al-Baqarah: 213)²⁴⁸

Ayat tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi hendaknya selalu menjunjung persatuan dan kesatuan organisasi. Ayat tersebut juga menerangkan tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dan juga berorientasi pada penyelesaian masalah. Hendaknya semua perkara yang diselisihkan dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah, sebagaimana yang terdapat dalam al-Qur'an dan hadits, yaitu metode musyawarah.

Dari berbagai beberapa teori tentang hambatan dalam pengembangan kelembagaan, baik yang telah dipaparkan Hussey²⁴⁹, Donald N. Sull²⁵⁰ maupun Petter M. Senge²⁵¹. Secara garis besar dapat disimpulkan menjadi 2 macam hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yakni hambatan internal dan hambatan eksternal yang akan dijelaskan sebagai berikut:

²⁴⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an.....*, hlm. 33

²⁴⁹ DE Hussey, *How to...*, hlm. 87 dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm. 145-146.

²⁵⁰ Donald N Sull dalam Wibowo, *Manajemen...*, hlm 146-147.

²⁵¹ Peter M Senge, *The.....*, hlm. 20.

1. Hambatan Internal

Merupakan hambatan yang bersumber dari dalam organisasi atau lembaga itu sendiri. Hambatan tersebut mencakup 2 aspek yakni sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA). Sumber daya manusia (SDM) terdiri dari semua orang yang berada di dalam organisasi atau lembaga tersebut, mulai dari pimpinan sampai pada bawahan, dan juga *stakeholder*. Sedangkan sumber daya alam (SDA) meliputi segala fasilitas dan juga sarana-prasarana yang mendukung yang ada di dalam organisasi tersebut.

2. Hambatan Eksternal

Merupakan hambatan yang bersumber dari luar organisasi atau lembaga tersebut yang meliputi perubahan demografis, lingkungan sosial, percepatan teknologi informasi yang terus berkembang dan instansi lain yang mempunyai karakter sama sebagai kompetitor. Kompetitor yang dimaksud tidak hanya ada di dalam Kabupaten yang sama, bahkan kompetitor antar Kota/Kabupaten, Provinsi bahkan antar Negara sebagai dampak globalisasi.

Secara garis besar hambatan yang dialami oleh Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas ada 2 yakni sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA). Keduanya berkaitan dengan internal lembaga itu sendiri. Hal ini sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Dr. Anton Muhibuddin yang menyatakan bahwa kendalanya yang dialami oleh UNWAHA yakni SDM yang paling utama kemudian baru SDA. Dimana SDM yang dimiliki merupakan orang Pesantren kolot yang tidak mau menerima perubahan, sedangkan SDA ini meliputi sarana prasarana dan fasilitas.

Hal ini diperkuat oleh Bapak Muhsin selaku Wakil Rektor II UNHASY juga menuturkan bahwa kendala utama yang dihadapi oleh UNHASY dalam pengembangan kelembagaan adalah kurangnya SDM yang handal. Dan untuk mengetahui lebih jelasnya tentang kedua hambatan yang dialami oleh UNHASY dan juga UNWAHA, maka akan dipaparkan secara lebih terperinci sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebenarnya berkaitan dengan sumber daya manusia di UNHASY dan UNWAHA ini, setidaknya ada perbedaan paradigma yang sangat fundamental antara SDM yang ada di Perguruan Tinggi Negeri dengan Swasta. Perbedaan tersebut pada tataran pendefinisian profesi yang akan mengarah pada sebuah definisi matapencaharian utama. Jika pendidik, tenaga kependidikan dan seluruh elemen yang ada di PTN menganggap profesi mereka sebagai matapencaharian utama. Maka tidak dengan pendidik, tenaga kependidikan dan semua elemen yang ada di PTS terlebih yang berada dalam naungan Pesantren yang menganggap hanya sebagai sampingan belaka. Pernyataan ini bersumber dari paparan Prof. Haris Wakil Rektor I UNHASY.

Hal ini juga ditambah dengan fenomena bahwa setiap orang akan tertarik jika direkrut oleh Perguruan Tinggi Negeri daripada Swasta. Hal ini juga dapat menjadi indikasi bahwa dosen, tenaga kependidikan dan seluruh elemen yang ada di PTN memang mempunyai kompetensi atau kualitas yang bagus. Sangat berbeda dengan dengan tenaga pendidik yang ada di UNHASY maupun UNWAHA yang direkrut dengan kualitas apa adanya dikarenakan keterbatasan dalam memilih SDM. Jika demikian, maka akan sangat lama bahkan sulit

untuk dilakukan pengembangan baik dari segi pedagogik terutama segi penelitiannya. Sebagaimana penuturan dari Prof. Haris yang menyatakan bahwa orang lebih suka direkrut oleh Perguruan Tinggi Negeri daripada UNHAS yang notabene Perguruan Tinggi Swasta.

Lebih lanjut ditambah oleh Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa SDM yang telah ada merupakan orang-orang yang mempunyai karakter Pondok Pesantren yang sangat kental. Sehingga mereka memprioritaskan kehidupan akhirat dan mengesampingkan kemajuan dunia Islam secara lahir. Jika paradigma semacam itu ada, maka pendidikan Islam terutama Pesantren terus akan mengalami keterpurukan menghadapi era globalisasi pada saat ini. Hal ini disimpulkan dari pernyataan Ibu Siti Sufaidah yang menyatakan bahwa setiap dosen dan senat di UNWAHA kesulitan mengikuti gerak dan pemikiran Bapak Rektor UNWAHA yang terbiasa dengan Perguruan Tinggi yang telah maju, sedangkan dosen dan senat yang ada di UNWAHA terbiasa dengan sistem yang apa adanya.

2. Sumber Daya Alam (SDA)

Kendala yang kedua yang dialami oleh UNHAS dan UNWAHA adalah sumber daya alam. SDA ini meliputi sarana prasarana atau fasilitas yang digunakan sebagai pendukung sebuah perkuliahan seperti laboratorium.

