

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. Tata Kelola

Tata kelola adalah konsep yang luas dan kompleks, tanpa adanya definisi tunggal yang diterima secara universal. Meskipun demikian, terdapat elemen-elemen umum yang muncul dalam literatur terkait tata kelola. Secara umum, tata kelola merujuk pada struktur, proses, dan mekanisme melalui mana keputusan diambil dan dilaksanakan dalam suatu organisasi atau system.<sup>75</sup> Tata kelola juga melibatkan pembagian kekuasaan, tanggung jawab, dan akuntabilitas di antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam suatu organisasi.<sup>76</sup>

Definisi tata kelola sering kali dipengaruhi oleh konteks spesifik, kepentingan, dan perspektif dari pihak-pihak yang mendefinisikannya, yang menyebabkan adanya berbagai tafsiran dalam berbagai disiplin ilmu dan sector.<sup>77</sup> Dalam pengertian yang lebih luas, tata kelola tidak hanya mencakup aspek manajerial, tetapi juga elemen sosial dan politik yang mengatur interaksi antara pihak-pihak yang terlibat. Oleh karena itu, tata kelola dapat diterapkan dalam berbagai domain, termasuk tata kelola perusahaan, tata kelola publik, atau tata kelola klinis, yang masing-masing memiliki nuansa dan definisi yang berbeda sesuai dengan konteksnya.<sup>78</sup> Maka tata kelola mencakup semua aspek yang mengatur pembuatan keputusan dan pemenuhan tanggung jawab dalam suatu sistem, baik itu dalam sektor publik, swasta, maupun organisasi nirlaba.

---

<sup>75</sup>L. Ruhanen, N. Scott, B. Ritchie, & A. Tkaczynski, "Governance: a Review and Synthesis of The Literature", *Tourism Review*, Vol. 65, No. 4 (2010), 4-16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>.

<sup>76</sup>R. Madrahimovich and A. Mukhammadsidik, "Corporate Governance and Development: The Case of Uzbekistan", *Journal of International Business Research and Marketing*, Vol. 1, No. 6 (2015), 31-36. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.16.3005>.

<sup>77</sup>G. Wootten and S. Kiss, "The Ambiguous Definition of Open Government: Parliamentarians, Journalists and Bloggers Define Open Government in Accordance With Their Interests", *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 52, No. 3, (2013), 479-499. <https://doi.org/10.1017/s0008423918000446>.

<sup>78</sup>L. Ferkins and M. Bottenburg, "The Governance of High Performance Sport", 147-168. <https://doi.org/10.4324/9780203132388-17>.

Kehadiran kerangka tata kelola yang jelas dan terstruktur memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan aktivitas mereka dengan tujuan strategis dan kepentingan para pemangku kepentingan.<sup>79</sup> Lebih lanjut, dalam lingkungan yang dinamis dan saling bergantung, seperti yang terjadi pada era globalisasi saat ini, tata kelola membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan menghadapi tantangan yang kompleks.<sup>80</sup> Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi modern adalah kebutuhan untuk berinovasi dan berkembang dengan cepat, sementara tetap mempertahankan akuntabilitas dan transparansi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki struktur tata kelola yang kokoh yang dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Pentingnya tata kelola yang baik dapat dilihat dari kemampuannya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, yang merupakan faktor kunci dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam organisasi.<sup>81</sup> Dalam organisasi apa pun, baik itu di sektor publik, swasta, atau nirlaba, penerapan tata kelola yang transparan membantu memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan adil dan bertanggung jawab. Tata kelola yang baik tidak hanya memperbaiki proses pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat legitimasi dan tanggung jawab sosial organisasi tersebut, yang penting untuk keberlanjutan jangka panjangnya.<sup>82</sup> Dengan demikian, tata kelola yang baik dapat membantu organisasi menjaga hubungan positif dengan pemangku kepentingan mereka, termasuk masyarakat, pelanggan, dan regulator.

Tata kelola juga berperan penting dalam membantu organisasi mengelola risiko dan menavigasi tantangan yang semakin kompleks dalam lingkungan yang terus berubah. Misalnya, tata kelola yang efektif dapat meningkatkan

---

<sup>79</sup>R. Madrahimovich and A. Mukhammadsidik, "Corporate Governance and Development: The Case of Uzbekistan", *Journal of International Business Research and Marketing*, Vol. 1, No. 6 (2015), 31-36. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.16.3005>.

<sup>80</sup>M. Agnafors, "Quality of Government: Toward a More Complex Definition", *American Political Science Review*, Vol. 107, No. 3 (2013), 433-445. <https://doi.org/10.1017/s0003055413000191>.

