

DESAIN INTEGRASI *PRIMARY AND SUB-CULTURE ORGANIZATION* DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DAN PESANTREN

Atmari

Sekolah Tinggi Agama Islam al-Azhar Menganti Gresik, Indonesia

E-mail: atmarinj@gmail.com

Abstrak: Tulisan ini merupakan hasil riset penulis di dua tempat berbeda dengan budaya organisasi yang berbeda pula; pertama lembaga pendidikan tinggi yang memiliki pondok pesantren sebagai nilai tambah (*sub-culture*) pembentukan karakter mahasiswanya. Sedangkan yang kedua, pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan tinggi untuk pengembangan ilmu pengetahuan santrinya. Sebagaimana diketahui, pendidikan tinggi sesuai dengan aturan mainnya, memiliki budaya kebebasan akademik, keterbukaan informasi, dan sistem penyelenggaraan yang profesional. Di pihak yang lain, pesantren juga memiliki aturan budayanya sendiri; semisal, sangat kuat untuk menjaga nilai-nilai keislaman, ketaatan kepada guru, kesederhanaan, dan aspek-aspek lainnya. Maka dari itulah, penulis mengasumsikan proses pengintegrasian ini membutuhkan strategi, tata kelola, dan pendekatan yang berbeda dibandingkan sub-culture organisasi lainnya, anggap saja seperti Fakultas dan Jurusan yang ada di bawah naungan lembaga pendidikan tinggi. Sesuai dengan hasil riset yang penulis lakukan, ditemukan bahwa; desain integrasi pendidikan tinggi dan pesantren ada pada pola interkoneksi dan *implanted-Islamic tradition*. Artinya, pendidikan tinggi tidak memaksakan seluruh values (nilai) yang ada di pesantren terimplementasi secara holistic, melainkan mengambil sebagian saja untuk dijadikan basis nilai tindakan karakter. Sepandan dengan itu, pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, juga tidak merubah posisi pesantren sebagai pengatur desain integrasi. Pendidikan tinggi harus mengikuti aturan dan nilai yang ada di pondok pesantren. Jadi, keduanya memiliki model desain kompromistik dan kolaboratif untuk mencapai pada tujuan yang diinginkan.

Kata kunci: desain integrasi, budaya organisasi, pendidikan tinggi dan pondok pesantren

Pendahuluan

Bagi para ilmuwan manajemen pendidikan, posisi budaya dan iklim organisasi di lembaga pendidikan, berada pada level di atas elemen-substantif pendidikan lainnya, seperti kurikulum, guru, proses pembelajaran, dan kegiatan-kegiatan tambahan lainnya. Pasalnya, budaya dan iklim organisasi bisa dimaknai secara konseptual sebagai sistem nilai, aturan, norma, keyakinan, dan bisa menjadi identitas pembeda (*differential-identity*) antara satu organisasi dan organisasi lainnya.¹ Menurut Veithzal Rivai, budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk tapal-batas norma organisasi, meningkatkan komitmen, pengendali perilaku organisasi.² Dalam konteks pendidikan, Ana Comariyah dan Cepi Triatna, mengatakan bahwa budaya organisasi bisa disebut sebagai budaya sekolah. Budaya sekolah (*school culture & climate*) adalah asumsi dasar yang berkaitan tentang kepercayaan, norma, nilai-nilai, seremoni, sejarah, tradisi, mitos, dan ritual yang dipahami oleh pemimpin dan anggota sekolah.³ Bagi Rhenald Kasali, ada dua model budaya organisasi – dalam kajian ilmu manajemen dan bisnis, yang juga sering diimplementasikan sebagai sistem nilai

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

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

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

organisasi pendidikan (baca; lembaga pendidikan), baik itu umum ataupun Islam. *Pertama*, budaya birokratis; yakni sebuah nilai budaya cenderung proseduralis, 'miskin inovasi, dan lebih mementingkan aturan dibandingkan kreatifitas bawahannya. *Kedua*, budaya korporat. Suatu budaya yang inovatif, berorientasi pada pelayanan, dan cenderung partisipatif secara kepemimpinan.⁴ Buchari Alma, dalam buku, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, menambahkan bahwa melalui budaya korporat lembaga pendidikan bisa menjadi lebih aktif, kreatif, intelegen, adaptif, dan mampu mengorganisasi diri sendiri.

Selain itu, dia menambahkan ada tiga nilai penting untuk dapat mengimplementasikan budaya tersebut, yaitu kekayaan konsep, kompetensi, dan koneksi.⁵ Selain pemaknaan dan pemahaman tentang fungsi budaya organisasi di atas. Terdapat pula pembahasan lain yang erat kaitannya dengan budaya organisasi. Yakni *primary and sub-culture organization*. Pengistilahan budaya organisasi primer merupakan bentukan penulis yang menganggap bahwa jika ada sub-budaya, pastinya ada budaya inti dan primer. Dalam bahasa lain, Alicia Boisnier & Jennifer A. Chatman menyebutnya sebagai *Organisational Strong Culture*-dalam bahasa sederhana, budaya organisasi pembentuk. Dia mengatakan bahwa : “*we propose that one way that strong culture organization can become agile without losing basis of strength, is by allowing certain types of subculture to emerge*”...⁶ Kutipan ini bermakna bahwa untuk menjaga sustainsibilitas budaya organisasi yang kuat, organisasi tersebut bisa menciptakan sub-budaya yang mampu memperkuat sistem nilai yang sudah ada. Dalam bahasa penulis, sub-budaya ada karena sudah ada ‘kebudayaan inti yang kuat’ sehingga mampu melebarkan sayap kebudayaan lainnya.

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

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

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

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

⁷ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, 21

Jika Wirawan menganggap bahwa sub-budaya bisa menjadi ‘pendukung’, dan selalu bisa berinteraksi dengan budaya organisasi utama. Pandangan lebih kritis diungkapkan oleh Tim Scott *et al.* Dia mengatakan bahwa sub-budaya organisasi dibentuk untuk membagi peran (*providing role*) budaya organisasi. Pastinya, keberadaan sub-budaya organisasi sangat bergantung pada kuatnya budaya organisasi primer. Namun terkadang, perbedaan nilai dan latarbelakang sub-budaya organisasi akan membawa dampak negatif terhadap budaya organisasi.⁸ Dalam konteks ini, penulis lebih sepakat dengan pandangan Tim Scott *et al.*, kita memang perlu jeli dalam membaca keberadaan sub-budaya organisasi di dalam budaya organisasi (primer), khususnya di dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Jika dikontekskan di lembaga pendidikan Islam di Indonesia, berdasarkan pandangan fungsionalisme, lembaga pendidikan terbagi menjadi tiga; formal, informal, dan non-formal. Uniknya di Indonesia, terkadang, ada dua lembaga pendidikan yang berlokasi pada satu lingkungan organisasi (baca; pesantren dan lembaga formal, atau sebaliknya lembaga formal di dalamnya ada pesantren). Kondisi ini, menambah alasan penulis untuk mendukung pandangan Tim Scott. Pasalnya, proses pengintegrasian lembaga pendidikan yang memiliki perbedaan basis nilai budaya mencolok, akan mengakibatkan disintegrasi, instabilitas, dan mandeknya sebuah proses internalisasi nilai kebudayaan primer.

Untuk itulah, penulis menganggap dua lembaga ini sebagai dua model lembaga pendidikan Islam, yang merepresentasikan integrasi sub-budaya berbeda, dengan budaya primer, kendati banyak perbedaan di dalamnya. Secara observasional, apa yang sudah mereka lakukan, bisa dikatakan sukses. Meski, harus juga diakui, masih banyak hal yang belum juga dicapai, sesuai dengan perencanaan yang ada. Lembaga tersebut adalah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya,⁹ dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, Probolinggo, yang memiliki Institut Agama

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

⁹ UIN Sunan Ampel Surabaya memiliki pondok pesantren mahasiswa sebelum bertransformasi menjadi universitas. Kala itu, pondok pesantren diperuntukkan bagi sebagian mahasiswa baru yang ingin menempati pondok pesantren tersebut. Tidak ada kewajiban seluruh mahasiswa untuk masuk ke dalam pondok pesantren. Hal ini berbeda dikala IAIN Sunan Ampel, Surabaya, menjadi UIN Sunan Ampel Surabaya. Hampir semua mahasiswa diwajibkan memasuki budaya baru, bernama pendidikan pondok pesantren. Meski tidak dapat ditampung satu lokal pesantren yang dibatasi teritorinya, seperti di UIN Sunan Ampel Surabaya. Fenomena ini sontak, membangun sebuah anggapan, bahwa UIN Sunan Ampel bukan lagi ruang akademis semata, melainkan juga pendidikan ala pondok pesantren. Memang, tidak ada reaksi penolakan dari para mahasiswa, tapi ada juga yang mengeluhkan kegiatan kepesantrenan, yang dianggap mereduksi kegiatan diskusi organisasi ekstra di sore hari. Kebijakan ini, jika ditelisik pada nilai yang dijunjung tinggi Pendidikan Tinggi, bisa saja dikategorikan sebagai hal yang melenceng. Karena, di dalam Undang-Undang Perguruan Tinggi, juga diatur tentang elemen budaya akademik mahasiswa; *Pertama*, harus mengedepankan kepada otonomi ilmu pengetahuan. *Kedua*, kebebasan akademik. *Ketiga*, kebebasan mimbar akademik. Sedangkan pondok pesantren, lebih condong pada penyeragaman perilaku, pemilihan nomenklatur keilmuan yang didasari pada ideologi tertentu, dan kataatan terhadap guru/pengajar dan kesederhanaan. Keberadaan pondok pesantren di UIN Sunan Ampel Surabaya, sebagai sub-budaya, bisa dikatakan hampir mengalahkan budaya primer. Citera perguruan tinggi lebih islami dan perilaku negatif mahasiswa mampu diminimalisir. Namun demikian, kebebasan akademik, berfikir, dan kegiatan lainnya, lebih terbatas, dibandingkan sebelum adanya pondok pesantren.