SDA ini dirasa sangat penting setelah SDM dikarenakan kelemahan terbesar penelitian di Indonesia ini terletak pada uji akhir hasil penelitian tersebut yang sangat minim. Bukan karena metodologi yang digunakan dan bukan pula karena penelitiannya namun karena hasil laboratorium yang sangat standar. Sehingga hasil penelitian yang ada di Indonesia tidak sampai pada

taraf Internasional. Bapak Anton Muhibuddin mampu dalam menembus taraf internasional dalam hal penelitian karena menguji hasil penelitian dengan laboratorium yang ada di Jepang dan Tailand sebagaimana yang telah pemaparan dari Bapak Ali Priyono.

Hal ini senada dengan penjelasan dari Bapak Rektor UNWAHA yang menyatakan bahwa Indonesia ini kekurangannya terletak pada uji laboratoriumnya buka dari peneliti maupun metode yang digunakan. Juga diperjelas lagi dengan penuturan dari Prof. Haris Supratno yang menyatakan bahwa sarana prasarana terutama laboratorium masih belum ada di UNHASY padahal sangat penting untuk menunjang efektifitas sebuah perkuliahan.

Kedua kendala inilah yang diprioritaskan untuk dicari jalan keluarnya oleh UNHASY dan UNWAHA agar dapat melaksanakan pengembangan akademik secara maksimal. Adanya kendala yang dihadapi tidak lantas membuat sebuah predikat “GAGAL” bagi UNHASY maupun UNWAHA. Karena hambatan seperti ini dapat diperbaiki seiring jalannya sebuah proses pengembangan kelembagaan.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan terkait strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren yang dilakukan oleh Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Aspek-Aspek Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH.

A. Wahab Hasbullah Tambakberas

- a. Perubahan Struktur Organisasi.
- b. Perbaikan Manajemen Sistem Administrasi Birokrasi.
- c. Perbaikan Sumber Daya Manusia.
- d. Perbaikan Fisik atau Sarana Prasarana
- e. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT).
- f. Perubahan Budaya Organisasi.

2. Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH.

A. Wahab Hasbullah Tambakberas

- a. Transformasi kepemimpinan dan model kepemimpinan yang berfokus pada penentuan visi, misi dan tujuan yang jelas; membangun kesadaran berorganisasi bagi semua elemen; serta menjalin kerjasama dengan pihak yang terkait.

- b. Pengembangan tradisi keilmuan integratif yang dilakukan dengan melalui penambahan program studi baru dengan didukung kurikulum yang terintegrasi.
 - c. Pengembangan dan pengelolaan *human resources* yang berfokus pada dosen dan karyawan sebagai motor penggerak sebuah Perguruan Tinggi, sehingga perlu pengelolaan dari segi pedagogik, penelitian dan penulisan, serta pengabdian kepada masyarakat.
 - d. Pengembangan dan pengelolaan sarana prasarana berbasis ICT dengan sasaran gedung, sistem layanan akademik serta sistem perkuliahan, yang kesemuanya terintegrasi.
 - e. Pengembangan *entrepreneurship university* sebagai sumber pendanaan berfokus pada pendirian badan usaha serta kerjasama dalam sebuah proyek.
- 3. Hambatan dalam Pengembangan Kelembangan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas**
- a. Sumber daya manusia yang mempunyai paradigma yang berbeda terkait sebuah profesi dan *mainsite* atau cara pandang negatif terhadap Perguruan Tinggi Pesantren.
 - b. Sumber daya alam yang titik tekannya pada laboratorium dalam sebuah pembelajaran.

B. Implikasi

Penelitian kali ini diharapkan dapat memberikan implikasi untuk semua pihak dan menambah wacana dalam keilmuan, terutama dalam bidang pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang ada di bawah naungan

Pesantren. Implikasi tersebut dapat ditinjau dari dua aspek yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis yang akan dijabarkan sebagai berikut

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut. Dan juga dengan diperolehnya proposisi tentang langkah-langkah yang efektif dan efisien dalam rangka mengembangkan kelembagaan Perguruan Tinggi khususnya yang berbasis Pesantren, penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan tentang strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang dapat menjadi referensi Perguruan Tinggi lainnya.

2. Implikasi Praktis

Manfaat praktis ini bertujuan agar hasil penelitian ini dijadikan sebagai pedoman bagi pengelola pendidikan untuk mengembangkan pola yang berorientasi pada kelembagaan Perguruan Tinggi, terutama lembaga-lembaga Pendidikan Tinggi yang berbasis Pesantren, antara lain:

- a. Bagi Pondok Pesantren dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pondok Pesantren yang menginginkan untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tingginya sekaligus menjadi sebuah pukulan bagi setiap Pesantren untuk senantiasa melakukan revitalisasi Pendidikan Tingginya agar dapat *survive* dengan perkembangan zaman, sehingga dapat berdaya saing menuju kejayaan umat Islam.
- b. Bagi Rektor, ketua Perguruan Tinggi dan seluruh pengelola dan atau pimpinan Perguruan Tinggi, khususnya bagi Perguruan Tinggi yang berada dibawah naungan Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam

tertua, diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya, lebih khusus dalam program pengembangan lembaga Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

- c. Bagi program Pascasarjana pada prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat mengembangkan keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam khususnya yang terkait strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Pesantren. Dan juga sebagai tolak ukur interdisipliner keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan dan untuk menambah kepustakaan Pascasarjana.