<sup>81</sup>Ibid.

<sup>82</sup>G. Wootten and S. Kiss, "The Ambiguous Definition of Open Government: Parliamentarians, Journalists and Bloggers Define Open Government in Accordance With Their Interests", *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 52, No. 3 (2018), 479-499. <https://doi.org/10.1017/s0008423918000446>.

kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, perkembangan teknologi, dan regulasi yang terus berkembang.<sup>83</sup> Oleh karena itu, tata kelola yang baik tidak hanya menciptakan struktur yang lebih efisien, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Tata kelola yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan kinerja organisasi. Dengan adanya tata kelola yang baik, proses, sumber daya, dan pengambilan keputusan dalam organisasi dapat diselaraskan untuk mendukung tujuan strategis yang lebih besar. Hal ini memungkinkan organisasi untuk bekerja dengan lebih efisien, mengurangi pemborosan, dan memastikan bahwa semua aktivitas dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang jelas dan terukur.<sup>84</sup> Selain itu, tata kelola yang baik memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar berbagai pemangku kepentingan, serta mempermudah implementasi kebijakan dan inisiatif yang melibatkan berbagai pihak.<sup>85</sup>

Tata kelola yang baik memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi dan masyarakat. Salah satu keuntungan utama dari penerapan tata kelola yang baik adalah kemampuannya untuk meningkatkan legitimasi dan tanggung jawab sosial organisasi. Dengan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara adil dan transparan, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, yang sangat penting untuk kelangsungan jangka panjang organisasi tersebut.<sup>86</sup> Selain itu, tata kelola yang baik berkontribusi pada pengelolaan sumber daya

---

<sup>83</sup>A. Gutierrez, J. Parejo, P. Fernandez, & A. Ruiz-Cortés, “Ws-Governance Tooling: Soa Governance Policies Analysis and Authoring.” <https://doi.org/10.1109/policy.2011.44>.

<sup>84</sup>R. Madrahimovich and A. Mukhammadsidik, “Corporate Governance and Development: The Case of Uzbekistan”, *Journal of International Business Research and Marketing*, Vol. 1, No. 6 (2015), 31-36. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.16.3005>.

<sup>85</sup>M. Agnafors, “Quality of Government: Toward a More Complex Definition”, *American Political Science Review*, Vol. 107, No. 3 (2013), 433-445. <https://doi.org/10.1017/s0003055413000191>.

<sup>86</sup>G. Wootten and S. Kiss, “The Ambiguous Definition of Open Government: Parliamentarians, Journalists and Bloggers Define Open Government in Accordance With Their Interests”, *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 52, No. 3 (2018), 479-499. <https://doi.org/10.1017/s0008423918000446>.

yang lebih efisien, memastikan bahwa investasi dan operasional organisasi dijalankan dengan cara yang paling efektif dan berkelanjutan.

Tata kelola adalah konsep yang luas dan multifaset, yang mencakup berbagai dimensi yang sangat penting dalam menjalankan organisasi dan masyarakat dengan efektif dan berkelanjutan. Definisi dan pentingnya tata kelola menyoroti peran krusial yang dimilikinya dalam pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan. Keberhasilan tata kelola tidak hanya bergantung pada penerapan struktur dan proses yang efisien, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terus berkembang.<sup>87</sup>

### **1. Teori *Good Governance* oleh Graham**

Teori *Good Governance* yang dikembangkan oleh Graham, Amos, dan Plumptre menawarkan sebuah kerangka kerja komprehensif untuk pemahaman dan penerapan tata kelola yang efektif dan efisien dalam organisasi dan pemerintahan. Dalam teorinya, Graham mengidentifikasi beberapa prinsip utama yang dianggap penting untuk menciptakan pemerintahan yang berfungsi secara optimal, di antaranya adalah transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Ketiga prinsip ini sangat berperan dalam mendorong perkembangan ekonomi, sosial, dan politik yang lebih baik, serta menciptakan masyarakat yang lebih terbuka dan demokratis.<sup>88</sup>

Teori ini menganggap bahwa tata kelola yang baik adalah kunci untuk mencapai pembangunan berkelanjutan serta pemerintahan yang lebih terbuka dan akuntabel. Selain itu, teori ini juga menjelaskan hubungan kausal antara input, proses, dan hasil dari sistem tata kelola yang ada, menghubungkan elemen-elemen kelembagaan dengan hasil yang tercapai dalam praktik pemerintahan.<sup>89</sup> Salah satu keunggulan dari teori ini adalah kerangka kerja

---

<sup>87</sup>L. Ruhanen, N. Scott, B. Ritchie, & A. Tkaczynski, "Governance: a Review and Synthesis of The Literature", *Tourism Review*, Vol. 65, No. 4 (2010), 4-16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>.