Islam Nurul Jadid.¹⁰ Berdasarkan pada asumsi inilah, penulis ingin menggali tiga hal penting berhubungan dengan; *pertama*, desain integrasi yang memiliki posisi sebagai primer-culture di lembaga pendidikan, yakni perguruan tinggi yang menempatkan pesantren mahasiswa sebagai *sub-culture*, dan sebaliknya pesantren yang menjadikan pendidikan tinggi sebagai *sub-culture*. Selain disain, *kedua*, tentu pengimplementasian ini memiliki dampak positif dan negatif, sekaligus ketiga, membutuhkan cara/strategi untuk pengimplemetasiannya, agar kendala-kendala atau bahkan nilai negatif itu bisa diminimalisir. Dari tiga hal inilah nantinya, penulis akan melakukan analisis dan generalisasi terhadap pola kelembagaan yang serupa dengan dua lokus penulis ini. Sebab, dalam konteks Indonesia hari ini, pendidikan tinggi dengan model pengasramaan, atau sebaliknya, pesantren mendirikan pendidikan tinggi sebagai wider access terhadap dunia kerja, sudah menjadi *trends* tersendiri.

Theoretical Review, Integrasi Primary Culture¹¹ dan Subculture di Lembaga Pendidikan

Di latar riset ini, penulis sudah memaparkan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap eksistensi efektifitas kerja lembaga pendidikan. Sedikitnya dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi bisa memberikan dampak positif terhadap pengembangan sebuah lembaga. Untuk lebih melengkapi konsepsi kajian tersebut, berikut ini penulis tampilkan beberapa pandangan pakar manajemen terkait dengan budaya organisasi dan keberhasilan lembaga pendidikan. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp,¹² tentang *School Culture* yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya

¹⁰ Kondisi berbalik di Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo-selanjutnya disingkat PP. Nurul Jadid Paiton. Pondok pesantren yang berdomisili di sebelah timur kabupaten Probolinggo ini, memiliki banyak lembaga pendidikan umum, mulai dari tingkat paling bawah hingga pendidikan tinggi¹⁰ Agar memiliki keserupaan dengan subjek penelitian awal, penulis akan membatasi sub-budaya organisasi yang akan diteliti di PP. Nurul Jadid pada tiga lembaga tinggi yang ada di bawah naungan Yayasan PP. Nurul Jadid; yakni Institut Agama Islam (IAI) Nurul Jadid, Sekolah Tinggi Teknologi (STT) Nurul Jadid, dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Nurul Jadid. Dari sini dilihat, bagaimana Pondok Pesantren, sebagai *primer culture* akan dihadapkan pada sub-budaya baru, bernama perguruan tinggi, sebagaimana sudah penulis sebutkan sesuai Undang-Undang di atas. Sama halnya, dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, cara pengintegrasian nilainya membutuhkan pendekatan-pendekatan yang khusus. Agar tidak terjadi resistensi yang hadir karena perbedaan tersebut. Dalam pengamatan yang ada, Persoalan serius sempat dihadapi untuk menyeragamkan perilaku santri-mahasiswa, dosen atau pengajar, dan karyawan di pendidikan tinggi yang di bawah naungan pondok pesantren. PP. Nurul Jadid, menghadapi psikologi anak didik yang ingin bebas dalam segala bidang serta cenderung menanggalkan nilai-nilai agama dan kepesantrenan. Tidak hanya itu, kebiasaan mahasiswa-santri yang keluar pondok menyulut masyarakat untuk membukan bisnis '*kos-kosan*' di sekeliling PP. Nurul Jadid. Belum lagi, perilaku dosen yang cenderung materialistis, pun membuat pondok pesantren ini harus berfikir cara lain untuk bisa menyeragamkan pola pikir, sistem nilai, dan perilaku orang-orang di bawah pesantren. Akhirnya, beberapa tahun terakhir, PP. Nurul Jadid mempercepat pembangunan lokal asrama mahasiswa. Hingga pada tahun 2020, targetnya seluruh mahasiswa wajib menetap di pondok pesantren dan dilarang berdomisili di luar pondok pesantren. Ini merupakan upaya untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi bagi seluruh elemen yang ada di PP. Nurul Jadid. Pondok pesantren ini, memilih nilai-nilai pondok pesantren sebagai *core-value* dalam proses pengembangan lembaga yang ada di bawah naungannya.

¹¹ Sekali lagi ingin penulis tegaskan bahwa istilah *primary, strong, official*, dan *strong culture* pada dasarnya adalah *cultural organization* itu sendiri. Artinya, sebuah budaya yang dibentuk bersamaan dari proses pendiriannya. Sedangkan *subculture* adalah bagian (unit) baru yang dibentuk; apakah itu terlahir karena perbedaan sikap dan tujuan, dibentuk menyerupai budaya awal, atau bahkan tidak berasal dari dua sumber tersebut, melainkan dari kondisi eksternal organisasi.

¹² Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), 14.

organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.

Studi juga dilakukan oleh Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin L. Maehr tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang tujuan sekolah. Survei terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois menunjukkan bahwa mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.¹³ Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Jerry L. Thacker and William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa. Studi yang dilakukannya memfokuskan tentang *new mission statement, goals based on outcomes for students, curriculum alignment corresponding with those goals, staff development, and building level decision-making*. Budaya organisasi di sekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Studi yang dilakukan Yin Cheong Cheng membuktikan bahwa, “*stronger school cultures had better motivated teachers. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity*”.¹⁴

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

Keempat, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, dimaksudkan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan organisasi sebagai salah satu norma budaya serta dapat lebih intensif menerapkannya di masa datang. *Kelima*, menanamkan kesetiaan pada

¹³ Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata (Yogyakarta : ANDI, 1996), 72

¹⁴ Pendapat para ahli sebagaimana dikutip dalam Akhmad Sudrajat “Budaya Organisasi.” Diakses melalui ahmadsudrajat.blogspot.com pada 23 Agustus 2017

nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi. *Keenam*, memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seseorang karyawan karena menyalahgunakan kekuasaan/wewenang untuk kepentingan pribadi meskipun karyawan tersebut sangat potensial. Hal tersebut menekankan betapa pentingnya moral bagi setiap karyawan, dan nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang dimiliki. *Ketujuh*, pengakuan atas kinerja dan promosi, diberikan kepada karyawan yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dengan baik serta dapat menjadi teladan bagi karyawan lainnya.¹⁵

Ketujuh poin yang telah dikemukakan oleh Luthan diatas, bisa ditarik ke dalam dunia organisasi pendidikan, dengan jalan dilaksanakan secara konsisten. Dimulai dari seleksi penerimaan siswa baru, penempatan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan *job descriptions*, pendalaman bidang pekerjaan dengan diadakannya pelatihan, diklat maupun lokakarya, penilaian kinerja dengan memberikan kenaikan pangkat, menanamkan loyalitas terhadap lembaga, membangun citra lembaga di masyarakat sekeliling sekolah dan juga masyarakat luas, memberikan penghargaan berupa reward atas kinerja tenaga pendidik maupun kependidikan. *Rewards* untuk tenaga pendidik maupun kependidikan bisa dikelola oleh masing-masing lembaga berdasar potensi dan kemampuannya secara otonomi. Selain itu hal yang perlu diperhatikan adalah, untuk dapat memberikan pengakuan, suatu organisasi/lembaga harus memiliki kriteria/ukuran baku yang dapat diterapkan secara konsisten serta dapat diikuti dengan transparan oleh semua tenaga yang ada di lembaga pendidikan. Beberapa hal yang dapat dijadikan tolok ukur, misalnya;¹⁶ *potential* (kemampuan teknik), *human relation skill/team work*, *personality* (kepribadian), *potentiality*, dan *managerial skill* (bagi manajer/supervisor).

Hasil penelitian di atas, merupakan bentuk *direct of monolithic design culture and ordered structure*, dari pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku, komitmen, dan iklim yang ada di sebuah organisasi sekolah. Hal tersebut tidak terbentur pada budaya bentukan (sub-culture) baru pada institusi yang baru. Fakhar Shaszad mendefinisikan mengutip pandangan Schein menyebut bahwa subculture adalah “*the segments of culture which show different norms, values, beliefs and behavior of people due to difference in geographical areas or departmental goal and job requirements (within organization)*”. *Perception of employees about subculture was connected to employee’s commitment towards the organization*”.¹⁷ Alicia Boisnier & Jennifer A Chatman mengatakan bahwa :

“Subcultures are groups whose common characteristic is a set of shared norms and beliefs. In contrast to subgroups, subcultures need not form around existing

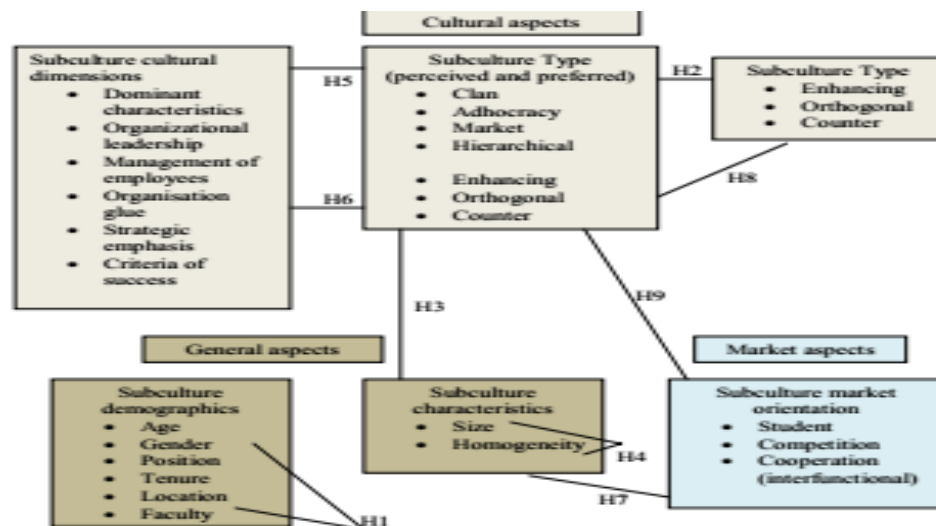
¹⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., (McGraw-Hill International Edition, 1995), 90