C. Saran

Penelitian ini merupakan penelitian yang berfokus pada strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren. Penelitian ini termasuk kedalam kategori penelitian yang baru, mengingat hanya beberapa Pesantren yang dapat ditemui memiliki Perguruan Tinggi berstatus Universitas di dalamnya. Untuk itu, masih perlu pendalaman data pada penelitian kali ini dikarenakan pengambilan data yang dilakukan peneliti hanya sebatas wawancara, tanpa diperkuat dengan data yang bersifat kuantitatif. Data secara kuantitatif diperlukan mengingat tema yang penelitian kali yang begitu luas mencakup semua bagian-bagian dalam obyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Amin. 2012, *Islamic Studies di Perguruan Tinggi (Pendekatan Integratif-Interkonektif)*, Cet. III, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ahmadi, Rulam. 2005, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Al-Qurtubi, Syamsu, ad-Din. 2005, *Jami' al-Bayan al-Ahkam al-Qur'an*, Juz 1, Mauqi'u at-Tafsir dalam software Maktabah Samilah.
- Arifin, M. 1991, *Ilmu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1999, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsini. 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- At-Thabrani. 2005, *Mu'jam al-Ausath*, Juz 2, Mauqi'u al-Islam dalam software Maktabah Samilah.
- Azra, Azyumardi dalam Charles Michael Stanton 1994, *Pendidikan Tinggi dalam Islam*, Terj. Afandi dan Hasan Asari, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- B. Miles, Matthew dan Huberman, Michael. 1992, *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan: Tjejep RR, Jakarta: UI Press.
- Bogdan, Robert dan Biklen, Sari, Knopp. 1982, *Qualitatif Research for Education: and Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn dan Bacon Inc.
- Bryson, John, M. 1999, *Perencanaan Strategis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bukhori, Imam, *Shohih Al-Bukhori*, Juz. V, Kairo: Daar al-Hadits.
- David, Fred, R. 2010, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Deal, Terrence, E. and Kennedy, Allan, A. 2000, *Corporate Culture*. New York: Perseus Books Publishing.
- Departemen Agama RI. 2006, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta: PT Syaamil Cipta Media.

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 1989, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES.
- Dikti, <http://forlap.dikti.go.id/perguruan tinggi/homegraphpt>, diakses tanggal 10 Desember 2016 pukul 10.11 WIB.
- Dirgantoro, Crown. 2002, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- E. Hebding, Daniel, E. dan Glick, Leonard. 1994, *Introduction to Sociology: A Text with Readings*, Pilipina: Hill Inc dan Philipine Graphic Art Inc.
- Etzioni, Amitai. 1961, *Comparative Analysis of Complex Organizations*, (USA: The Free Press of Glencoe, Inc.
- Faisal, Yusuf, Amir. 2005, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Fajar, A. Malik, *Sintesa Antara Perguruan Tinggi dan Pesantren (Upaya Menghadirkan Wacana Pendidikan Alternatif)* dalam Apendiks Nurcholish Madjid.
- Fajar, A. Malik. 2005, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert, A. 2003, *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hadi, Sutrisno. 1991, *Metodologi Research*, Cet. 10, Yogyakarta: Andi Offset.
- Halil, Moh dan Anwar, M. Ansor, *Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Sebagai Perguruan Tinggi Alternatif Bagi Masyarakat*, Jurnal Dirasat Vol. 2 nomer 1 bulan Desember tahun 2016, Progam Pasacasarjana UNIPDU Peterongan Jombang.
- Haris, Ahmad. 2004, *Paradigma Wider Mandate dan Perubahan IAIN Menjadi UIN (Universitas Islam Negeri) Kasus IAIN STS Jambi, dalam Andito (ed), Paradigma Baru Reformasi Pendidikan Tinggi Islam*, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Harvard Business Review. 2003, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hussey, D E. 2000, *How to Manage Organizational Change*, (London: Kogan Page Limited.

- Indrajit, Eko dan Djokopranoto, Ricardus. 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Indrawijaya, Adam, Ibrahim. 1989, *Perilaku Organisasi*, Bandung. PT. Sinar Baru Bandung.
- James L Gibson, Terj Djoerban Wahid. 1990, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Jakarta: Erlangga.
- Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren (Sebuah Potret Perjalanan)*, Jakarta: PT. Dian Rakyat.
- Mahfudh, Sahal. 2007, *Nuansa Fiqih Sosial, Perguruan Tinggi di Pesantren*, Cet. VI, Yogyakarta: LkiS.
- Mantja, W. 2003, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Winaka Media.
- Margono, S. 2003, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Moleong, Lexy. 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya.
- Muhibuddin, Anton, *Sambutan dalam Prosesi Wisuda UNWAHA tahun 2014*, <http://www.nu.or.id/post/read/54307/wisuda-perdana-universitas-kh-wahab-hasbullah-siap-bersaing>, diakses tanggal 3 Maret 2017 pukul 19.37 WIB.
- Nawawi, Hadari. 2005, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Nimran, Umar. 1997, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media.
- North, D. C. 1990, *Institutions, Institutional Change and Economics Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Potts, Rebecca and LaMarsh, Jeanenne. 2004, *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers.
- R, Abdul, Aziz, S. 1998, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode penelitian Kualitatif*, Surabaya: BMPTSI Wilayah VII Jatim.
- Rahim, Husni. 2001, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT. Logos Wahana Ilmu.
- Rahim, Husni. *UIN dan Tantangan Meretas Dikotomi Keilmuan*, dalam Zainuddin et.al (ed). 2002, *Memadu Sains dan Agama: Menuju Universitas Islam Masa Depan*, Malang: UIN-Malang Press.

- Ramayulis. 2010, *Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Rasmianto. 2009, *Pembaharuan Pendidikan Tinggi Islam (Studi Tentang Perubahan Konsep Institusi dan Budaya Pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta dan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang)*, Disertasi IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- Richards, Jack, C. 1999, *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*, (Kualalumpur: Longman Group.
- Robbins, Stephen, P. 2001, *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International Inc,
- Robbins, Stephen, P. 2001, *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Rumidi, Sukandar. 2006, *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula)*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- S, Faisal. 1990, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: Yayasan Asih Asah Asuh.
- S. L, Victor, Tan. 2002, *Changing Your Corporate Culture*, Singapore: Times Book International.
- Sanjaya, Wina. 2006, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Schotter, A. 1981, *The Economic Theory of Social Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sejarah Singkat UNHAS, <http://www.unhasy.ac.id/sejarah-singkat.php>, diakses tanggal 24 November 2016 pukul 14.40 WIB.
- Sejarah Universitas KH. A. Wahab Hasbullah, <http://www.unwaha.ac.id/sejarah>, diakses tanggal 3 Maret 2017 pukul 19.34 WIB.
- Senge, Peter, M. 1999, *The Dance of Change*, New York: Doubleday.
- Shawyun, Teay. 2010, *Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institution*, Center for Excellence, Assumption University of Thailand: Thailand Kingdom of Thailand, Assumption University Press.
- Silalahi, Gabril, Amin. 2003, *Metodologi Penelitian Study Kasus*, Sidoarjo: Citramedia.

