



Manajemen Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Jaudi

Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah, Indonesia

Email: jaudipontianak@gmail.com

DOI: 10.38073/nidhomiyyah.v5i2.1901

Received: June 2024

Accepted: July 2024

Published: July 2024

Abstract :

The management of pesantren-based higher education institutions in Indonesia faces various challenges in balancing Islamic values with modern academic demands. Pesantren-based universities have a unique potential to develop an educational model rooted in pesantren values while also meeting higher education standards. This study aims to analyze how the management model of pesantren-based universities can be optimized to remain relevant and competitive. The research uses a descriptive qualitative method with data collection through a literature review, providing insights into ideal management practices in this context. The results indicate that the success of pesantren-based university management is greatly influenced by the integration of pesantren values within a professional management system, particularly in areas such as human resource management, curriculum development, and community engagement. This research contributes by offering adaptive, value-based management recommendations, providing a reference for sustainable and innovative management of pesantren-based higher education institutions.

Keywords: *Higher Education Management, Pesantren-Based Higher Education, PTAIS Development*

Abstrak :

Manajemen perguruan tinggi berbasis pesantren di Indonesia menghadapi berbagai tantangan dalam menjaga keseimbangan antara nilai-nilai keislaman dan tuntutan akademik modern. Perguruan tinggi berbasis pesantren memiliki potensi unik untuk mengembangkan model pendidikan yang berakar pada nilai-nilai pesantren sekaligus memenuhi standar pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana model manajemen perguruan tinggi berbasis pesantren dapat dioptimalkan agar tetap relevan dan berdaya saing. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui studi pustaka, sehingga diperoleh gambaran mengenai praktik manajemen yang ideal dalam konteks ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perguruan tinggi berbasis pesantren sangat dipengaruhi oleh integrasi nilai-nilai pesantren dalam sistem manajemen yang profesional, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, dan hubungan dengan masyarakat. Penelitian ini berkontribusi dengan memberikan rekomendasi pengelolaan yang adaptif dan berbasis nilai-nilai keislaman, sehingga dapat menjadi acuan bagi pengembangan manajemen perguruan tinggi pesantren yang berkelanjutan dan inovatif.

Kata Kunci: *Manajemen Perguruan Tinggi, Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, Pengembangan PTAIS*

PENDAHULUAN

Kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat pada era global saat ini, pengaruh dan dampaknya terasa dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat, khususnya dalam bidang pendidikan, sosial dan budaya, termasuk dalam pendidikan pesantren. Kemajuan yang pesat mengakibatkan cepat pula perubahan dan berkembangnya berbagai tuntutan masyarakat. Dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat lembaga pendidikan masyarakat termasuk pondok pesantren haruslah bersifat *funksional*, karena lembaga pendidikan sebagai salah satu wadah dalam masyarakat bisa ditempuh berbagai pintu gerbang dalam menghadapi tuntutan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus mengalami perubahan.¹

Sebuah lembaga pendidikan *asli* di Indonesia adalah Pondok pesantren, berdiri kokoh sejak abad-abad lalu, terus eksis kehadirannya di tengah masyarakat Muslim Indonesia. Tantangan sekaligus rangsangan bagi pesantren adalah datang dari kaum reformis Muslim, yang sejak awal abad ke-20 meyakini, bahwa untuk menjawab tantangan pemerintah kolonial Belanda dengan cara mengadakan perubahan dalam pendidikan Islam. Respon pendidikan pesantren terhadap sekolah dan madrasah yang didirikan oleh kaum reformis Islam adalah "menolak sambil mencontoh". Hasil penelitian menunjukkan, bahwa 1) Landasan berpikir pengembangan pembelajaran bahasa Inggris di Pondok Pesantren Puncak Darus Salam didasarkan pada pemikiran pengasuh Pondok Pesantren tersebut. 2) Pengembangan pembelajaran bahasa Inggris didasarkan pada pemikiran, bahwa semua Muslim berkewajiban untuk menyebarkan dan menyampaikan Islam kepada seluruh ummat manusia, di manapun berada. Bahasa Inggris diyakini sebagai bahasa yang harus dikuasi, mengingat bahasa Inggris merupakan bahasa internasional dan digunakan oleh sebagian besar bangsa-bangsa di dunia ini. 2) Proses Pengembangan Pembelajaran bahasa Inggris di Pondok Pesantren Puncak Darus Salam Darwis adalah sebuah lembaga khusus yang didirikan di bawah naungan Pondok Pesantren Darus Salam Puncak. Kendala pengembangan Pembelajaran Bahasa Inggris di Pondok Pesantren Darus Salam Puncak Darwis adalah Kurangnya Fasilitas pembelajaran karena kurangnya dana, kurangnya kesadaran sebagian orang tua atau wali santri dalam mengawal dan memotivasi putera-puterinya mengikuti pengembangan pembelajaran bahasa Inggris di pesantren.²

¹ Riki Amirulloh, "Keterpaduan Sistem Pendidikan Pesantren Dan Pendidikan Formal (Studi Analisis Di Pondok Pesantren Nur Arwani Buntet Pesantren Cirebon)," *SOCIAL PEDAGOGY: Journal of Social Science Education* 3, no. 2 (20 Desember 2022): 205-16, <https://doi.org/10.32332/social-pedagogy.v3i2.5342>.