¹⁶ Luthans, *Organizational Behavior*, 54

¹⁷ Fakhar Shaszad, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Vol 3, No 9, January 2012, 5

subdivisions, such as departmental or functional groups (although they often do), nor do they need to be consciously or intentionally formed, The range and variety of subcultures is as diverse as the range and variety of existing organizational cultures. Though subcultures' ubiquitous presence in organizations has been well documented few have proposed that subcultures may instigate the sort of adaptation that also does not threaten an organization's coherence..."¹⁸

Stephen McShane & Mary Ann Von Glinow menyatakan bahwa subculture merupakan wujud dari bentukan dan proses pengalokasian demografis dari sebuah organisasi, subculture bisa mensupport atau bahkan melawan kekuatan yang sudah terbentuk pada organisasi utama, subculture juga bisa menjadi *resistence-arena* tapi juga bisa menjadi sumber penguat dari organisasi karena keberhasilan dan inovasi yang dilakukan oleh departemen di dalamnya.¹⁹ Nick Chandler membingkai subculture organisasi sebagaimana gambar berikut ini:



Dari semua definisi yang diungkapkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, sub-budaya organisasi adalah sebuah bagian dari budaya yang muncul dari interaksi dan dinamika di dalam sebuah organisasi, meski berbeda dengan *sub-group* pada perilaku organisasi. Sub-budaya organisasi merupakan budaya bentukan dari sebuah budaya yang sangat kuat. Oleh karena bagian dari budaya utama, maka fungsi budaya organisasi ialah menyokong budaya awal yang sudah terbentuk sebelumnya. Namun di pihak yang lain, sub-budaya juga bisa dijadikan alat diferensiasi dari budaya utama. Bisa jadi, tujuan distingsi tersebut disebabkan oleh perluasan yang dilakukan organisasi terhadap kepentingan dan segmentasi pasar yang dituju oleh organisasi tersebut. Dalam

¹⁸ Alicia Boisnier & Jennifer A Chatman, *The Role of Subcultures in Agile Organizations* (Berkeley: Haas School of Business University of California, 2004), 34

¹⁹ Stephen McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (New York: The McGraw-Hill Companies, 2011), 23

dunia pendidikan, khususnya di Perguruan Tinggi, budaya organisasi bisa berbentuk departementasi dan lokalisasi tujuan tertentu untuk mencapai tujuan yang sama. Kongkretnya adalah keberadaan fakultas, jurusan berbasis disiplin ilmu pengetahuan dan program studi. Di Perguruan Tinggi Islam tampak pembedaan sub-budaya itu terlihat dari bagaimana mereka mengkonstruksi karakteristik fakultasnya masing-masing. Di Fakultas Humaniora (baca; ushuludin dan Adab) karakter mahasiswanya cenderung rasional, kritis, dan tampak tidak serapi mereka yang menempuh pendidikan di Fakultas Tarbiyah atau Ekonomi Bisnis Islam, yang memang menuntut mahasiswanya tampil rapi.

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

1. *Cohesive and Controlled Strategy*

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

2. *Fragmented Strategy*

Strategi berbasis fragmentasi ini dianggap sebagai model strategi yang tidak jelas. Kendati paling mudah dilakukan. Sebab, pendekatan model fragmentasi ini membebaskan para anggotanya untuk menginterpretasikan sub-budaya yang berkembang di dalam dinamika organisasi. Meyerson & Martin kata fragmentasi dalam budaya organisasi tampak seperti memaparkan adanya perbedaan kelompok kerja di dalam organisasi. Dia hadir sebagai hasil

pemerasan dan analisis dari perilaku organisasi kelompok masyarakat yang multikultural semata, tidak berbasis pada intense yang dikembangkan melalui pendekatan manajerial.²⁰

3. *Integrated Strategy*

Marribel Reye Mellian mendefinisikan strategi ini sebagaimana berikut; “*an integrated model of culture and subculture within organization was an extent effectiveness influences in between them...however provided that educational institution are integrated by subcultures with characteristics of their own that make different from one another, a cultural diagnosis of the subcultures will show the differences and similarities among them, making evident those differentiated subcultures*”²¹ Pada intinya, kutian ini mengindikasikan bahwa strategi integrasi bermakna mencari ruang dialog antara kesamaan budaya utama yang sudah lama terbangun di dalam sebuah organisasi, dengan budaya baru atau budaya berbeda baik itu dibentuk ataupun berkembang sendiri akibat dinamika yang ada di dalam sebuah organisasi. Hal terpenting dari setiap kata integrasi budaya ini ada pada aspek nilai dan norma yang sudah dipegang sebagai komitmen bersama dari aspek kesejarahan, ketokohan, dan kultus efektifitas organisasi yang diinterpretasikan berbeda dari lingkup makro ataupun mikro.

4. *Cooperative and collaborative Strategy*

Berbeda dengan integrasi yang menghargai perbedaan dan memberikan ruang aktualisasi untuk menyokong budaya utama, strategi kooperasi dan kolaborasi bermakna membiarkan sub-budaya berkembang dengan bebas, sedangkan budaya utama mengapresiasi untuk tetap bebas berkembang berdasarkan keyakinan mereka. Dalam konteks ini, tidak ada proses *intervening*, *guiding*, dan *controlling*, melainkan sebatas *shared-delegaton and negotiation* proses untuk tidak menyimpang dari visi, misi, dan basis kualitas nilai yang dipegang teguh pada budaya organisasi utama.²²

Empat gagasan strategi yang dijabarkan di atas terposisikan sebagai sebuah pilihan bagi seorang manajer dalam menjalankan organisasinya. Hal penting yang perlu dipertimbangkan adalah *pertama*, pemimpin harus menjadikan strategi control dan memaksa apabila kekuatan budaya utama menjadi core-values dari keunggulan yang dimiliki organisasi/perusahaan tersebut. Artinya, seorang pemimpin tidak boleh menghilangkan identitas dan budaya authentic yang sudah melekat pada budaya utamanya. Maka dari itu, keberadaan sub-budaya harus bisa tunduk dan patuh pada budaya utama. *Kedua*, fragmentasi bisa dilakukan apabila diversity dari subbudaya sangat kompleks dan dinamis. Maknanya, fragmentasi hanya berada pada aspek analisa pluralitas

²⁰ *Ibid*, 32

²¹ *Ibid*, 56

²² *Ibid*, 45

individu, perilaku kelompok, dan departementasi langsung yang ada di lingkungan organisasi. *Ketiga*, strategi integrasi bisa dijalankan apabila sub-budaya dan budaya utama memiliki nilai kesamaan dan perbedaan yang tidak digresif. Dalam bahasa yang sederhana, keberadaan sub-budaya organisasi bisa menjadi nilai tambah dalam pengembangan organisasi tersebut, dan bisa dielaborasi secara koordinatif. Terakhir, keempat, kolaborasi dilakukan apabila sub-budaya memiliki kekuatan lebih daripada budaya utama. Sub-budaya, secara langsung memberikan dampak positif dari sisi efektifitas organisasi. Atau bisa jadi, sub-budaya yang berbeda-beda tersebut bisa dibentuk diagonal menyangga budaya utama.

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

Empirical-Studies of Integration Between Islamic Universities and Pesantren Culture

Adalah konversi beberapa perguruan tinggi Islam dari bentuk institut atau sekolah tinggi ke dalam bentuk universitas, yang kemudian menjadikan program integrasi ini menjadi marak diperbincangkan. Terdapat Perguruan Tinggi Islam yang sebelumnya berbentuk Sekolah Tinggi dan Institut yang sudah berubah menjadi UIN. Di antaranya ialah, UIN Sharif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Malang, UIN Sultan Sharif Qosim Pekanbaru, UIN Alaudin Makassar, UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan terakhir UIN Sunan Ampel Surabaya. Alasan utamanya adalah adanya dikotomi ilmu pengetahuan juga sangat mempengaruhi cara pandang masyarakat. Di dalam masyarakat Islam berkembang suatu pandangan bahwa hanya ilmu-ilmu keislaman seperti fiqh, ilmu al-qur'an, hadis, tasawuf dan lain sebagainya yang wajib dipelajari. Sementara, ilmu-ilmu seperti ilmu fisika, kimia, geografi, sosiologi dan ilmu-ilmu lainnya dianggap sekuler sehingga tidak wajib dipelajari.

Ada juga yang berpandangan bahwa ilmu-ilmu keislaman merupakan ilmu tradisional dan ketinggalan zaman sehingga tak layak dipelajari sementara ilmu-ilmu umum merupakan rumpun ilmu yang sesuai dengan kebutuhan dunia modern sehingga sangat perlu dipelajari. Pandangan liar seperti ini di sadari atau tidak sangat berdampak terhadap eksistensi perguruan tinggi yang berlabel Islam yang semakin melemah. Oleh karena itu, perlu ada paradigma keilmuan baru yang bisa menjadikan perguruan tinggi Islam sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan yang tetap bisa diandalkan. Beberapa ilmuwan muslim sudah banyak membuat konsep untuk mengakurkan ilmu umum dan ilmu agama yang selama ini selalu dibenturkan. Salah satunya adalah konsep “Islamisasi ilmu pengetahuan”.²³ Selain term Islamisasi juga digunakan term lain seperti naturalisasi ilmu²⁴, pengilmuan Islam²⁵, sains Islam²⁶, dan lain sebagainya. Berawal dari konsep “kesakralan” ilmu inilah kemudian muncul wacana konsep integrasi keilmuan di perguruan tinggi Islam sebagai pra syarat melakukan konversi. Integrasi keilmuan menjadi grand tema yang diusung oleh perguruan tinggi Islam untuk mengembangkan paradigma keilmuannya.