- Soebahar, Abd. Halim. 2013, *Modernisasi Pesantren, Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LkiS.
- Steenbrink, Karel, A. 1994, *Pesantren, Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta: LP3ES.
- Suharsaputra, Uhar. 2015, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi*, Cet. 1, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suprayogo, Imam. 2012, *Hubungan Antara Perguruan Tinggi Dengan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suraji, *Menetas Jalan Baru Studi Pengembangan Masyarakat Islam di Perguruan Tinggi Pesantren: Sebuah Jawaban di Era Global*, Pesantren Management and Development towards Globalization (Proceeding of 1st International Conference of Pesantren UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada bulan Juli 2016).
- Sutopo, Hendayat dan Soemanto, Westy. 1993 *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Syarif, Maryadi, *Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Islam*, Media Akademika Vol. 28 nomer 3 pada bulan Juli 2013, IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Uphoff, Norman. 1986, *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*, Kumarian Press.
- Wibowo. 2012, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Cet. IV, Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Williamson, O. E. 2000, *The New Institutional Economics: Taking Stock*, Economic Literature Journal, Vol. 38.

Wiriaatmaja, Rochiati. 2007, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, Bandung: PT. Rosdakarya,.

Wiryokusumo, Iskandar dan Mandilika, J. 1982, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan*, Jakarta: CV. Rajawali.

Yin, Robert, K. 1987, *Case Study Research Design and Methods*, (Baverly Hills: Sage Publication.

Zainuddin. 2008, *Paradigma Pendidikan Terpadu (Menyiapkan Generasi Ulul Albab)*, Malang: UIN-Malang Press.





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: ops@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/67/2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

06 April 2017

Kepada
Yth. Rektor Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ragil Arwani
NIM : 15710016
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag.
2. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren
(Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd. 4
NIP. 195612311983031032



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/67/2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

06 April 2017

Kepada
Yth. Rektor Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ragil Arwani
NIM : 15710016
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag.
2. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A.
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren
(Studi Multi Situs pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.IA
NIP. 195612311983031032

Tabel 1. Mata Kuliah Keagamaan Untuk Semua Prodi²⁵²

No	Mata Kuliah	SKS
1	Kajian Tafsir	2
2	Kajian Hadits	2
3	Kajian Fiqh	2
4	Kajian Tauhid	2
5	Sejarah Kebudayaan Islam	2
6	Pemikiran Tokoh Pesantren (KH. Hasyim Asy'ari)	3
7	Bahasa Arab	3
Total		16

Tabel 2. Mata Kuliah Kewirausahaan Untuk Semua Prodi²⁵³

No	Mata Kuliah	SKS
1	Kewirausahaan I	2
2	Kewirausahaan II	3
3	Kewirausahaan III	3
Total		8

Tabel 3. Matakuliah Pengembangan Kepribadian (MPK)²⁵⁴

No	Matakuliah	SKS
1	Pendidikan Agama Islam I	3
2	Pendidikan Agama Islam II	3
3	ASWAJA	2
4	Bahasa Arab	2
TOTAL		10

²⁵² Data bersumber dari Muhammad (Ka. Biro AAK & K UNHASY).

²⁵³ Data bersumber dari Muhammad (Ka. Biro AAK & K UNHASY).

²⁵⁴ Data bersumber dari Siti Sufaidah (Ka Biro AAK&K UNWAHA).

Tabel 4. Data Dosen Baru untuk Prodi Baru UNHAS²⁵⁵

No	Nama	Program Studi
1	Sulung Rahmawan Wira Ghani, S.T.,M.T	Teknik Industri
2	Taqwanur, S.T.,M.MT	Teknik Industri
3	Astria Hindratmo, S.T.,M.T	Teknik Industri
4	Andhika Mayasari S.T.,M.Eng	Teknik Industri
5	Sumarsono, S.Si.,M.MT	Teknik Industri
6	Bambang Wiratmo, MT	Teknik Industri
7	Misbakhul Munir, S.Pd.T	Teknik Elektro
8	Elly Indahwati, S.Si, M.Sc	Teknik Elektro
9	Humaidillah Kurniadi Wardana, M.Si	Teknik Elektro
10	Yus Aktiva Prasetya Mardyanika, S.T	Teknik Sipil
11	Titin Sundari, S.T	Teknik Sipil
12	Totok Yulianto, S.T, M.T	Teknik Sipil
13	Meriana Wahyu Nugroho, S.T, M.T	Teknik Sipil
14	Abdiyah Amudi, S.T,. M.T	Teknik Sipil
15	Basuki, S.T	Teknik Mesin
16	Fajar Satriya Hadi, S.T	Teknik Mesin
17	Handini Novita Sari, S.Pd., M.T	Teknik Mesin
18	Ali Hasbi Ramadani, M.Pd	Teknik Mesin
19	Iis Rohmawati, M.T	Teknik Mesin
20	Mulyani, M.T	Teknik Mesin
21	Aditya Yuli Setyawan, S.Pd	Teknik Informatika
22	Suci Nur Fauziah, S.Kom	Teknik Informatika
23	Chamdan Mashuri, S.Kom	Teknik Informatika
24	Mahrus Ali, S.Kom, M.Pd	Teknik Informatika
25	Bambang Purwantono, M.T., M.Pd	Teknik Informatika
26	Fahmi, S.Kom., M.Kom	Teknik Informatika
27	Arbiati Faizah, S.Kom	Sistem Informasi
28	Nurul Hudiyanto, ST.	Sistem Informasi
29	Adimas Ketut Nalendra, S.Kom	Sistem Informasi
30	Raditya Wiradsongko, S.Kom., MM	Sistem Informasi
31	Didiek Roesdianto, S.Kom., MM	Sistem Informasi
32	Hadi Sucipto, S.Kom	Manaj. Informatika
33	Sri Widoyoningrum, ST	Manaj. Informatika
34	Nanang Junaedi, S.Kom	Manaj. Informatika

²⁵⁵ Data bersumber dari Muhammad (Ka. Biro Aak & K UNHAS).