² Egar Zulkarnindra, "Metode Pembelajaran Bahasa Inggris Tingkat SMP Di Sekolah Alam Bogor," *Rayah Al-Islam* 5, no. 02 (28 Oktober 2021): 591-99, <https://doi.org/10.37274/rais.v5i02.486>.

Ada korelasi yang signifikan antara peningkatan kinerja institusi pendidikan dengan keefektifan seorang pemimpin. Pemimpin yang baik tidak semata-mata karena faktor bawaan, akan tetapi juga karena kemauan yang kuat untuk merubah. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan yang besar dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan.³

Pendidikan adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dari siklus kehidupan manusia, sebuah fitrah dari makhluk yang dianugrahi akal dan pikiran. Proses pendidikan berjalan sejak dalam kandungan sampai ajal datang menjemput. Dimana sekolah merupakan perwujudan nyata pendidikan yang dilakukan secara berjenjang atas dasar sistem dan kebijakan tertentu. Jenjang pendidikan formal pasca sekolah lanjut atas adalah Perguruan Tinggi. Dimana pendidikan diklarifikasikan berdasarkan konsentrasi bidang keilmuan tertentu. Maka tidaklah mengherankan jika perguruan tinggi menjadi pusat perubahan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Serta mampu menjawab segala bentuk tantangan selaras dengan kepentingan rakyat. Pada saat ini, semakin merosotnya *efektivitas* dan *efisiensi* perguruan tinggi dalam menghasilkan mahasiswa dan lulusan yang memiliki *competitive advantage*, memiliki daya saing yang handal dan tangguh dalam zaman globalisasi yang penuh tantangan seperti saat ini. Pengembangan perguruan-perguruan tinggi Islam (PTI), dengan demikian, juga harus dilihat dalam konteks perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat, baik pada tingkat konsep dan paradigma perguruan tinggi. Bahkan lebih jauh lagi, pengembangan PTI sekaligus pula harus mempertimbangkan perubahan dan transisi sosial, ekonomi dan politik nasional dan global.⁴

Penjaminan mutu yang menekankan pada cara suatu institusi pendidikan menjalankan kegiatan belajar mengajar, menjamin bahwa: (1) setiap peserta didik akan mendapatkan kurikulum dan materi yang bermutu serta terkini; (2) pelaku didik (dosen) memiliki kualitas yang sama ketika menyampaikan materi yang diperuntukkan bagi peserta didik; (3) setiap pendukung kegiatan proses belajar mengajar memiliki kompetensi yang sesuai; (4) setiap lulusan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang ilmu; dan (5) keberadaan institusi dapat dipertahankan karena adanya kesesuaian antara perencanaan dan implementasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan perkembangan zaman.⁵

³ Muangsal dkk., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Findora Internusa," *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)* 8, no. 2 (27 Desember 2022): 174-84, <https://doi.org/10.38204/atrabis.v8i2.1096>.

⁴ Andi Herawati, "Perkembangan Hukum Islam Di Indonesia (Belanda, Jepang, Dan Indonesia Merdeka Sampai Sekarang)," *Ash-Shahabah* 3, no. 1 (2017): 49-58.

⁵ Sri Anugerah Natalina dan Arif Zunaidi, "Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah," *WADIAH* 5, no. 1 (24 Januari 2021): 86-117, <https://doi.org/10.30762/wadiah.v5i1.3178>.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam problematika dan perkembangan perguruan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) serta pesantren di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka, di mana peneliti mengkaji berbagai literatur terkait, termasuk jurnal, buku, laporan penelitian, serta artikel yang relevan dengan topik. Tahap penelitian dimulai dengan eksplorasi literatur untuk memahami konsep dualisme pendidikan dan isu-isu spesifik yang dihadapi PTAIS dan pesantren, diikuti dengan pengorganisasian informasi sesuai tema-tema utama. Setelah data terkumpul, teknik analisis data dilakukan dengan cara menganalisis, mengelompokkan, dan menginterpretasikan informasi yang relevan. Proses ini bertujuan untuk memperoleh gambaran utuh mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi PTAIS dan pesantren serta untuk menemukan pola-pola yang mendasari isu-isu tersebut. Hasil analisis ini kemudian disajikan secara deskriptif agar memberikan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Problematika PTAIS

Perguruan tinggi Islam swasta, dewasa ini, jumlah perguruan tinggi Agama Islam dari hari ke hari secara kuantitas mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Ada 400 lebih PTAIS yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, baik dalam bentuk Sekolah Tinggi, Universitas dan lain sebagainya. Tentu saja dengan jumlah tersebut, dilihat dari segi kuantitasnya, patutlah untuk disyukuri. Namun demikian perlu dipertanyakan sejauh manakah kondisi dari sebagian PTAIS tersebut. Artinya, sejauhmana kualitas PTAIS dibanding dengan PTAIN dan PTUN? Apakah mereka sudah benar-benar menjadi Perguruan Tinggi, atau hanya sekedar menjadi lembaga "penjual" ijazah, yang tidak pernah mengetahui bagaimanakah kompetensi dan daya serap (akseptabilitas) lulusannya di masyarakat. Oleh karena itu, melihat keadaan makro PTAIS sekarang ini, pengembangan PTAIS menjadi kebutuhan yang amat mendesak, apalagi dikaitkan dengan tugas pemerintah (baca: Depag) untuk mengembangkan PTAIS.⁶