Dalam konteks integrasi keilmuan ini, Armahedi Mahzar dalam Zainal Abidin Bagir menawarkan beberapamodel integrasi keilmuan diantara ialah: model monadik, diadik, triadik, tetradik, pentadik.²⁷ Model-model ini dikonstruksi dengan menghitung jumlah elemen dasar yang menjadi komponen utama model integrasi tersebut. Jika elemen dasarnya hanya satu, model itu disebut model monadik. Jika elemen dasarnya dua disebut model diadik. Jika tiga disebut model triadik, jika ada empat disebut model tetradik, dan jika terdapat lima komponen disebut model pentadik.²⁸ *Pertama*, penganut model monadic berpandangan bahwa agama mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan sains sebagai produk kebudayaan. Sedangkan kelompok sekuler berpandangan sebaliknya. Agama sebagai produk kebudayaan.²⁹ Artinya keduanya menegaskan keberadaan yang lain dan menegaskan eksistensinya masing-masing.

Model kedua ialah model diadik. Model ini terbagi menjadi tiga yakni, model diadik kompartementer atau relasi independensi dan model diadik komplementer serta model diadik dialogis. Model diadik yang pertama berpandangan bahwa sains dan agama adalah dua kebenaran yang setara. Sains membicarakan fakta alamiah, sedangkan agama membicarakan nilai ilahiah.³⁰

²³ Sai'du Sulaiman, *Islamization Of Knowledge: Background, Model And The Way Forward* (Kano Nigeria: The International Institute Of Islamic Thought, 2000), 25 -29

²⁴ Mulyadhi Kartenagara, *Menyibak Tirai Kejabilan Pengantar Epistemologi Islam* (Bandung: Mizan, 2003), 111.

²⁵ Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi Dan Etika* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 45

²⁶ Konsep sains Islam ini digagas oleh Ziauddin Sardar. Menurut Ziauddin Sardar tujuan sains Islam bukan untuk mencari kebenaran akan tetapi melakukan penyelidikan sains menurut kehendak masyarakat Muslim berdasarkan etos Islam yang digali dari al-Quran.

²⁷ Armahedi Mahzar, “Integrasi Sains dan Agama Model dan Metodologi”, dalam Zainal Abidin Bagir, et, al, *Integrasi Ilmu dan agama, interpretasi dan akasi*, (Bandung: Mizan, 2005), 94.

²⁸ Mahzar, “Integrasi Sains dan Agama, 101

²⁹ Mahzar, “Integrasi Sains dan Agama, 93

³⁰ Mahzar, “Integrasi Sains dan Agama, 95

Model diadik yang kedua adalah model diadik komplementer. Model ini digambarkan dalam sebuah lingkaran yang terbagi oleh sebuah garis lengkung menjadi dua bagian yang mempunyai ruang yang sama luasnya. Model ini dapat dilihat pada lambang Tao dalam tradisi China. Dalam model ini sains dan agama digambarkan sebagai kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Model diadik yang ketiga ialah model diadik dialogis. Model ini dapat digambarkan dalam sebuah diagram dengan dua buah lingkaran sama besar yang saling berpotongan.

Model integrasi yang ketiga ialah model triadik, model ini diharapkan dapat menjadi alternatif dari berbagai model yang ada. Dalam model triadik ini hubungan antara agama dan sains dijumpai oleh konsep lain seperti, filsafat, humaniora maupun ilmu sosial. Ketiga jenis keilmuan ini dapat menjadi penyambung antara agama dan sains. Model ini diajukan oleh kaum teosofis yang bersemboyan *“there is no religion higher than truth”*. Kebenaran adalah kesamaan antara sains, filsafat, dan agama.³¹ Model ini merupakan perluasan dari model diadik komplementer dengan memasukkan salah satu elemen yang lain diantara sains dan agama. Dalam model ini modifikasi sangat mungkin dilakukan, elemen penyambungannya bisa berganti-ganti antara filsafat, humaniora, ilmu sosial maupun jenis keilmuan lainnya yang bisa menjadi jembatan antara sains dan agama.

Dalam konteks kelembagaan, menurut hemat Imam Suprayogo, melalui berbagai diskusi atau seminar perlu digali dan ditemukan format atau cara pandang baru mengenai bentuk integrasi kedua jenis pengetahuan — pengetahuan keagamaan (*devine knowledge*) dan sains (*scientific knowledge*) — dimana yang satu kebenarannya bersifat mutlak, karena bersumber dari Yang Maha Tahu, sedangkan yang lainnya, yakni sains adalah temuan ilmiah yang kebenarannya bersifat relatif, karena merupakan hasil temuan manusia dari kegiatan riset dan kekuatan akal yang setiap saat dapat diverifikasi ulang.³² Pesantren yang menyelenggarakan pengintegrasian antara pendidikan agama dan umum, telah melakukan perubahan karena kebutuhan pesantren untuk menanggapi arus globalisasi, yang berawal dari penghayatan dan pemahaman keagamaan kiai, kemudian diaktualisasikan sebagai amal saleh.³³

Dinamika pesantren semakin adaptif dengan perkembangan zaman dengan menyelenggarakan sekolah berbasis pesantren, menjadikan pesantren memiliki peluang sebagai lembaga pendidikan Islam yang akan menciptakan manusia seutuhnya, dan membentuk masyarakat madani yang bercirikan masyarakat religius, demokratis, egalitarian, toleran, berkeadilan, dan berilmu.³⁴ Perguruan tinggi yang berbasis pesantren merupakan model

³¹ Mahzar, “Integrasi Sains dan Agama, 98

³² Mahzar, “Integrasi Sains dan Agama, 143

³³ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013), 198

³⁴ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 36

pendidikan yang mampu mengembangkan *multiple intelligence* (kecerdasan majemuk), spiritual-keagamaan, kecakapan hidup, dan penguatan karakter kebangsaan. Perguruan tinggi berbasis Pesantren merupakan model perguruan tinggi yang mengintegrasikan keunggulan sistem pendidikan yang diselenggarakan di perguruan tinggi dan keunggulan “sistem” pendidikan di pesantren. Pada tataran implementasinya, perguruan tinggi (selanjutnya disingkat PT) merupakan model pendidikan unggulan yang mengintegrasikan pelaksanaan sistem persekolahan yang menitikberatkan pada pengembangan kemampuan sains dan keterampilan dengan pelaksanaan sistem pesantren yang menitikberatkan pada pengembangan sikap dan praktik keagamaan, peningkatan moralitas dan kemandirian dalam hidup.

Perubahan sosial ini mengacu pada perubahan sistem sosial dan budaya yang memadukan sistem pendidikan sekolah dan sistem pendidikan pesantren, sehingga meluluskan ilmuwan yang agamawan. PT berbasis pesantren memadukan sistem pendidikan di kurikulum formal dan di pondok pesantren, ini dikembangkan setelah melihat dan mengamati secara seksama mutu pendidikan yang dilahirkan oleh masing-masing sistem. Integrasi ini menjadi perangkat yang berharga bagi peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) yang punya kecerdasan dan wawasan umum sekaligus memiliki kekuatan rohani yang tangguh. Jika di pondok pesantren diajarkan dan kental dengan aspek kemandirian, moralitas, daya juang, dan kekuatan ibadah, maka PT diajarkan pengetahuan umum seperti sains, budaya, sastra, serta teknologi dengan kurikulumnya yang terstruktur serta SDM yang tersedia lebih lengkap. Proses integrasi diharapkan agar peserta didik ke depan mampu menjadi pribadi yang handal, memiliki kecerdasan intelektual, sekaligus punya karakter dengan kekuatan spiritual dan sosial. Integrasi ini akan menjadi instrumen yang berharga bagi peningkatan mutu SDM di Indonesia sehingga menjadi manusia yang kompetitif dan komparatif serta mampu bersaing di era global tanpa harus meninggalkan karakter bangsa. Jika sekolah formal berbasis pondok pesantren dikelola dengan baik, maka hasil yang akan diperoleh pun juga berkualitas baik. Lulusan dari perguruan berbasis pesantren diharapkan bisa menjadi manusia Indonesia yang handal, memiliki integritas intelektual, spiritual, dan emosional, serta berwatak plural dan multikultural, menghargai hak dan kewajiban dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara, dan berbangsa demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang madani, berkarakter, serta mampu berdiri sejajar dengan bangsa-bangsa lain di dunia.

Dalam pemahaman yang sama hasil yang diharapkan dari lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren ini yaitu terwujudnya pendidikan yang integratif dan komprehensif bagi peningkatan mutu sumber daya manusia Indonesia yang unggul; terwujudnya pendidikan yang berorientasi pada pengembangan keunggulan komparatif dan kompetitif dalam menghadapi persaingan global; tercapainya peningkatan mutu sumber daya manusia yang memiliki

kemampuan ganda. Dalam hal ini, *outcome* yang memiliki keseimbangan intelektual *quotient*, *emotional quotient* dan *spiritual quotient*. Selain itu, PT berbasis pesantren diarahkan agar terbentuknya sumber daya manusia Indonesia yang berwatak plural, nasional dan multikultural.

Holding-Sub-Culture Integration in UIN Sunan Ampel Surabaya dan PP. Nurul Jadid Paiton

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

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

Dalam konteks model integrasi, Bapak Syamsul Huda mengatakan, bahwa perbincangan integrasi ini sangat panjang dan melibatkan banyak orang. Sebab, transformasi dari IAIN ke UIN membutuhkan banyak perangkat, landasan, dan pemahaman terhadap aturan-aturan yang ada.