35	Dwi Ari Pertiwi, SE., S.Pd ., MM	Akuntansi
36	Isnan Murdiansyah, SE.Ak	Akuntansi
37	Ana Munthadhirohtul Maghfiroh, M.Pd	Akuntansi
38	Susanti, S.Pd, M.Pd	Akuntansi
39	Ika Zutiasari, M.Pd	Akuntansi
40	Lik Anah, S.Pd., M.Pd	Akuntansi
41	Norma Rosyidah, S.Pd, M.SEI	Akuntansi
42	Khoirur Rozaq, SE.Sy., MM	Manajemen
43	A. Fakhri Arifyanto., S.P., MM	Manajemen
44	Noor Azizah, SE, M.M	Manajamen
45	Mahfudiyanto, S.Pd, S.Kom, M.M	Manajemen
46	Rohmad Priyo Santoso, SE, M.M	Manajemen
47	Lilis Sugi Rahayu Ningsih, M.Pd	Manajemen
48	Imam Sopingi, S.HI., M.Sy	Ekonomi Islam
49	As'ad Umar, Lc., M.HI	Ekonomi Islam
50	Moh. Nurul Qomar, S.EI., M.EI	Ekonomi Islam
51	Taofik Ashari, Lc., M.E.I	Ekonomi Islam
52	Peni Haryanti, S.Sy., M.Sy	Ekonomi Islam
53	Athi' Hidayati, S.Sy., M.Sy.	Ekonomi Islam
54	Heru Wiyadi, M.Pd	PGSD
55	Desty Dwi Rochmania, M.Pd	PGSD
56	Ratih Asmarani, M.Pd	PGSD
57	Emy Yunita Rahma Pratiwi, M.Pd	PGSD
58	Muhammad Nuruddin, M.Pd	PGSD
59	Hawin Fitra Raharja, S.S., M.Pd	PGSD
60	Dra. Sri Eni Purwaningsih, M.Pd	PGSD
61	M. Bambang Edi Siswanto, M.Pd	PGSD
62	Alfian Setya Nugraha, S.S, M.Hum	Pend.Bhs&Sas Indo
63	Resdianto Permata Raharjo, S.Pd., M.Pd	Pend.Bhs&Sas Indo
64	Rusli Ilham Fadli, S.Pd., M.Pd	Pend.Bhs&Sas Indo
65	Arisni Kholifatun AS, M.Pd	Pend.Bhs&Sas Indo
66	Agus Sulton, M.Hum	Pend.Bhs&Sas Indo
67	Ahmad Khoirun Hamzah, M.Pd	Pend.Bhs&Sas Indo
68	Indah Mei Diastuti, M.Pd	Pend.Bhs&Sas Indo
69	Raras Hafidha Sari, M.Hum	Pend.Bhs&Sas Indo
70	Yulianah Prihatin, M.Pd	Pend.Bhs&Sas Indo
71	Elisa Nurul Laili, S.S, M.A	Pend. Bhs Inggris
72	Amirotul Ro'ifah, S.S, M.A	Pend. Bhs Inggris
73	Ria Kamilah Agustina, M. Pd	Pend. Bhs Inggris
74	Mukminatus Zuhriyah, M.Pd	Pend. Bhs Inggris

75	Maskhurin Fajarina, M. Pd.	Pend. Bhs Inggris
76	Sayid Ma'rifatulloh, M.Pd	Pend. Bhs Inggris
77	Sakhi Herwiana, M.Pd	Pend. Bhs Inggris
78	Widha Nur Agastya, M.Pd.	Pendidikan IPA
79	Lina Arifah Fitriyah, M.Pd	Pendidikan IPA
80	Oktaffi Arinna Manasikana, S.Si, M.Pd	Pendidikan IPA
81	Noer Afidah, M.Si	Pendidikan IPA
82	Nur Hayati, M.Pd	Pendidikan IPA
83	Nindha Ayu Berlianti, M.Pd	Pendidikan IPA
84	Iesyah Rodliyah, S.Si, M.Pd	Pend. Matematika
85	Novia Dwi Rahmawati, S. Si	Pend. Matematika
86	Wijana Soetadiana, S. Pd	Pend. Matematika
87	Gunanto Amintoko, S.Si, M.Pd.	Pend. Matematika
88	Siti Faizah, S. Pd	Pend. Matematika
89	Sari Saraswati, M.Pd	Pend. Matematika
90	Nihayatus Sa'adah, M.Pd	Pend. Matematika

Tabel 5. Data Dosen UNWAHA²⁵⁶

No	Nama	NIY	NIDN
Program Studi Pendidikan Bahasa Arab			
1	Afif Kholisun N, S.Pd, M.Hum	2015.0102.0096	0724066904
2	Aufia Aisa		0704049003
3	Lailatul Mathoriya, S.Pd, M.Pd	2015.0103.0097	0724018206
4	M. Dzikrul H., S.Pd.I, M.Pd.I	2015.0102.0112	0720028702
5	Machnunah Ani Z, S.Pd.I, M.Pd.I	60.0001.082	0720048304
6	Nurul Hidayah, M.Hum	2015.0102.0115	0715089003
7	Rina Dian Rahmawati, M.Pd.I		0717058903
Program Studi Manajemen			
1	Akhmad Taqiyyudin, M.HI	2012.0414.0093	0713098801
2	Aslihah, S.E., M.M	2013.0414.0063	0718068204
3	Ita Rahmawati, S.E, M.Si	2015.0414.0116	0716106901
4	Lailatus Sa'adah, S.E, M.M	2013.0414.0067	0724127601
5	Mar'atul Fahimah, S.P., M.M	2013.0414.0042	0710028204
6	Septian Ragil Anandita, M.Pd	2015.0413.0093	0704098802
Program Studi Agroekoteknologi			
1	Ambar Susanti, M.P	2013.0307.0101	0714107504
2	Mazidatul Faizah, M.Si	2013.0410.0055	0729118705
3	Moh. Ja'far Sodiq, M.HI	2015.0307.0105	0720097603
4	M. Nasirudin, S.Si, M.Ling	2015.0410.0113	0722039004
5	Umi Kulsum Nur Q, S.Si, M.Sc	2015.0307.0108	0705039001
Program Studi Agrobisnis			
1	Akhmad Jani Masyhufi, M.P	2015.0306.0102	8880720016
2	Fitri Umardiyah, M.Pd	2015.0412.00114	0715049102
3	Moh. Faridl Darmawan, M.Pd	2015.0306.0110	0727108603
4	Rohmat Hidayat, S.S., M.Pd	2015.0306.0107	0709108405
5	Siti Nur Qomariyah, S.E, M.Si	2013.0414.0080	0721076904
Program Studi Teknik Pertanian			
1	M. Syafiuddin S, M.Pd.I	2015.0412.0098	0702048804 3
Program Studi Teknologi Hasil Pertanian			
1	Anggi Indah Yuliana, M.P	201303070111	0708079101
Program Studi Sistem Informasi			
1	Muhyiddin Zainul A., SE, M.M	UBU.2002.01.10804	0709047301
2	Siti Sufaidah, S.Kom., M.Si	UBU.2005.01.10804	0714128301
3	Hasan Bisry Isa, S.Kom,	UBU.2009.02.57-201	0704038302
4	Achmad Wahyuddin,		0724066904
5	Munawarah, S.Kom., M.Si	UBU.2002.04.10804	0720107801
6	Nidaus Saadah,		9907011627
7	Ponari Isno, S.Kom	UBU.2009.01.57.20	0714117702