Dari problematika sarana yang terbatas, input mahasiswa yang kecil, jumlah biaya yang tidak memadai, berimplikasi pada problematika proses akademik. Dari segi kurikulum ditempuh pengurangan SKS sampai batas yang limitatif, dari segi hari perkuliahan dikurangi jumlahnya perminggu, rekruting

⁶ Ghina Hastutie, "Kurikulum Merdeka Dan Profil Pelajar Rahmatan Lil'Alamin Pada Pembelajaran Rumpun PAI Di Madrasah Dan PTAI," *Indonesian Research Journal on Education 4*, no. 4 (28 Agustus 2024): 973–81, <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1097>.

dosen terbatas pada pemenuhan kebutuhan pokok, tidak mustahil terjadi penyederhanaan dalam proses perkuliahan dan ujian. Yang pasti, darma penelitian masih sangat terabaikan, kecuali dalam penelitian skripsi yang dilakukan mahasiswa. Begitu juga Kuliah Kerja Nyata atau yang sejenisnya sebagai salah satu program untuk darma pengabdian kepada masyarakat, ditunaikan dalam porsi yang terbatas.⁷

Problematika di atas berimplikasi bagi masalah kualitas yang belum optimal, baik kualitas kelebagaannya maupun kualitas lulusan yang menjadi *output* PTAIS. Namun patut disyukuri bahwa berdasarkan hasil akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, PTAIS mendapat akreditasi yang tidak buruk, walau belum banyak yang mendapat akreditasi puncak, rata-rata sedang-sedang saja, antara B dan C. Begitu juga lulusan PTAIS, rata-rata mendapat job di masyarakat karena mayoritas adalah guru agama yang sudah mendapat status sebelum masuk kuliah atau mendapat tugas setelah lulus, baik sebagai guru, mubalig, pimpinan organisasi Islam, kader politik dan lain-lain. Memang masih banyak alumni yang berorientasi untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil baik di lingkungan Departemen Agama atau Departemen lain dan Pemerintah Daerah. Mereka menekuni proses *testing* yang sudah berulang-ulang namun kebanyakan dari mereka menjadi Guru Honorer.⁸

Berdasarkan data itu menggambarkan bahwa Indonesia belum memiliki perguruan tinggi yang patut dibanggakan untuk ukuran dunia. Perguruan tinggi di Indonesia belum dijadikan tempat tujuan belajar bagi bangsa-bangsa lain, tidak terkecuali oleh bangsa yang masih berkembang sekalipun. Bahkan anak-anak Indonesia sendiri masih harus pergi ke negara-negara lain, untuk mencari lembaga pendidikan tinggi yang dianggap berkualitas. Hanya beberapa perguruan tinggi saja yang telah kedatangan anak-anak asing.⁹

Problem utama perguruan tinggi di Indonesia, bukan terletak pada kuantitas, melainkan pada kualitasnya. Selama ini yang dirasakan adalah sama, daya dukung yang tersedia masih terbatas. Para dosen atau guru besar yang akan melakukan penelitian, selain keterbatasan dana juga terbatas pula dalam hal lainnya, misalnya laboratorium, jurnal ilmiah sebagai rujukan maupun literatur di perpustakaan. Akibatnya, kegiatan penelitian di kampus-kampus sangat terbatas jumlahnya dan tentu hal itu juga berpengaruh terhadap kualitas

⁷ Irfan Afandi, "Fasilitasi Workplace Spirituality Dalam Kebertahanan Kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) (Study Kasus Institut Agama Islam (IAI) Ibrahimy Genteng Banyuwangi)," *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* 3, no. 1 (5 Februari 2024), <https://proceedingsiches.com/index.php/ojs/article/view/211>.

⁸ Hastutie, "Kurikulum Merdeka Dan Profil Pelajar Rahmatan Lil'Alamin Pada Pembelajaran Rumpun PAI Di Madrasah Dan PTAL."

⁹ Afandi, "Fasilitasi Workplace Spirituality Dalam Kebertahanan Kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) (Study Kasus Institut Agama Islam (IAI) Ibrahimy Genteng Banyuwangi)."

pembelajaran, dan juga lulusan yang dihasilkan.¹⁰

Perbedaan Perguruan Tinggi dan Pesantren

Perguruan tinggi dan pesantren adalah dua tradisi pendidikan yang mempunyai banyak perbedaan. Diantara perbedaan tersebut adalah, menurut Malik fajar perguruan tinggi merupakan pendidikan gejala diperkotaan, sedangkan pesantren merupakan gejala dipedesaan. Perguruan tinggi identik dengan kemodernan, sedangkan pesantren identik dengan ketradisional. Perguruan tinggi lebih menekankan pendidikan yang bersifat liberal, sedangkan pesantren lebih menekankan sikap konservatif yang bersandar karena berpusat pada figur sang kiai. Persepsi dualisme dikotomik semacam itu mungkin saja kurang begitu tepat, karena pada kenyataannya banyak juga pesantren yang telah melakukan perubahan baik secara struktural maupun kultural. Munculnya banyak pesantren dengan klaim pesantren modern, yang bisa saja terkesan supervisial bagaimanapun telah menjadi petunjuk penting bahwa pesantren tidak selamanya memperlihatkan perkembangan yang statis atau *status quo*. Maka kalau perguruan tinggi sering diberi citra "wah", tidak berarti keberadaannya lebih unggul dibandingkan pesantren. Bahkan, kalau dilihat dari sisi kemandirian, pesantren mempunyai kelebihan. Dan sebenarnya lembaga yang paling bertanggung jawab terhadap munculnya fenomena masyarakat pendidikan berlebih (*overeducated society*) yang dapat dilihat pada semakin membludaknya pengangguran intelektual di kota sekarang ini, adalah perguruan tinggi itu.