Tidak sesederhana seperti apa yang sering diungkapkan oleh banyak orang. Kepada penulis dia mengatakan:

“...Jadi kalau kita melihat latar belakang paradigma yang dipake di UIN Sunan Ampel itu kan integrasi antara agama dengan sains. Itu pertama, sebagai dasar kelembagaan yang dimintakan oleh Ristekdikti (Kementrian Riset dan Pendidikan Tinggi, pen). Mereka selalu bertanya apa perbedaan antara IAIN dengan UIN. Kalau tidak ada bedanya, kenapa harus jadi universitas. Sehingga UIN, dimana saja, pasti harus membikin dasar filosofinya untuk memperkuat argumen bahwa antara agama dengan sains, bisa diintegrasikan dalam pendidikan dengan kultur keagamaan itu kan. Itu sesuatu yang niscaya, lantas mereka juga menuntut bagaimana, *kan gitu to*, nah bagaimana ini yang akan saya jelaskan. Jadi dasar awalnya, Ristekdikti pada waktu itu Dikbud menuntut ada *diversity*, pembeda, gitu kan, antara IAIN dengan UIN.”³⁵

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

“...Yang kedua, di Indonesia ini kan juga sudah ada tradisi pesantren, *kan begitu mas*, yang lebih tua dari pada (lembaga) pendidikan (lain). Maka tidak mungkin juga IAIN berubah menjadi universitas, tradisi-tradisi pesantren yang sudah melekat pada IAIN itu juga dihilangkan...Namun, gitu ya, jika kami, tim itu, menggunakan tradisi pesantren secara utuh, maka juga akan menghilangkan kesan: ‘objektivitas sebuah ilmu’. Karena terlalu banyak nanti muatan-muatan prodi (program studi) dan juga muatan mata kuliah yang tidak relevan dengan prodi atau kompetensinya...Sehingga, bagaimana kami menjawab, maka ada mata kuliah wajib, itu menjadi penciri kita, ada tujuh, ya kan, empat itu karena ngikuti nasional. Yang empat itu kan sudah karena ada undang-undang kan ya, ada bahasa Indonesia, ada Pancasila, ada *civic education* kan ya, terus ada agama. Nah di kita agama ini kan dipecah ini, ada al Qur’an, ada Hadist, terus ada namanya MSI, itu metode, apa itu, pengembangan Islam ya atau penalaran Islam lah gitu, MSI, ini wajib mas, harus ada SKS. Lah sementara dulu waktu di IAIN itu ada sepuluh, sepuluh mata kuliah wajib...Jadi kultur pesantren tadi tidak dimasukkan di SKS tapi dimasukkan persyaratan wajib lulus. Ada enam, ada bahasa Inggris, ada bahasa Arab, 6 SKS tapi wajib lulus, kalau gak punya sertifikat gak bakal lulus. Bahasa Arab, bahasa Inggris itu yang ngelola P2B, oke. Yang kedua adalah PPII, PPII tadi dibawah LPM, pusat pengkajian keislaman nusantara, ini yang ngelola mata kuliah tadi, yang non SKS tadi, dulu diperuntukkan untuk temen-temen prodi umum tetapi hasil kajian kami justru prodi agama banyak diisi anak-anak umum. Tapi kemungkinan ke depan itu akan semuanya kena, jadi akan kami lakukan semacam verifikasi, pemetaan gitu kan. Kalau memang dia baik walaupun di umum ya lolos tinggal nanti keluar sertifikat, kalau dia buruk ya masuk di pembinaan, itu di kelas.”³⁶

Dari rangkaian jawaban panjang di atas, Wakil Rektor I ingin menyebutkan kalau posisi pesantren dalam integrasi twin-tower adalah sebagai supporting system dan daya pembeda

³⁵ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

³⁶ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

sekaligus dari pelbagai model-model pengasramaan yang ada di perguruan tinggi. Kelebihan dari universitas Islam memang ada pada budaya pondok pesantren yang sudah melekat pada tradisi-tradisi keislaman nusantara. Terkait dengan posisi manajerial, Wakil Rektor I ini mengatakan kepada penulis:

“...Ma’had ini sebenarnya cara yang dilakukan untuk proses standarisasi terhadap anak-anak yang dari pesantren atau dari Aliyah. Dan dulu itu, sangat mudah dilakukan. Setelah alih status ini, input UIN itu didominasi dari SMK dan SMA itu 60% mas. Bahkan di Ushuludin filsafat, perbandingan agama itu isinya anak-anak SMA itu, kan begitu kan ya. *Seng gak iso ngaji* kan ada dulu itu, *seng gratul-gratul* itu loh, maka dia wajib ikut kegiatan. Biar ketika lulus tidak ada beda antara anak pesantren, anak Aliyah dan anak ini. caranya apa, praktek keagamaankayak moco kitab, termasuk juga praktek ibadah, jadi piye *carane sholat*. Nah, dulu konsep awalnya mau kami asramakan, tapi karena asrama kita ini kapasitasnya kan gak sampe 600, kita coba kerja sama dengan pesantren-pesantren di luar itu kan. Ternyata mereka punya standar tersendiri, kan susah buat kita intervensi. *Sampe* kita di kos-kos itu kan ya, yang miliknya dosen-dosen itu seolah-olah jadi pesantren, kontrolnya juga jadi masalah. Akhirnya ya sudahlah gak usahlah itu, yang penting standar pesantren ketemu, budaya atau tradisi pensantren itu ketemu/ Nah itu moco kitab iyo gitu kan mas ya, nah itu jam 4 sampe jam 6. Itu yang mengelola adalah ma’had sama pesantren, gitu kan. Karena sertifikatnya adalah dua tadi, praktek keagamaan, yang kedua bebas buta huruf al Qur’an, *nah kan gitu kan ya*. Nanti ketika dia lolos, itu kan dilakukan verifikasi kan, termasuk bahasanya macem-macem, itu kita punya data, oh ini yang wajib, ini yang tidak. pembinaannya yang ada di Fakultas dan nanti yang mengeluarkan sertifikat adala dari ma’had dan pesantren.”³⁷

Pada kesimpulannya, Bapak Huda menyebutkan, sebenarnya nilai-nilai pesantren itu tetap dimasukkan karena memang masih membawa Islam. Islam Indonesia itu adalah pesantren. Sudah punya ciri sendiri. Karena Islam itu bukan Arab, maka targetnya adalah bagaimana tasammuh, Islam yang moderat, Islam yang toleran. Maka dari itu pembudayaan dan pembelajarannya diarahkan untuk mengaji dan memahami tasawwuf, diajari baca kitab, supaya pemahaman mahasiswa itu tidak tekstual. Yang kedua, mereka juga memahami ada yang namanya perbedaan pandangan didalam keagamaan, maka fiqih-fiqih itu juga diajarkan supaya mereka juga mengenali. Sehingga itu pemikiran bukan syar’i, kalau syar’i tidak perlu ada perbedaan. Tetapi ketika sudah bicara cabang, maka itu pemikiran. Maka tidak menutup kemungkinan terjadi ijtihad atau ijtihad baru di dalam fiqih tadi sehingga mereka tetep bisa memahami dan juga semangat untuk melakukan pengembangan ilmu juga ada, jadi tidak *jumud*.³⁸

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

³⁷ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

³⁸ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

“Twin tower itu keinginannya kan dari, dua keilmuan bisa dipadukan menjadi satu kesatuan yang utuh. Jadi tidak ada dikotomi antara ilmu umum dan ilmu agama, kan begitu. Beda mungkin dengan konsep UIN Jogja atau UIN Malang dan lain sebagainya. intinya tapi tetap sama bahwa, keinginan UIN Sunan Ampel itu, ingin tidak ada dikotomi ilmu umum dan ilmu agama bersatu padu untuk mendapatkan output atau lulusan yang, tujuannya disini *building character qualities for the smart culture*. Yo cerdas, punya karakter baik, terus kemudian dia menyesuaikan dengan negara, konsep negara atau opo, Islam *rahmatan lil alamin* itu. Terus kemudian untuk, ma’had sendiri, keberadaan pesantren di UIN Sunan Ampel itu tidak bersamaan dengan perguruan tinggi sehingga perguruan tinggi dibangun duluan, baru ada ma’had didalam, dinamika yang ada selama perjalanan UIN Sunan Ampel. Beda dengan Malang, Malang itu kan ma’had dulu dibangun terus kemudian kampus, kan begitu. Lah ma’had menjadi basis utama sebagai basis dasar mahasiswa baru untuk mengenal dunia pesantren sehingga seluruh mahasiswa baru itu bisa tertampung menjadi satu di kampus. Kalau UIN Sunan Ampel, IAIN yang sudah berjalan lama dengan konsep keilmuannya yang sedemikian rupa, baru terus kemudian disitu muncul ada dinamika pesantren di kampus. Sehingga masih belum fondasi dasarnya bersamaan antara kampus dengan ma’had ya. Nah ma’had itu adalah bagian, kalau sebelumnya ma’had itu lembaga non struktural yang mendukung kegiatan akademik UIN Sunan Ampel Surabaya sampai tahun 2013. Baru setelah tahun 2013, Ortaker yang baru di UIN Sunan Ampel, yang dulunya IAIN menjadi UIN, baru terus kemudian ma’had a; jami’ah atau pesantren kampus itu menjadi bagian lembaga struktural di dalam UIN Sunan Ampel. Jadi adanya perubahan bentuk dari non struktural menjadi lembaga struktural. Tidak jauh berbeda dengan tanggap Ustadz Bachtiar, Ustadz Wasid Mansur pun menyebutkan hal yang serupa. Keberadaan Ma’had Mahasiswa hari ini tidak lagi sebagai bagian yang berjalan mandiri, tanpa koordinasi, dan cenderung dibiarkan oleh universitas. Hari ini lebih dioptimalkan untuk menyokong dan mendukung proses penanaman nilai-nilai keislaman yang ada di UIN Sunan Ampel Surabaya. Mahasiswa hari ini, khusus semester satu, dia harus mengikuti banyak kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Ma’had. Kalau dulu itu ada di fakultas masing-masing. Tergantung pada kebijakan Dekannya. Dan, kami mengoptimalkan kegiatan pesantren hanya untuk yang *muqim* di pondok. Tidak dapat mengharuskan bagi mereka yang memilih tinggal di luar lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya.³⁹

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

“....Pesma kan sudah ada sejak dulu, pesantren mahasiswa. Maka tidak benar ketika dibilang, yang mengawali (kampus UIN Lain), ndak, gak benar. Pesantren mahasiswa itu