²⁵⁶ Data bersumber dari Siti Sufaidah (Ka Biro AAK&K UNWAHA).

		1	
	Program Studi Teknik Informatika		
1	Tholib Hariono, M.Kom	UBU.2009.03.55-201	0709038301
2	Primaadi Airlangga, M.IT	UBU.2010.01.55.201	0718108602
3	Agus Sifaunajah, M.Kom	UBU. 2009.08.55.201	0705088501
4	Miftahus Surur		0701078601
5	Mochamad Chumaidi, S.E., M.M	UBU. 2009.08.55.201	0701107204
6	Mohammad Imaaduddin,		0703128102
7	Nurul Yaqin,		0711026001
8	Zulfikar, S.P., M.Si	UBU.2005.02.10802	0724116802
	Program Studi Pendidikan Matematika		
1	Asiyah Lu'lu'ul Husna, M.Pd		0721018902
2	Eliza Verdianingsih	2015.0412.0109	0704029001
3	Faisol Hidayatulloh, M.Pd	2013.0412.0022	0707108703
4	Khusnul Khotimah, M	2015.0412.0087	0729068606
5	M. Farid Nasrullah, M.Pd	2015.0412.0088	0713048705
6	Wisnu Siwi Satiti, S.Pd., M.Sc	2015.0412.0086	0706088803
	Program Studi Pendidikan Fisika		
1	Ino Angga Putra, M.Pd	2013.0411.0065	0727068902
2	Novia Ayu Sekar P,S.Si, M.Pd	2013.0411.0064	0726118702
3	Suci Prihatiningtyas, M.Pd	2013.0411.0043	0724098602
4	Eko Sujarwanto, M.Pd	2013.0411.0045	0723098901
5	Kartika Wulandari, M.Pd	2013.0411.0047	0726118703
6	Ainun Fuadah, M.Pd	2015.0411.0089	0722098604
	Program Studi Pendidikan Biologi		
1	Ospa Pea Yuanita M., M.Pd	2013.0410.0051	0701058405
2	Anggun Wulandari, M.Pd	2013.0410.0053	0709118803
3	Evi Ayu Candra, M.Pd	2015.0410.0083	0713098804
4	Fatikhatun Nikmatus S., M.Pd	2015.0410.0081	0716068803
5	Mucharommah Sartika ,M.Pd	2015.0410.0084	0727029003
6	Sri Sumrati, M.Pd	2015.0410.0082	0731128901
7	Zuhriatul Fitriah,	2015.0410.0085	0727058801
	Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris		
1	Iin Baroroh Ma'arif,S.S,M.Pd	2013.0413.0033	0725028302
2	Akhmad Kanzul Fikri, M.Pd	2013.0413.0056	0704078704
3	Hanifah, M.Pd	2015.0413.0091	0727078702
4	Luluk Choirun Nisa Nur, M.Pd	2013.0413.0069	0726068901
5	Nurul Afidah, M.Pd	2015.0413.0092	0709119101
6	Ulfa Wulan Agustina, M.Pd	2015.0413.0090	0715088701
7	Yuyun Bahtiar	2013.0413.0078	0727068004

TRANSKRIP WAWANCARA

FOKUS PENELITIAN I

Aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

1. Apa langkah awal yang dilakukan dalam melakukan sebuah pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi di UNHASY dan UNWAHA?

Jawaban:

- a. **Prof. Dr. H. Haris Supratno (Wakil Rektor I UNHASY):** “sebelum kita melakukan langkah-langkah konkrit dalam pengembangan kelembagaan di UNHASY, hal utama yang perlu diperhatikan adalah menentukan aspek-aspek yang ingin dijadikan sasaran dalam sebuah pengembangan kelembagaan.”
 - b. **Dr. H. Anton Muhibuddin, M.Psi (Rektor UNWAHA):** “hal yang pertama dilakukan adalah menentukan sasaran. Sasaran ini meliputi aspek apa saja yang menjadi prioritas sebelum kita melakukan sebuah langkah pengembangan kelembagaan.”
2. Apa saja aspek-aspek yang menjadi sasaran dalam pengembangan kelembagaan yang dilakukan UNHASY dan UNWAHA?

Jawaban:

- a. **Prof. Dr. H. Haris Supratno (Wakil Rektor I UNHASY):** “...ada beberapa aspek yang kami tentukan, yang pastinya tidak jauh berbeda beda dengan yang lain, yakni kita harus menentukan struktur organisasi yang jelas, melakukan perubahan manajemen dan birokrasi yang jelas berdasarkan perkembangan zaman, perbaikan sumber daya manusia yang kita miliki, juga melakukan pembangunan fisik yang sesuai dengan perkembangan zaman dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi. Dan kalau semua ini sudah tertata, akan mengarahkan semuanya elemen yang ada di UNHASY pada sebuah budaya organisasi yang baik.”