Salah seorang cendekiawan yang terlibat dalam polemik tersebut ialah Dr. Soetomo. Yang menarik dari pemikiran Soetomo adalah anjurannya agar asas-asas sistem pendidikan pesantren digunakan sebagai dasar pembangunan pendidikan nasional Indonesia. Meskipun pemikiran Soetomo kurang mendapat tanggapan yang berarti, tetapi patut digaris bawahi bahwa paling tidak pesantren telah dilihat sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam proses pembentukan identitas budaya bangsa Indonesia. Dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan di Indonesia, agaknya tidak dapat dipungkiri bahwa pesantren telah menjadi semacam *local genius*. Di kalangan umat Islam sendiri, pesantren sedemikian jauh telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan baik pada sisi tradisi keilmuannya, yang oleh Martin van Bruinessen dinilai sebagai salah satu tradisi agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam. Seandainya negeri ini tidak mengalami penjajahan, kata Nurcholish Madjid, tentulah pertumbuhan sistem pendidikan di Indonesia akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren itu. Menurut Nurcholish Madjid, setelah melihat

¹⁰ Hajriana Hajriana, "Learning Innovation at PTAI (Analysis of Needs for Implementing Learning Models Research-Based Learning)," *Education Studies and Teaching Journal (EDUTECH)* 1, no. 1 (28 Februari 2024): 140–68, <https://doi.org/10.62207/6mw0a326>.

dan membuat kias secara kasar terhadap pertumbuhan sistem pendidikan di negara-negara Barat, dimana perguruan-perguruan tinggi terkenal di sana cikal bakalnya adalah perguruan-perguruan keagamaan. Mungkin juga, seandainya kita tidak pernah dijajah, pesantren-pesantren tidak begitu jauh terperosok ke dalam daerah pedesaan yang terpencil seperti sekarang, melainkan tentunya akan berada di kota-kota pusat kekuasaan atau ekonomi, sekurang-kurangnya tidak terlalu jauh dari sana, sebagai halnya sekolah-sekolah keagamaan di Barat yang kemudian tumbuh menjadi universitas-universitas.¹¹

Pendapat Nurcholish Madjid di atas mungkin terkesan *klise* atau gagasan yang *utopis* bagi orang yang sudah terlanjur terbingkai dalam wacana modernisme. Menurut David C. Kortzen, pesantren dinilai lebih dekat dan mengetahui seluk-beluk masyarakat yang berada di lapisan bawah. Namun demikian, tidak berarti pesantren lepas dari kelemahan. Justru dalam zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor dewasa ini pesantren menyimpan banyak persoalan yang menjadikannya agak tertatih-tatih, kalau tidak malah kehilangan kreativitas dalam merespon perkembangan zaman. Beberapa pesantren yang ada pada saat ini, masih saja secara kaku (*rigid*) mempertahankan pola *salafiyah* yang dianggapnya masih *sophisticated* dalam menghadapi persoalan eksternal. Padahal sebagai suatu institusi pendidikan, keagamaan, dan sosial, pesantren dituntut melakukan kontekstualisasi tanpa harus mengorbankan watak aslinya. Kenapa ini bisa terjadi? *Pertama*, dari segi kepemimpinan pesantren secara kukuh masih terpola dengan kepemimpinan yang sentralistik dan hirarkis yang berpusat pada satu orang kiai.

Kedua, kelemahan di bidang metodologi. Telah umum diketahui bahwa pesantren mempunyai tradisi yang kuat di bidang transmisi keilmuan klasik. Namun, karena kurang adanya improvisasi metodologi, proses transmisi itu hanya melahirkan penumpukan keilmuan. 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*. Muhammad Tholhah Hasan, salah seorang intelektual Muslim di kalangan Nahdlatul Ulama (NU) pernah mengkritik, bahwa tradisi pengajaran yang demikian memberikan dampak lemahnya kreativitas. Dan kalau yang mendapatkan penekanan di pesantren itu adalah ilmu fiqh (*fiqh oriented*), maka penerapan fiqh menjadi teralienasi dengan realitas sosial keilmuan serta teknologi kontemporer.