³⁹ Wawancara dengan Bapak Ahmad Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017

bukan baru ada sekarang, sudah lama. Sudah lama, wong, apa namanya, asrama mahasiswa, yang dulu namanya pesma/pesmi, pesantren IAIN namanya, pesantren putra IAIN, pesantren putri IAIN, itu jauh sudah lama. Tetapi, tidak menjadi *mainstream*, jalan seperti rel kereta api. Jadi pesantren mahasiswa sendiri, lalu pihak kedua sendiri. Nah, peralihan dari IAIN ke UIN itu dalam kontek untuk mendesain, profil UINSA yang, unggul, kompetitif, bertaraf internasional seperti yang ada di visi UIN. Ini menjadikan pesantren sebagai bagian dari sistem budaya yang akan didahulukan untuk membentuk *ulul al bab* sebagai lulusan ideal UIN Sunan Ampel tersebut.”⁴⁰

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

“...Jadi, secara paradigma itu kan twin tower; satu berisi tentang ilmu-ilmu keislaman dan satunya lagi ada ilmu humaniora, sains dan teknologi. Melalui symbol tersebut sebenarnya, Kita tidak melakukan ilmuisasi ilmu pengetahuan, ya, kita ingin melakukan islamisasi nalar. Simbol tower satu ini simbol keislaman, simbol kedua simbol sosial humanioran, sains, teknologi. Biarkan mereka berjalan dengan akar masing-masing, menjulang ke atas, tidak diislamisasi, gak, karena masing-masing itu punya paradigma, punya kekhasan paradigmatic, jadi dibiarkan. Nah kepentingannya kemudian adalah bagaimana mereka saling mensupport. Yang ilmu sosial-humaniora, sains dan teknologi itu mensupport kajian studi Islam, yang studi Islam juga begitu, dia juga mensupport kepentingan pengembangan sosial-humaniora, sains dan teknologi itu. Nah disitulah kemudian dipertemukan di level kedua sama level ketiga, yang namanya *interconnecting bridge*. Twin tower itu dipertemukan di level ke tiga, itu yang divisualisasikan di twin tower itu, rantai ketiga itu berdiri dari *interconnecting bridge* supaya kedua ini bisa saling melengkapi, yang satu sebagai subjek matter, ini sebagai metodologi, ini sebagai metodologi, ini subjek matter, begitu. Dalam visualisasi *interconnecting bridge* itu ada yang namanya spiritualisasi sains.”⁴¹

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

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

⁴⁰ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

⁴¹ Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

Nah sertifikat kepribadian inilah, penyelenggaraannya model asrama pesantren. makana kemudian mata kuliah kurikulum di pesantren itu tidak bicara soal fiqh lagi, yang di pesantren itu lebih baik bicara soal, apa, akhlaq, begitu. Lah yang bicara fiqh, tarikh tafsir itu tidak di pesantren tapi di program penalaran Indonesia.⁴²

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

“....Karena masyarakat masih menganggap UIN itu IAIN. Makanya, artinya ukuran masyarakat adalah tetap mempunyai penguasaan di bidang literatur agama. Ngetese iku (ngetesnya itu, red) sederhana kok, kon jadi *imam terus dungo* (suruh jadi imam terus berdoa, red), itu kan uji simpelnya itu. makanya untuk integrasi ini juga tidak hanya dosen, mahasiswa atau dosen, terutama dosen-dosen yang berlatar umum, nah itu sudah dilakukan di saintek, jadi ada mereka namanya “bengkel al Qur’an”, itu setiap hari rabu ya awalnya moco Qur’an, berikutnya adalah tafsir, nah sekarang sudah pada tingkat bagaimana nilai-nilai al Qur’an itu dimasukkan di dalam *value* materi-materi pembelajaran sehingga kemaren kita mencoba melihat bagaimana desain mereka bikin RPS, ada RPPnya itu, sudah kentel banget, bagaimana arsitek, bukan arsitek SI ya, sistem informatika itu ketika membangun aplikasinya persis seperti didalam proses priinsip, apa, tahapan-tahapan rukun Islam dan Iman. Cuman kemaren ada yang sudah saya kasih masukan, masa sih wudhu gak onok niate, itu yang saya kritik. Tiba-tiba dia langsung cuci muka, gitu kan, tangan dan sebagainya. terus saya tanya, bedane adus karo wudhu iku opo. Itu kan podo-podo nyiram air ke tubuh kita tapi satu bisa dinilai ibadah, tapi satunya gak ini. opo iku? Wajar pean dari umum, tapi itu kalau ditangkap oleh anak pesantren sampeyang diketawain itu. gak eruh rukun itu. iku kudu niat, oh gitu pak ya. Nah itu sudah pada tingkat segitu sekarang, yang di SI ya, sistem informatika. Karena kemarin saya ngikuti, yang LPM mencoba untuk mengetahui bagaimana hasil integrasi itu, *ngunu mas ya*.”⁴³

Dari paparan di atas, penulis pun melakukan beberapa observasi lapangan, bagaimana kegiatan-kegiatan kepesantrenan, atau mereka menyebutnya dengan pendalaman keagamaan dijalankan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Misalnya, penulis mengikuti pengajian kitab Tasawuf yang diampu oleh Ustadz Wasid Mansur dan beberapa dosen lainnya pada setiap sore di Masjid Ulul Albab UIN Sunan Ampel Surabaya. Atau penulis juga mengamati bagaimana kondisi kelas yang digunakan untuk intensif baca kitab kuning dan kitab berbasis keagamaan yang desain

⁴² Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017

⁴³ Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017

kurikulumnya disusun oleh para pengurus pondok pesantren. Berdasarkan pengamatan tersebut, harus penulis akui jika kondisi tersebut, bisa menciptakan budaya dan nilai-nilai kepesantrenan secara baik. Kendati di pihak berbeda penulis tidak dapat menilai efektifitas kegiatan tersebut sebagai pembentukan kepribadian dan karakter sesuai dengan desain twin-tower yang disusun oleh UIN Sunan Ampel Surabaya. Jadi, betapapun konsepsinya, integrasi budaya akademik dan pesantren di UIN Sunan Ampel Surabaya tercapai tanpa harus menegasikan satu sama lain. Melainkan saling menghadirkan dimensi yang berbeda pada tujuan akhir yang sama yakni profil lulusan yang pandai secara akademik dan ber-akhlaq dalam tindakan sehari-hari.

Jika dibandingkan dengan UIN Sunan Ampel Surabaya, kondisi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton tentu akan lebih kompleks. Pasalnya, pondok pesantren – yang merupakan *holding culture* – harus menata dan menyempurnakan sistem budaya organisasi dan nilai-nilai perilaku di beberapa kampus dengan kondisi berbeda-beda. Misalnya, di IAI Nurul Jadid, STT Nurul Jadid, dan STIKES Nurul Jadid Probolinggo. Namun, untuk membatasinya, penulis akan menfokuskan pada sublimasi sistem akademik yang ada di bawah naungan Dirjen Pendidikan Tinggi Islam, agar konflik dan perbedaan budaya organisasi yang ada tidak begitu melenceng dari yang ada di pesantren. Walaupun, hal tersebut, tidak akan lepas dari pandangan-pandangan yang akan disampaikan oleh para stakeholder di pondok pesantren. Dalam hal ini, Sekretaris Kepesantrenan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton memaparkan:

“...Jadi, begini pak, dulu itu semua lembaga disini ini, berada dibawah koordinasi Biro Pendidikan... itu dulu, sekitar satu atau dua tahun yang lalu. Jadi, para pengelola lembaga pendidikan formal diarahkan oleh Biro Pendidikan bagaimana mereka menyusun visi, misi, dan program yang tidak bertentangan dengan budaya-budaya yang ada di pondok pesantren. Misalnya, di IAI Nurul Jadid ya. Itu ada BEM, Lembaga Pers Mahasiswa, kelompok kajian, dan lain-lainnya, mereka itu semua dibebaskan untuk menjalankan program kegiatan yang diinginkan. Hanya saja ada aturan umumnya, mereka tidak boleh melanggar aturan umum yang ada di pondok pesantren. Nah yang mengarahkan begitu itu Biro Pendidikan bersama dengan Biro Kepesantrenan...Lah sekarang ini kan di Nurul Jadid ada restrukturisasi secara menyeluruh. Jadi, pola koordinasi yang awalnya dipecah-pecah itu sekarang sudah ada dibawah satu komando Kepala Kepesantrenan. Jadi, kalau di pemerintahan itu pengasuh sebagai presiden, dan kepala kepesantrenan sebagai perdana menteri. Jadi, tidak sekedar lembaga-lembaga formal yang dikelola oleh kepesantrenan, melainkan semuanya. Termasuk yang non-formal....Karena sudah satu pintu maka kepesantrenan juga bertanggung jawab mengatur perguruan tinggi, semuanya. Dari sini sangat jelas. Kalau Perguruan Tinggi yang ada disini harus mengikuti apa yang akan diarahkan oleh pengasuh dan Kepala Kepesantrenan. Apalagi beliau (baca; kepala kepesantrenan) sekaligus menjabat sebagai rector IAI Nurul Jadid. Ini menjadikan koordinasi dan komunikasinya lebih mudah. Jadi,. Apa ya, mungkin sederhananya, IAI Nurul Jadid itu memang harus mengikuti budaya yang ada di Pondok Pesantren Nurul Jadid”.⁴⁴

⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017

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

“Secara sistem dan komposisinya mungkin begini ya. Jadi, secara otoritas itu, pesantren memiliki hak untuk mengarahkan pengembangan lembaga formal yang ada. Itu sudah pasti. Tapi, kami juga sadar. Kemampuan pesantren untuk mensupport semuanya tidak mungkin. Maka, pesantren harus juga memberikan kemandirian bagi pengelola lembaga di sekitar pesantren berinovasi dan mencari cara untuk melakukan pengembangan. Makanya, kami selain mengingatkan bagaimana nilai-nilai utama yang ada di pondok pesantren, kami juga mengharapkan lembaga pendidikan formal untuk menghadirkan inovasi tersebut. Jadi, ada kompetisi antara lembaga formal yang satu dengan yang lain. Meskipun ada koordinasi secara nilai utama di pesantren; misalnya, sekolah formah harus memperhatikan kegiatan yang dilaksanakan tidak melampaui ketentuan jam belajar pesantren. Tapi, kalau mereka mau menambahi kegiatan sekolahnya karena program khusus atau unggulan, mereka boleh mengajukan kepada pengasuh dan kami akan memberikan arahan-arahan teknisnya. Jika semua sudah disetujui oleh pengasuh pastinya. Jadi, secara integrasi, mungkin, bisa dibilang sepenuhnya harus mengikuti alur yang ada di pesantren, tanpa harus kehilangan identitas unggul mereka masing-masing. Seperti saya di IAI Nurul Jadid misalnya. Saya tidak mengharuskan para dosen menetap dan mengikuti kegiatan kepesantrenan. Karena sudah ada yang bertugas disana. Mereka harus tetap fokus pada pengembangan akademik dan kemampuan lainnya. Ini biar IAI Nurul Jadid bisa berkompetisi dengan perguruan tinggi lainnya. Misalnya lagi, bagi mahasiswa yang ingin mengaktualisasikan kemampuan dan kematangannya dalam berorganisasi baik intra ataupun ekstra, mereka diperbolehkan saja. Tapi tetap, kegiatan-kegiatan mereka harus berbasis pada nilai pesantren. Kira-kira kalau mereka mengadakan seminar atau pelatihan antara laki-laki dan perempuan harus tetap dipisah. Toh, pemisahan ini tidak akan menghilangkan substansi kegiatan tersebut. Diskusi mahasiswa, boleh. Kami tidak melarang apapun yang ingin mereka diskusikan. Silahkan saja. sepanjang itu untuk pengembangan wacana. Yang tidak boleh adalah diskusi itu dilakukan untuk mendestorsi nilai-nilai kepesantrenan. Jadi bebas saja mereka mau mendalami dan memiliki asumsi akademik seperti apapun...”⁴⁵

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

“...Jadi, dulu itu disini Gang E. Gang yang memang diperuntukkan kepada Mahasiswa yang tidak diperbantukan di pondok siswa/santri. Jadi, sama seperti gang-gang yang lain, kegiatannya sesuai mereka yang berada disini, tidak mengikat seperti apapun bentuknya. Jadi, karena mahasiswa, mereka biasanya tidak ada kegiatan yang terjadwal. Mereka lebih bebas. Dan pesantren dalam posisi ini juga tidak memberikan rambu-rambu atau aturan kepada mahasiswa. Mereka bisa keluar kapan saja. Mereka bisa berdiskusi apa saja. Mereka bisa ikut kegiatan di luar pesantren sesuai keinginan mereka. Tapi, setelah ada

⁴⁵ Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017

kasus dan banyaknya mahasiswa yang memilih ngekos di sekitar pesantren. Pesantren memiliki inisiatif agar mahasiswa juga harus memiliki kegiatan di dalam pondok pesantren. Mereka dilarang keluar pesantren tanpa izin dari pengurus pesantren. Jadi, setelah itu juga, Rektor IAI Nurul Jadid dan beberapa Ketua Sekolah Tinggi bersepakat, jika mahasiswa yang berkuliah disini harus menetap. Tapi, persoalan baru hadir. Tempat yang tersedia masih belum cukup. Jadinya, kita harus berkompromi dulu. Mereka hanya disediakan kegiatan-kegiatan yang berbasis pesantren di lingkungan kampus bagi mereka yang tidak mondok. Dan bagi yang mondok kita wajibkan mengikuti kegiatan pesanten secara penuh. Kira-kira begitu. Jadi, sekarang pesantren mahasiswa berada di bawah koordinasi pesantren dan perguruan tinggi sekaligus. Sudah sama persis dengan lembaga pendidikan formal tingkat SLTA atau SMP disini. Yang memang sejak didirikan para santri/siswa wajib mengikuti dua kegiatan sekaligus. Yaitu kegiatan formal di sekolah sesuai kurikulum sekolah. Dan pengajian yang ada di Gang-gang. Bahkan saat ini, pesantren sedang membuat sistem Madrasah Diniyah untuk semua tingkatan, Jadi, sebelum mereka masuk sekolah atau kuliah, mereka wajib mengikuti kegiatan diniyah terlebih dahulu. Setelah itu, baru pendidikan formal dimulai. Kalau tidak salah ya. Di sekolah itu baru dimulai pada jam 9 pagi. Sebelumnya harus mendalami ilmu-ilmu keagamaan lebih dulu.”⁴⁶

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

“...kalau tidak salah ya, dulu itu kita hampir bingung bagaimana sebenarnya harus mengurus mahasiswa yang ada di pesantren. Mereka ini kan punya afiliasi organisasi ekstra, punya kegiatan akademik seperti kajian filsafat, sosial, dan lain-lain. Mereka sangat sulit mengikuti kegiatan-kegiatan kepesantrenan. Apalagi mereka yang sama sekali tidak mengenal budaya pesantren sebelumnya, alias mereka dari SMA atau sekolah di luar pesantren. Sudah itu bisa dipastikan mereka akan merusak budaya pesantren. Dulu itu juga ada mahasiswa yang memprofokasi untuk mendemo rector, ya ada itu. Nah inikan bukan budaya pesantren. Apalagi yang menjabat itu kan biasanya santri sepuh atau keluarga pengasuh yang semestinya dihormati oleh mereka-mereka yang baru masuk. Dan adalagi misalnya, kegiatan-kegiatan mahasiswa di luar pesantren yang bercampur dengan lain muhrim. Nah itu semua menjadikan pesantren berfikir banyak hal untuk merubah karakteristik mahasiswa itu. Kita membuat aturan pesantren pada mereka, tapi juga tidak mampu merubah mereka. Maklum, niatnya berbeda dengan siswa yang mondok dulu, baru sekolah. Mereka terkesan ingin sekolah saja dan tidak mau mengikuti kegiatan/aturan pesantren. Akhirnya, kampus yang kemudian membuat aturan mengikat itu. Dari semua persoalan yang ada, yang sekarang lebih tertib misalnya, KKN. Santri/mahasiswa yang ketemu boncengan bersama di tempat KKN, maka nilainya tidak akan dikeluarkan. Atau mereka ketahuan berpacaran dengan orang selain temannya. Itu juga tidak akan dikeluarkan nilainya. Meskipun dia bukan santri yang mendaftar secara

⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017

resmi di pondok pesantren Nurul Jadid. Jadi, aturan-aturan etis itu, rupanya memang lebih efektif apabila dibuat dan dilakukan oleh pendidikan tinggi bukan lagi dari pesantren. Jadi, sekarang pesantren hadir melalui proses pendidikan yang ada di IAI Nurul Jadid itu. Kalau ditanya modelnya, ya integrasi itu sudah, baik secara sistem nilai ataupun pelajaran yang ada di IAI. Saya kira itu. Gak tau apa namanya. Kalau di UIN-UIN itu kan pasti sudah buat nama sebelum mereka menjalankan sistem pesantrennya. Kita tidak. Semua berjalan sesuai dengan tuntunan yang ada di lingkungan pondok pesantren.⁴⁷

Tentu, kondisi dan cerita yang disampaikan di atas sudah sangat objective; atau sesuai dengan apa yang penulis lihat di lapangan secara observasional. Artinya, penulis sendiri tidak menyangsikan bahwa; *pertama*, pesantren memiliki power dan otoritas penuh untuk mengatur aturan main lembaga yang berada dibawahnya. Lebih-lebih pondok pesantren Nurul Jadid tergolong sudah modern dari sistem tata kelola manajerialismenya. *Kedua*, lokasi dan posisi kampus yang sebagiannya terpisah dari lingkungan pondok pesantren Nurul Jadid, juga dijaga dan dibangun melalui model serupa dengan yang ada di pondok pesantren. Jadi, mahasiswa dan mahasiswi yang berada di lingkungan tersebut boleh bertemu dan berdiskusi, namun di dalam kelas mereka harus dipisah. Mereka berbaur hanya sekedar untuk menyelesaikan tugas atau mendiskusikan apa yang diperintahkan oleh dosen, dalam jarak dan model kepesantrenan yang kaku. *Ketiga*, pertemuan Dosen dan mahasiswa/mahasiswi juga dilarang di tempat tertutup. Dan aturan-aturan kepesantrenan lainnya yang menjadi aturan di perguruan tinggi di IAI Nurul Jadid secara spesifik.

Analisis Lintas Situs; *Designing Integrated-Exchange of Universities and Pesantren Culture*

Pada bagian ini penulis akan melakukan pembacaan ulang untuk memberikan nama model integrasi yang diimplementasikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo berhubungan dengan sub-budaya organisasi yang berbeda-beda tersebut. Terkait dengan model integrasi di UIN Sunan Ampel Surabaya, di dalam paparan data tersebut, sudah jelas mereka menamai modelnya melalui istilah *‘Twin-Tower trough Interconnecting Bridge’*. Sedangkan di pondok pesantren Nurul Jadid, Paiton posisi integrasinya – dalam asumsi penulis – tergolong berbentuk *moderate-culture institutionalism*. Dalam bahasa yang sederhana, di UIN Sunan Ampel Surabaya, keberadaan pendidikan pondok pesantren merupakan budaya sejajar yang difungsikan untuk mendukung program standarisasi karakter serta sikap keberagamaan. Karena dalam posisi sejajar, maka hubungan kedua budaya tersebut, bisa dikatakan, saling menguntungkan, saling melengkapi, dan saling berkontribusi untuk proses

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017

pendidikan yang bertujuan menjadikan mahasiswa pandai dalam ilmu pengetahuan dan baik secara perilaku.

Di pondok pesantren Nurul Jadid posisi Perguruan Tinggi bukanlah sub-culture yang bebas dari nilai-nilai kepesantrenan. Ada beberapa aturan universal yang harus diikuti oleh pendidikan tinggi, khususnya yang berhubungan dengan aturan-aturan dan nilai keberagamaan. Apakah itu terkait kewajiban individual (*furudl ainiyah*) atau aturan-aturan tentang larangan di dalam agama Islam. Di luar konteks tersebut, PP. Nurul Jadid Paiton memberikan ruang kepada semua stakeholder dan civitas akademika untuk mengembangkan sendiri budaya organisasi mereka, seperti; iklim akademik yang baik, kompetisi untuk menciptakan distingsi atau keunggulan masing-masing lembaga yang dikelola, hingga bagaimana mahasiswa mengaktualisasikan sikap intelektual dan gerakan mereka. Jadi, meski memaksa lembaga untuk menjaga marwah budaya kepesantrenan, dalam konteks lainnya, pendidikan tinggi diberi kebebasan untuk membentuk kebijakan yang terbaik bagi lembaga pendidikan tingginya.