Drs. H. Muhsin Ks (Wakil Rektor II UNHASY): “yang saya ketahui dalam pengembangan di UNHASY ini mas, meliputi perubahan struktur organisasi, memperbaiki sistem yang ada di UNHASY, perbaikan sumber daya manusia termasuk memilih Gus Sholah sebagai Rektor bagian dari perbaikan SDM, menambah pembangunan fisik, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi dan harapannya akan tercipta sebuah budaya organisasi yang baik.”

- b. **Dr. H. Anton Muhibuddin, M.Psi (Rektor UNWAHA):** “aspek yang menjadi sasaran kami dalam pengembangan adalah perbaikan sistem administrasi yang ada di UNWAHA, perbaikan sumber daya manusia disini yang memang notabene berasal dari Pesantren, perbaikan sarana prasarana terutama laboratorium dan juga sarana prasarana lain yang berkaitan dengan pemanfaatan ICT.”

Siti Sufaidah, S. Kom, M. Si (Dekan Fakultas TI UNWAHA): “disini yang menjadi sasaran pengembangan terutama aspek sumber daya manusia pak, kemudian juga sistem manajemennya juga, sarana prasarana terutama laboratorium dan dengan memanfaatkan semaksimal mungkin perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang ada sekarang ini.”
Syaifuddin Zuhri (Staff UNAWA): “sasaran yang utama disini itu mas meliputi perubahan struktur organisasi dengan memilih Pak Anton, terus kemudian memperbaiki sistem administrasi, perbaikan sumber daya manusia, perbaikan sarana prasarana termasuk gedung perkuliahan dan laboratorium dan pemanfaatan teknologi.”



FOKUS PENELITIAN II

Strategi pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

3. Apa strategi awal dalam melakukan pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang ada di UNHASy dan UNWAHA?

Jawaban:

a. **Drs. H. Muhsin Ks (Wakil Rektor II UNHASy):** “Langkah awal dalam strategi yaitu mencari seorang pemimpin. Gus Sholah baru masuk tahun 2011, sedangkan masuk pondok tahun 2006. Melalui senat Universitas yang mayoritas memilih Gus Sholah, sebab dianggap orang-orang dalam sini itu kurang mampu gampangnya gitu.”

b. **Ali Priyono R, M.Pd.I (Dekan Fakultas Agama Islam UNWAHA):** “Memilih pemimpin merupakan dalam strategi pengembangan. Pemilihan Pak Anton ini berdasarkan keputusan rapat dengan Yayasan. Dipilihnya beliau karena mempunyai *track record* yang luar biasa, baik di dalam maupun di luar Negeri. Bayangkan seorang anak muda yang waktu itu masih berumur 37 tahun, namun tingkatannya sudah *go internasional*. Disamping itu, beliau terpilih karena termasuk dari *dzurriyah* Pondok Pesantren Tambakberas ini.”

Dr. H. Anton Muhibuddin, M.Psi (Rektor UNWAHA): “ketika itu Pak Ali Priyono datang kerumah dan memberi kabar bahwa keluarga besar Pondok Tambakberas meminta saya untuk menjadi Rektor di UNWAHA. Padahal ketika itu saya kurang satu minggu akan berangkat ke Tailand karena ada kontrak bekerja disana selama 2 tahun. Visa sudah diurus, passport dan lain-lain itu. Akhirnya saya bilang ke beliau, jika memang keluarga Pondok menginginkan saya untuk di UNWAHA. maka saya akan siap kapan pun untuk mengabdikan disana meski saya tahu disana tidak ada apa-apanya.

4. Apa strategi selanjutnya dalam melakukan pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi yang ada di UNHASy dan UNWAHA?

Jawaban:

a. **Prof. Dr. H. Haris Supratno (Wakil Rektor I UNHASy):** “...kemudian saya mengembangkan menjadi 17 program studi, meliputi fakultas teknik 4 program studi, komputer 3 program studi, ekonomi 3 program studi, fakultas ilmu pendidikan 5 program studi dan fakultas ilmu kesehatan yang terdiri dari 2 program studi namun fakultas ilmu kesehatan ini ditolak karena ada moratorium. Teknik itu ada teknik industri, teknik elektro, teknik mesin, teknik sipil. Fakultas komputer ada teknik informatika, sistem informatika, ada manajemen informatika. Fakultas ekonomi ada akutansi, manajemen, ada ekonomi islam. Kemudian fakultas ilmu pendidikan ada pendidikan bahasa indonesia, bahasa inggris, pendidikan matematika, pendidikan IPA atau sains dan PGSD.”

“Pengembangan pelayanan akademik saat ini di UNHASy sudah berbasis IT, baik mulai pendaftaran, pemrograman (KRS), KS maupun

pelaporannya, absensinya. Jadi semua sudah berbasis IT atau kita sebut siakad, sehingga mahasiswa yang mau kuliah harus bayar lebih dahulu, kalau dia belum bayar tidak bisa program, kalau tidak program tidak bisa kuliah, kalau tidak bisa kuliah, meski pun ikut kuliah, otomatis nilainya tidak bisa diakui oleh sistem. Dulu sebelum ada siakad, kita masih pakai manual.”

Drs. H. Muhsin Ks (Wakil Rektor II UNHASY): “Yang pertama kali berdiri kita ngangkat 90 orang dosen baru menyesuaikan dengan bidang studi yang ada. Karena setiap prodi harus memiliki minimal 6 dosen tetap, maka total dosen ada 90 orang karena membuka 15 program studi.”

“Pengembangan fisik, kami mengembangkan gedung 3 lantai, jadi bersamaan ini disatu sisi mengembangkan fisik, tapi juga disatu sisi juga mengembangkan kelembagaan tadi yang saya ceritakan, karena ini harus bersamaan. Kalau kelembagaan saja tapi gedungnya gak ada juga gak bisa. Jadi secara silmutan nanti gedungnya di belakang yang terdiri 30 ruangan. Kalau fisik saya kira kan tidak begitu problem.”