Ketiga, terjadinya disorientasi, yakni pesantren kehilangan kemampuan mendefinisikan dan memposisikan dirinya di tengah realitas sosial yang

¹¹ Lulu Yuliani, Lilis Karwati, dan Ahmad Hamdan, "Manajemen Pendidikan Nonformal Melalui Pesantren Dalam Memelihara Tradisi Kearifan Lokal (Studi di Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya)," *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus)* 7, no. 1 (17 Februari 2022), <https://doi.org/10.30870/e-plus.v7i1.15330>.

sekarang ini terjadi perubahan yang demikian cepat. Dalam konteks perubahan ini, pesantren mengalami dilema antara keharusan mempertahankan dirinya dengan kebutuhan menyerap budaya baru yang datang dari luar pesantren. Kalau oleh M.M. Billah, pesantren diberi ciri kontekstual, yaitu ciri-ciri lingkungan sekitar (sosial dan fisik) di mana pesantren berada, yang tersadap oleh dan memberi warna pada ciri-ciri pesantren, maka ciri kontekstual tersebut terjadi pemekaran sejalan dengan terjadinya urbanisasi dan industrialisasi, yang juga sudah mulai merambah ke desa. Pesantren dituntut untuk melakukan reorientasi terhadap peran pendidikan, keagamaan, dan sosialnya. Kalau "tempo doeloe", ketika struktur komunal desa masih bertahan, hubungan pesantren dengan masyarakat tampak begitu interaktif. Bahkan, pesantren dapat memerankan dirinya sebagai *cultural broker* meminjam istilah Clifford Geertz. Bagaimana dengan sekarang ini? Agaknya sudah menjadi fenomena umum, bahwa sebagian besar pesantren hanya kebagian peran melakukan *konservasi* atau *cagar budaya*.

Perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan dari sisi rasionalitas dan ditambah dengan pengayaan di bidang skil, tetapi minus pengayaan moral, dalam kenyataannya hanya menghasilkan manusia yang cerdas tetapi kurang mempunyai kepekaan etik dan moral. Sebaliknya, pesantren mempunyai keunggulan dari segi moralitas tetapi minus tradisi moral, meskipun mampu melahirkan pribadi yang tangguh secara moral, tetapi lemah secara intelektual.¹² Dengan memperhatikan implikasi yang sifatnya demikian mendasar, sebagaimana telah digambarkan jika pendidikan dibiarkan bertahan dalam pola dualisme-dikotomik, maka sudah waktunya dicari usaha ke arah terciptanya suatu sintesa konvergensi atau sinergisitas sehingga dapat dicapai suatu kesatuan antara moralitas-rasionalitas, ruhaniah-jasmaniah.

Jika demikian masalahnya, maka sintesa antara perguruan tinggi dengan pesantren menghadapi persoalan yang serius, karena kedua institusi tersebut sudah terlanjur dikembangkan dalam wacana keilmuan yang dualisme-dikotomik. Tetapi, persoalan tersebut dapat segera dituntaskan jika saja ada keberanian moral dan intelektual dari semua pihak yang berkepentingan dengan gagasan sintesa antara perguruan tinggi dan pesantren. Di samping persoalan keilmuan di atas, persoalan lainnya yang perlu dipikirkan adalah masalah manajemen dan kepemimpinan, pembentukan tradisi baru serta keterkaitan institusi dengan perkembangan masyarakat, sehingga sintesa yang diinginkan betul-betul menyeluruh, bukan hanya bersifat artifisial.

Kombinasi Idealisme dan Profesionalisme Pesantren

Konsep pengembangan manajemen pondok pesantren harus lebih

¹² Nailurrohmah Khoiri, Assya Syahnaz, dan Febri Widiandari, "Perkembangan Moral Santri Di Madrasah Tahfidz Putri Anak (MTPA)," *Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman* 13, no. 1 (4 Juni 2023): 44-57, <https://doi.org/10.33367/ji.v13i1.3543>.

akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini. Oleh karena itu idealisme "lillahi ta'ala" tersebut harus dilapisi dengan profesionalisme yang memadai, sehingga dapat menghasilkan kombinasi yang ideal dan utuh yaitu idealism-profesionalisme. Dengan kombinasi konsep manajemen yang ideal tersebut diharapkan akan tetap dapat mempertahankan eksistensi pondok pesantren di satu sisi, serta dapat meningkatkan daya kompetitif pesantren dalam era global di sisi lainnya. Kombinasi tersebut dapat menghasilkan konsep manajemen pondok pesantren dengan karakteristik baru yang ideal. Selain itu juga dapat disebut sebagai Manajemen Berbasis Pondok Pesantren (MBPP). Dengan MPBB baru tersebut diharapkan akan dapat menghasilkan karakteristik pondok pesantren yang efektif. Karakteristik MBPP baru tersebut dapat dianalisis dengan pendekatan sistem yaitu dari segi input-proses-output. Hal itu didasari atas pemikiran bahwa pondok pesantren merupakan suatu sistem sehingga menguraikan karakteristik MBPP juga didasarkan pada proses output yang dapat menunjang perkembangan pondok pesantren secara keseluruhan.¹³ Dimana karakteristik tersebut ditandai dengan adanya pondok pesantren yang didasarkan pada input maupun output yang ada.¹⁴

a. Output yang diharapkan

Output pondok pesantren harus memiliki prestasi pondok pesantren yang dihasilkan oleh proses pendidikan dan pembelajaran serta manajemen di pondok pesantren. Output pondok pesantren dikelompokkan menjadi empat macam: (1) Output berupa prestasi pengetahuan akademik keagamaan. (2) Output berupa prestasi pengetahuan akademik umum. (3) Output berupa prestasi keterampilan atau kecakapan hidup. (4) Output berupa prestasi dalam bidang non akademik.

b. Input pondok pesantren

Karakteristik dari pondok pesantren yang efektif diantaranya adalah memiliki input dengan karakteristik sebagai berikut. (1) Adanya kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas. (2) Sumber daya tersedia dan siap. (3) Staf yang kompeten, berdedikasi tinggi dan berakhlakul karimah. (4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi. (5) Fokus pada pelanggan khususnya para santri. (6) Adanya input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda pondok pesantren.