Pilihan untuk mendesain integrasi seperti yang dilakukan di atas, pastinya, memiliki kelemahan dan kelebihan. Sebagaimana diungkapkan beberapa informan riset di UIN Sunan Ampel Surabaya menyatakan kelebihanannya ada pada penangkalan tiga asumsi desain integrasi universitas Islam secara penuh; *pertama*, menempatkan pesantren sebagai sub-culture indigenous sesuai tradisi aslinya berarti bisa menghilangkan pendapat bahwa lulusan UIN di Indonesia sebagai lulusan medioker (mereka tidak ahli di bidang professional, juga tidak matang secara agama). Dengan model integrasi seperti ini, sangat tampak bagaimana pembagian tugas antara sikap kognitif dan spiritual diperlakukan. Tradisi pesantren adalah penguat sikap. Kebebasan akademik dan proporsionalitas komposisi kurikulum yang disampaikan adalah perangkat untuk bersaing di dunia global. *Kedua*, kelebihanannya ada pada re-branding universitas Islam yang kokoh membentuk karakter melalui budaya pesantren; tampilan *atrophies* di Masjid, asrama, dan fakultas-fakulta di UIN Sunan Ampel bisa menjadi magnet tersendiri bagi khalayak umum untuk ‘memasukkan’ anaknya ke lembaga tersebut. *Ketiga*, pola implanasi dalam bentuk integrasi interkoneksi ini juga memberikan dampak psikis-spiritual bagi para dosen agar mampu membuat pelajaran/bahan ajar mereka disusupi nilai-nilai dan tradisi pesantren. Walaupun bukan dalam bentuk memaksakan islamisasi ilmu pengetahuan, missal, mereka mendesain ilmu sosial yang diobjekkan pada karakter Islam-Indonesia.

Dari data yang penulis dapatkan, kebanyakan informan tidak memaparkan apa kelemahan. Sebab, asumsi tersebut hanya berhak dinilai oleh orang lain. Bagi penulis sendiri, dalam konteks observasional, harus diakui bahwa implanasi tradisi pesantren sebagai basis budaya perilaku di UIN Sunan Ampel Surabaya tidak berjalan secara koheren. Bahwa, sebagaimana paparan Akh.

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

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

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

dalam perilaku. Orang yang baik dan *sholeh* akan lebih banyak bermanfaat di masyarakat, dibandingkan hanya pandai saja, tapi ilmunya tidak barokah dan bermanfaat.”

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

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

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

Kesimpulan

Dari berbagai kajian-kajian yang sudah penulis sebutkan di atas, maka dapat disimpulkan sebagaimana berikut: *pertama*, di UIN Sunan Ampel Surabaya posisi pondok pesantren ada sebagai *added values and culture* untuk menyokong keinginan integrasi sains dan ilmu-ilmu keislaman. Keberadaan pesantren (yang seharusnya sebagai budaya terpisah) diambil sebagian/separuhnya saja untuk diimplemenntasikan di lembaga pendidikan tinggi. Kata Pembudayaan tradisi pesantren dan penanaman nilai-nilai sufistik itu kata yang mungkin dipilih untuk menjadikan karakter mahasiswa lebih mengenal dan memahami tradisi Islam-Indonesia yang asli; sopan, toleran, dan moderat. *Kedua*, kelebihan model integrasi sub-budaya pesantren seperti ini adalah UIN Sunan Ampel Surabaya tetap bisa menjaga proposionalisme ilmu pengetahuan umum, dan tidak menjadikan lulusannya berlabel medioker. Sebab, konsentrasi pembudayaan pesantren sekedar untuk menyeragamkan perilaku semata, bukan meng'islamisasi' ilmu pengetahuan yang disusun dalam *instructional design*. Bahwa hal tersebut bisa dilakukan, UIN Sunan Ampel Surabaya memberikan keleluasaan kepada semua dosen menyusun hal tersebut secara kreatif. Di pihak yang lain, kelemahan – melalui asumsi outsider – keberadaan pesantren di UIN Sunan Ampel masih dianggap kurang koheren dan konfrehensif untuk membentuk karakter mahasiswa. Banyak mahasiswa yang menganggap kegiatan tersebut sebagai rutinitas kelas seperti perkuliahan biasa. Dalam konteks strategi, pilihannya ada pada pola manajemen partispatif dan kepemimpinan situasioal.

Adapun kesimpulan penulis di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton. oleh karena strong atau holding culture-nya adalah pondok pesantren, maka *pertama*, desain integrasinya adalah *moderate-culrure institutionalism*. Penginstitusian budaya pesantren di Pendidikan tinggi tidak dipaksakan terkecuali yang berhubungan dengan aspek-aspek kewajiban dan larangan yang diatur di dalam agama Islam. Demikian halnya sebaliknya, di pendidikan tinggi budaya kebebasan akademik dan kebebasan untuk berpendapat tidak bisa sepenuhnya dijalankan, jika dipandang oleh para stakeholder pesantren, dapat merusak marwah pendidikan pesantren secara luas. *Kedua*, kelebihan dari desain integrasi seperti ini adalah budaya utama (budaya pesantren) masih tetap terjaga, kendati di pihak berbeda, lulusan pendidikan tingginya dianggap kurang proporsional dalam menjalankan tugas-tugas professional di dalam kehidupan nyata. Namun, sekali lagi, penulis tegaskan, user pendidikan tinggi berbasis pesantren sangat sadar bahwa, kebermanfaatan

dan kebarokahan ilmu lebih penting dibandingkan, kemapanan kognitif mahasiswa dalam keilmuan tertentu. *Ketiga*, pilihan strateginya adalah koordinasi, kolaborasi, dan strong leadership.

Betapapun kesimpulan ini bukan akhir dari pembacaan terhadap bagaimana idealnya mengintegrasikan budaya akademik dan budaya kepesantrenan dalam satu lingkungan yang ada. Masih butuh banyak variable dan thesa lain agar kondisi pendidikan tinggi dan pesantren berjalan bersamaan pada sebuah rumusan yang sama; membangun keilmuan secara professional dan membentuk karakter yang sesuai dengan keinginan dan cita-cita berbangsa, beragama, dan bermasyarakat yang basis otentiknya plural. Maka dari itu, salah satu rekomendasi penulis dalam akhir tulisan ini ialah, diperlukan kajian tindak lanjut dengan model *comparative studies* misalnya antara UIN Sunan Ampel Surabaya dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sama-sama menjalankan pendidikan pesantren dilingkungan perguruan tingginya. Atau Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton dengan Pondok Pesantren lain yang mendirikan pendidikan tinggi di dalamnya. Repostulasi berbasis komparatif seperti ini bisa dijadikan alat ukur apa kelemahan dan kelebihan dari proses implemmtasi desain integrasi tersebut di atas.

Referensi

- Alma, Buchori dkk. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung; Alfabeta.
- Boisnier, Alicia dan Jennifer A. Chatman. 2004. *The Role of Subculture in agile organization*. California; Hass School of Buisness Press.
- Cowling, Alan & Philip James. 1996. *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata. Yogyakarta: ANDI.
- Daulay, Haidar Putra. 2004. *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Kartenagara, Mulyadhi. 2003. *Menyibak Tirai Kejahilan Pengantar Epistemologi Islam*. Bandung: Mizan.
- Kasali, Rhenal. 2007. *Change*. Jakarta; Raja Grafindo.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuntowijoyo. 2006. *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi Dan Etika*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, 7th Ed. McGraw-Hill International Edition.
- Mahzar. Armahedi. 2005. "Integrasi Sains dan Agama Model dan Metodologi", dalam Zainal Abidin Bagir, et, al, *Integrasi Ilmu dan agama, interpretasi dan akasi*. Bandung: Mizan.
- McShane, Stephen & Mary Ann Von Glinow. 2011. *Organizational Behavior; Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Nizar, Samsul. 2013. *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

- Peursen, Van. 1984. *Strategi Kebudayaan* (terj). Dick Hartoko. Jakarta: Yayasan Kanisius.
- Scott, Tim at.all. 1992. *Healthcare Performance and Organisational Culture*. UK: Radecliffe Press.
- Shaszad, Fakhar. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Vol 3, No 9, January 2012.
- Sulaiman, Sai'du. 2000. *Islamization Of Knowledge: Background, Model And The Way Forward*. Kano Nigeria: The International Institute Of Islamic Thought.
- Veithzal Rivai. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta; Raja Grafindo.
- Wawancara dengan Bapak Abu Hasan Agus RM selaku Santri Senior dan Kaprodi PGRA di IAI Nurul Jadid Paiton pada tanggal 30 September 2017
- Wawancara dengan Bapak Achmad Fawaid selaku mudir Pesantren Mahasiswa pada tanggal 29 September 2017
- Wawancara dengan Bapak Ahmad Bachtiar selaku pengurus pondok pesantren pada tanggal 16 September 2017
- Wawancara dengan Bapak Akh. Muzakki selaku Dekan FEBI FISIP dan Tim Perumus Integrasi UIN Sunan Ampel Surabaya pada tanggal 20 September 2017
- Wawancara dengan Bapak Ponirin Mika selaku Sekretaris Bagian Kepesantrenan pada tanggal 24 September 2017
- Wawancara dengan Bapak Syamsul Huda selaku Rektor 1 bidang Akademik pada tanggal 12 September 2017
- Wawancara dengan KH Abdul Hamid Wahid selaku Kepala Kepesantrenan dan Rektor IAI Nurul Jadid, Paiton pada tanggal 27 September 2017
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.