“Kita menggandeng beberapa BUMN, seperti Semen Gresik, Petro Kimia, Semen Sriwijaya, terus Menteri BUMN sendiri, termasuk Departemen Agama dan warga kita minta untuk berpartisipasi. Dan termasuk juga bantuan dari temen-temen Gus Sholah waktu di ITB sekarang sudah mempunyai jabatan dan jadi orang semua, itulah yang dimanfaatkan. Jadi sekarang kalau minta bantuan Pemerintah itu kecil. Jadi minta orang-orang yang punya saham besar artinya minta sumbangan. Yang kita target setiap lokal 250 juta. Beberapa orang ada yang minta 6 lokal, ada 3 ada yang 4 ada yang 1 saja. Seperti Arif Himanigoro, Hatta Rajasa, Direktur Semen Gresik, Direktur Sriwijaya.”

- b. **Ali Priyono R, M.Pd.I (Dekan Fakultas Agama Islam UNWAHA):** “Program studi tersebut meliputi prodi Agrobisnis, Agroekoteknologi, Teknik Pertanian dan Teknologi Hasil Pertanian yang masuk pada Fakultas Pertanian. Program studi Pendidikan Biologi, Pendidikan Fisika, Pendidikan Bahasa Inggris dan Pendidikan Matematika masuk pada Fakultas Pendidikan. Dan juga program studi Manajemen yang masuk pada Fakultas Ekonomi.

“Kita sering dapat program bantuan dari luar lembaga, proyek Departemen Pertanian, Departemen Agama, CSR-CSR itu kita sering untuk pembangunan fisik. Kalau dari sponsor tidak banyak se, kemarin itu dari BSM kita dapat 150 juta, kemudian dari mantan Mentri Perumahan Rakyat Pak Suharso Munarva kemarin itu ngasih 100 juta. Ya kecil-kecil tapi kita maksimalkan.”

Dr. H. Anton Muhibuddin, M.Psi (Rektor UNWAHA): “untuk selanjutnya kita juga melaksanakan perekrutan sumber daya manusia baru berupa dosen-dosen baru guna mengiringi penambahan program studi baru. Kan syaratnya setiap prodi minimal harus memiliki 6 dosen tetap dan diikita dengan NIDN.”

“Ya tahun pertama kita tambah gedung sana sebagai gedung perkuliahan, gedung D namanya.”

Siti Sufaidah, S. Kom, M. Si (Dekan Fakultas TI UNWAHA): “kalau SIAKAD sudah jalan disini, jadi semua yang berkaitan dengan pelayanan akademik telah terintegrasi dengan teknologi informasi, mulai KHS, KRS dan penilaian dari dosen nggeh sudah. Karena sistem akademik ini kan harus berhubungan antara satu prodi dengan prodi yang lain dan seterusnya.”



FOKUS PENELITIAN II

Hambatan dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi berbasis Pesantren di Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Tambakberas.

5. Apa saja yang dihadapi dalam pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi di UNHASy dan UNWAHA?

Jawaban:

- a. **Drs. H. Muhsin Ks (Wakil Rektor II UNHASy):** “kendala utama yang dihadapi oleh UNHASy dalam pengembangan kelembagaan adalah kurangnya SDM yang handal.”

Prof. Dr. H. Haris Supratno (Wakil Rektor I UNHASy): “...Hal ini mungkin dikarenakan teman-teman di Swasta yang menganggap dosen bukan mata pencaharian yang utama, berbeda dengan negeri itu kan dosen dianggap sebagai mata pencaharian yang utama. Disini dosen hanya sebatas samben, soalnya ada yang di rumah punya mata pencaharian yang lain. Dulu ada yang jadi DPR, jadi sulitnya disitu. Jadi dulu dosen hanya mengajar satu dua kali per semester. Kalau di negeri jika melanggar bisa dipecat.”

“Permasalahan SDM. Karena SDM di Swasta kan berbeda dengan di Negeri, kalau di negeri kan kita bisa memilih artinya orang-orang yang berkualitas, lha orang-orang yang berkualitas tidak mau berada di swasta. Sehingga orang yang kita terima di Swasta ya orang-orang yang dari segi kompetensinya ya rendah. Kalau kompetensinya rendah ya sulit untuk di pacu, misal dari segi penelitian ya susah untuk melakukan, makanya kita harus sabar, telaten dan memotivasi, padahal juga kita terus menatar untuk meneliti. Kalau di negeri malah berlomba-lomba melakukan penelitian tanpa di motivasi, karena mereka sadar bahwa penelitian itu sebuah kewajiban bagi dosen, berbeda di swasta yang tidak punya motivasi untuk itu.”

“Sebenarnya kami juga mengembangkan laboratorium namun masih dalam proses. Padahal laboratorium ini juga sangat penting dalam menunjang sebuah perkuliahan.”

- b. **Dr. H. Anton Muhibuddin, M.Psi (Rektor UNWAHA):** “Kendalanya adalah SDM dan SDA. SDM ini yang paling utama kemudian baru SDA. SDA ini adalah sarana prasarana, disini belum sempurna untuk laboratoriumnya. Laboratorium penting karena kita kan telah berkomitmen menjadi Perguruan Tinggi Pesantren Berbasis Riset.”

“SDMnya ya karena dari Pesantren, jadi paradigmanya hanya yang berkaitan dengan amal sholeh. Mereka mengartikan amal sholeh dengan bertasbih dan sebagainya dan mengesampingkan dunia yang real. Kalau seperti ini terus terusan maka saya yakin dunia Islam akan terus terpuruk.”

“Kita yang ada di Indonesia ini mas, kurangnya hanya laboratorium yang kualitasnya mengacu pada standart internasional. Kalau sudah memiliki laboratorium yang seperti itu Insya Allah banyak peneliti kita yang mampu tembus Internasional.”

Siti Sufaidah, S. Kom, M. Si (Dekan Fakultas TI UNWAHA): “...kami disini itu kesulitan untuk mengikuti Pak Rektor yang begitu cepat, ya mungkin karena beliau terbiasa dengan Perguruan Tinggi yang telah jauh melebihi UNWAHA.”