Pengelolaan Pesantren

Permasalahan seputar pengelolaan model pendidikan pondok pesantren dalam hubungannya dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia (*human*

¹³ Dessi Asdrayany dkk., "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Pondok Pesantren," *Journal on Education* 5, no. 4 (27 Februari 2023): 16129-42, <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2750>.

¹⁴ M. Yacub, *Pondok Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bandung: PT. Angkasa, 2006), hlm. 62.

resource) merupakan berita aktual dalam arus perbincangan kepesantrenan kontemporer karena pesantren dewasa ini dinilai kurang mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya namun meskipun demikian setidaknya terdapat dua potensi besar yang dimiliki pesantren yaitu potensi Pendidikan dan pengembangan masyarakat.¹⁵

Pengelolaan pondok pesantren dalam interaksinya dengan perubahan sosial akibat modernisasi ataupun globalisasi, kalangan internal pesantren sendiri sudah mulai melakukan pembenahan salah satu bentuknya adalah pengelolaan pondok pesantren formal sekolahan mulai tingkat SD, sampai perguruan tinggi, di lingkungan pesantren dengan menawarkan perpaduan kurikulum keagamaan dan umum serta perangkat keterampilan yang dirancang secara *systematik* dan *itegralistik*. Dan pesantren dengan segala keunikan yang dimilikinya masih sangat diharapkan menjadi penopong berkembangnya sistem pendidikan di Indonesia yang ditandai banyak sekarang pesantren yang ada pendidikannya berupa formal dan tentunya non formal juga.

Sebagian pesantren yang memperbaharui sistem pendidikannya dengan menciptakan model pendidikan modern yang tidak lain terpaku pada sistem pengajaran klasik dan materi kitab-kitab kuning. Sementara itu tidak semua pesantren melakukan pengembangan sistem pendidikannya dengan cara memperluas cakupan wilayah garapan, masih banyak pesantren yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional dan konvensional dengan membatasi diri pada pengajaran kitab-kitab klasik dan pembinaan moral keagamaan semata.¹⁶

Pesantren model pure klasik atau salafi ini memang unggul dalam melahirkan santri yang memiliki kesalehan, kemandirian, dan penguasaan terhadap ilmu-ilmu ke-Islaman. Kelemahannya, *output* pendidikan *pure* salaf kurang kompetitif dalam percaturan persaingan kehidupan modern. Padahal tuntutan kehidupan global menghendaki kualitas sumberdaya manusia terdidik dan keahlian di dalam bidangnya. Realitas *output* pesantren yang memiliki sumber daya manusia kurang kompetitif inilah yang kerap menjadikannya termarginalisasi dan kalah bersaing dengan *output* pendidikan formal baik agama maupun umum. Melihat keadaan ini tampaknya akselerasi pendidikan dan pengelolaan masyarakat di pesantren optimis bisa berjalan, namun bagaimanapun program tersebut, tergantung pada penerimaan kyai di pesantren sendiri, maupun pengurus pesantren sebab pesantren memiliki kemandirian (otonomi) yang relative besar juga memiliki basis konstituen yang

¹⁵ Muhammad Nasir dan Maisah Maisah, "Pengelolaan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Agama Islam (Studi Pada Pondok Pesantren Baiatul Quran Kabupaten Lingga)," *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 3, no. 2 (20 Agustus 2022): 602-23, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1124>.

¹⁶ Nasir dan Maisah.

relative solid di masyarakat dan sumberdaya lokal yang kuat. Sehingga intervensi dari luar akan cenderung kurang efektif.

Pengertian pengelolaan keuangan sendiri adalah pengurusan dan pertanggungjawaban suatu lembaga terhadap penyandang dana baik individual maupun lembaga. Dalam penyusunan anggaran memuat pembagian penerimaan dan pengeluaran anggaran rutin dan anggaran pembangunan serta anggaran *incidental* jika perlu, adapun prinsip pengelolaan pendidikan sebagai berikut: (1) Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan. (2) Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana dan program. (3) Terbuka dan transparan. (4) Sedapat mungkin menggunakan kemampuan/hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini di mungkinkan

Pesantren bersama komite pesantren pada setiap tahun anggaran perlu bersama-sama merumuskan rencana anggaran pendapatan dan belanja pesantren (RAPBP) sebagai acuan bagi pengelola pesantren melaksanakan manajemen keuangan yang baik hal-hal yang perlu di muat dalam RAPBP antara lain: (1) Rencana sumber pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan, meliputi: (a) Kontribusi santri. (b) Sumbangan dari individu dan organisasi. (c) Sumbangan dari pemerintah bila ada. (d) Dari hasil usaha.

(2) Rencana dalam satu tahun yang bersangkutan. Semua penggunaan uang pesantren dalam satu tahun anggaran perlu di rencanakan dengan baik agar kehidupan pesantren dapat berjalan dengan baik. Penggunaan uang pesantren tersebut menyangkut seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan kebutuhan pengelolaan pesantren, termasuk dana operasional harian, pengembangan sarana dan prasarana pesantren, infaq semua petugas pesantren, dana kerja sama, dan bahkan dana praktis lain-lainnya perlu di rencanakan dengan baik. Berkaitan dengan pengelolaan keuangan ada hal-hal yang perlu di perhatikan oleh bendaharawan pesantren diantaranya: (1) Pada setiap akhir tahun anggaran bendaharawan harus membuat laporan keuangan kepada komite pesantren untuk di cocokkan dengan RAPBP. (2) Laporan keuangan harus di lampirkan bukti-bukti pengeluaran yang ada, termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPh) bila ada. (3) Kwitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan honorarium atau bantuan atau bukti pengeluaran yang lain yang sah. (4) Neraca keuangan juga harus di tunjukan untuk di periksa oleh tim pertanggung jawaban keuangan dari komite pesantren.

Unsur Pengelolaan Pesantren

Pengelolaan pondok pesantren harus secara luas bersandarkan unsur-unsur penting sebagai berikut: (1) Misi pesantren yang sesuai dengan filosofis pendidikan Islam. (2) Struktur organisasi fungsional pesantren. (3) Kemitraan dan pelayanan yang baik. (4) Perencanaan dan pengembangan pesantren. (6)

Pengelolaan dan supervisi SDM. (7) Dinamika dalam menjalankan strategi pembelajaran. (8) Penguatan kurikulum praktis. (9) Pengelolaan sumber daya belajar secara efisien. (10) Pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas pesantren. (11) Sistem evaluasi dan pertanggungjawaban.¹⁷

Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren

1. Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren

Pada awalnya adalah hanya pengajaran yang simpel tidak ada kurikulum tidak seperti sekarang ini. Sebenarnya pembelajaran yang diberikan dalam pondok pesantren sudah menggunakan kurikulum tertentu yang lama yaitu sistem pengajaran tuntas kitab, dalam hal ini kyai bebas untuk membacakan kitabnya.¹⁸

2. Sistem Pengajaran

Sistem pengajaran dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk menyampaikan tujuan. Pondok pesantren secara agak seragam menerapkan sistem pengajaran yang sering kita kenal yaitu: sorogan, bandungan, hafalan dan masih banyak lainnya. Akan tetapi konsep keilmuan lebih menekankan pada rasionalitas seperti yang menjadi dasar pendidikan modern.

3. Sistem Pembiayaan

Pondok pesantren sebagai lembaga non formal juga sebagai lembaga sosial keagamaan. Dan perjalanannya, pembiayaan dalam bidang pendidikan pesantren bisa didapat dari imbal swadya pemerintah, yaitu Depag, Link Depag, Instansi Daerah maupun dari lainnya. Karena kepedulian pesantren ini dilandasi dengan keikutsertaan pemerintah dalam memajukan pondok pesantren dengan karakternya yang khas.

Peran Pesantren dalam Proses Pembangunan Sosial

Perspektif historis pesantren pada posisi yang cukup istimewa dalam khasanah perkembangan sosial budaya masyarakat Indonesia. Abdurrahman Wahid (Gus Dur) menempatkan pesantren sebagai subkultur tersendiri didalam masyarakat Indonesia. Dan asal-usul historis sistem pondok pesantren ini tidak bisa lepas begitu saja dengan persoalan kedatangan Islam ke wilayah nusantara. Menurutnya lima ribu buah pondok pesantren yang tersebar di enam puluh delapan ribu desa merupakan bukti tersendiri untuk menyatakan sebagai sebuah subkultur.¹⁹

Selaras dengan pandangan pembangunan sebagai proses

¹⁷ Nasir dan Maisah.

¹⁸ Siti Rahma Bahrin, "Upaya Guru Tahfidz Dalam Meningkatkan Kualitas Hafalan Al-Qur'an Pada Santri Tahfidz Di Pondok Pesantren Ibn Jauzi," *Intiqad: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam* 14, no. 1 (2 Juni 2022), <https://doi.org/10.30596/intiqad.v14i1.10038>.

¹⁹ Ruslan dan Hotibatul Ummah, "Metode Alfatih: Sebuah Inovasi Dalam Pembelajaran Kitab Kuning Di Pondok Pesantren," *Andragogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 4, no. 2 (30 Desember 2022): 96-108, <https://doi.org/10.33474/ja.v4i2.19301>.

pembangunan sosial, Ginanjar Kartasasmita mengemukakan. Bahwa hakekat pembangunan itu tiada lain merupakan pencerminan kehendak untuk terus menerus meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat Indonesia secara adil dan merata, serta mengembangkan kehidupan masyarakat dan penyelenggaraan Negara yang maju dan demokratis berdasarkan Pancasila. Pembangunan nasional diarahkan untuk mencapai kemajuan, dan kesejahteraan lahir batin, termasuk terpenuhinya rasa aman, tentram, dan penuh keadilan.

Pada konteks ini praktek pembangunan sosial itu bukan saja menjadi milik dan tanggung jawab institusi pemerintahan, melainkan bertanggung jawab bersama antara pemerintahan dan masyarakat. Hanya saja keberadaan pesantren tidak memiliki kewenangan langsung untuk merumuskan aturan sehingga perannya dapat di kategorikan kedalam apa yang di kenal dengan partisipasi. Dalam hal ini, pesantren melalui kiai dan santri didiknya cukup potensial untuk menggerakkan masyarakat secara umum. Sebab, bagaimanapun keberadaan kiai sebagai elite sosial dan agama menempati posisi dan peran sentral dalam struktur sosial masyarakat Indonesia.

KESIMPULAN

Kepemimpinan pesantren secara kukuh masih terpola dengan kepemimpinan yang sentralistik dan hirarkis yang berpusat pada satu orang kiai. Kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada karisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Manajemen pesantren menganut pola mono manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Perguruan tinggi dan pesantren adalah dua tradisi pendidikan yang mempunyai banyak perbedaan. Diantara perbedaan tersebut adalah, menurut Malik Fajar perguruan tinggi merupakan pendidikan gejala diperkotaan, sedangkan pesantren merupakan gejala dipedesaan. Perguruan tinggi identik dengan kemodernan, sedangkan pesantren identik dengan ketradisional. Perguruan tinggi lebih menekankan pendidikan yang bersifat liberal, sedangkan pesantren lebih menekankan sikap konservatif yang bersandar karena berpusat pada figur sang kiai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Irfan. "Fasilitasi Workplace Spirituality Dalam Kebertahanan Kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) (Study Kasus Institut Agama Islam (IAI) Ibrahimy Genteng Banyuwangi)." *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* 3, no. 1 (5 Februari 2024). <https://proceedingsiches.com/index.php/ojs/article/view/211>.
- Amirulloh, Riki. "Keterpaduan Sistem Pendidikan Pesantren Dan Pendidikan

- Formal (Studi Analisis Di Pondok Pesantren Nur Arwani Buntet Pesantren Cirebon)." *SOCIAL PEDAGOGY: Journal of Social Science Education* 3, no. 2 (20 Desember 2022): 205–16. <https://doi.org/10.32332/social-pedagogy.v3i2.5342>.
- Asdrayany, Dessi, Dimas Zuhri Ahmad, Anis Zohriah, dan Machdum Bachtiar. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Pondok Pesantren." *Journal on Education* 5, no. 4 (27 Februari 2023): 16129–42. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2750>.
- Bahrin, Siti Rahma. "Upaya Guru Tahfidz Dalam Meningkatkan Kualitas Hafalan Al-Qur'an Pada Santri Tahfidz Di Pondok Pesantren Ibn Jauzi." *Intiqad: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam* 14, no. 1 (2 Juni 2022). <https://doi.org/10.30596/intiqad.v14i1.10038>.
- Hajriana, Hajriana. "Learning Innovation at PTAI (Analysis of Needs for Implementing Learning Models Research-Based Learning)." *Education Studies and Teaching Journal (EDUTECH)* 1, no. 1 (28 Februari 2024): 140–68. <https://doi.org/10.62207/6mw0a326>.
- Hastutie, Ghina. "Kurikulum Merdeka Dan Profil Pelajar Rahmatan Lil'Alamin Pada Pembelajaran Rumpun PAI Di Madrasah Dan PTAI." *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 4 (28 Agustus 2024): 973–81. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1097>.
- Herawati, Andi. "Perkembangan Hukum Islam Di Indonesia (Belanda, Jepang, Dan Indonesia Merdeka Sampai Sekarang)." *Ash-Shahabah* 3, no. 1 (2017): 49–58.
- Khoiri, Nailurrohmah, Assya Syahnaz, dan Febri Widiandari. "Perkembangan Moral Santri Di Madrasah Tahfidz Putri Anak (MTPA)." *Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman* 13, no. 1 (4 Juni 2023): 44–57. <https://doi.org/10.33367/ji.v13i1.3543>.
- Muangsal, M. Rikwan Effendi Salam Manik, Andry Nurmansyah, dan Selly Nurhidayah. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Findora Internusa." *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)* 8, no. 2 (27 Desember 2022): 174–84. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v8i2.1096>.
- Nasir, Muhammad, dan Maisah Maisah. "Pengelolaan Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Agama Islam (Studi Pada Pondok Pesantren Baiatul Quran Kabupaten Lingga)." *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 3, no. 2 (20 Agustus 2022): 602–23. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1124>.
- Natalina, Sri Anugerah, dan Arif Zunaidi. "Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah." *WADIAH* 5, no. 1 (24 Januari 2021): 86–117. <https://doi.org/10.30762/wadiah.v5i1.3178>.

- Ruslan, dan Hotibatul Ummah. "Metode Alfatih: Sebuah Inovasi Dalam Pembelajaran Kitab Kuning Di Pondok Pesantren." *Andragogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 4, no. 2 (30 Desember 2022): 96-108. <https://doi.org/10.33474/ja.v4i2.19301>.
- Yuliani, Lulu, Lilis Karwati, dan Ahmad Hamdan. "Manajemen Pendidikan Nonformal Melalui Pesantren Dalam Memelihara Tradisi Kearifan Lokal (Studi di Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya)." *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (E-Plus)* 7, no. 1 (17 Februari 2022). <https://doi.org/10.30870/e-plus.v7i1.15330>.
- Zulkarnindra, Egar. "Metode Pembelajaran Bahasa Inggris Tingkat SMP Di Sekolah Alam Bogor." *Rayah Al-Islam* 5, no. 02 (28 Oktober 2021): 591-99. <https://doi.org/10.37274/rais.v5i02.486>.