<sup>88</sup>J. Anđelković, "Good Governance in Public Administration", *Bizinfo Blace*, Vol. 14, No. 2 (2023), 121-126. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2302121a>.

<sup>89</sup>T. Pyone and T. Mirzoev, "Feasibility of *Good Governance* at Health Facilities: A Proposed Framework and Its Application Using Empirical Insights From Kenya", *International Journal of Health Policy and Management*, (2021). <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.01>.

yang terstruktur dan aplikatif, yang dapat digunakan untuk mengukur dan menilai kualitas tata kelola di berbagai sektor, baik itu dalam pemerintahan maupun dalam sektor swasta. Sehingga, teori ini tidak hanya relevan bagi studi administrasi publik, tetapi juga memiliki pengaruh dalam manajemen organisasi secara luas.

*Good Governance*, menurut teori ini, didefinisikan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang didasarkan pada proses dan mekanisme yang menjamin keterbukaan, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan.<sup>90</sup>

Salah satu kontribusi penting dari teori Graham adalah pembentukan hubungan antara input, proses, dan output dalam sistem tata kelola. Dalam model ini, input mengacu pada sumber daya dan kebijakan yang dimiliki oleh organisasi atau pemerintahan, sedangkan proses merujuk pada bagaimana kebijakan tersebut dijalankan, dan output mencakup hasil yang dicapai dari kebijakan yang diterapkan.<sup>91</sup> Graham et al. menyarankan bahwa hubungan kausal ini penting untuk memahami bagaimana tata kelola dapat mempengaruhi kualitas hasil yang dicapai, serta bagaimana sistem yang ada dapat dioptimalkan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik. Konsep ini, meskipun diterapkan di sektor publik, juga dapat diadaptasi dalam manajemen organisasi di sektor swasta untuk mengukur kinerja dan efektivitas organisasi.

Teori *Good Governance* yang dikembangkan oleh Graham, Amos, dan Plumptre memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam pemerintahan dan organisasi. Dengan menekankan tiga prinsip utama—transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi—teori ini telah terbukti efektif dalam

---

<sup>90</sup>S. Abdullah, "Ibn Khaldun's Theory of *Good Governance* in Achieving Civilization Excellence", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 8, No. 9 (2018). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4699>.

<sup>91</sup>T. Pyone and T. Mirzoev, "Feasibility of *Good Governance* at Health Facilities: A Proposed Framework and Its Application Using Empirical Insights From Kenya", *International Journal of Health Policy and Management*, (2021). <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.01>.

menciptakan sistem pemerintahan yang lebih terbuka, adil, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penerapan teori ini tidak hanya penting dalam konteks administrasi publik, tetapi juga dapat diterapkan dalam sektor swasta untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Prinsip-prinsip ini dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk pemerintahan digital, pembangunan berkelanjutan, dan sektor budaya.<sup>92</sup>

**a. Prinsip-Prinsip Utama *Good Governance* oleh Graham**

Tata kelola pendidikan tinggi yang efektif didasarkan pada prinsip-prinsip utama yang menjadi fondasi bagi pengelolaan yang baik. Prinsip-prinsip ini mencakup transparansi, akuntabilitas dan partisipasi.<sup>93</sup> Masing-masing prinsip ini memiliki peran yang penting dalam memastikan bahwa lembaga pendidikan tinggi dapat dikelola dengan cara yang terbuka, adil, dan bertanggung jawab, serta mampu memenuhi kebutuhan dan harapan semua pemangku kepentingan yang terlibat.

**1) Transparansi**

Transparansi, sebagai salah satu pilar utama dalam teori *Good Governance* yang dikembangkan oleh Graham et al., memiliki peran yang sangat signifikan dalam berbagai sektor, termasuk dalam bidang pendidikan. Prinsip transparansi dalam konteks pendidikan mengacu pada keterbukaan informasi yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan, proses pembelajaran, anggaran pendidikan, dan hasil evaluasi yang dapat diakses oleh publik. Transparansi di sektor pendidikan tidak hanya berfokus pada penyediaan informasi kepada masyarakat, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif berbagai pihak, seperti siswa, orang tua, tenaga pengajar, dan masyarakat umum dalam

---

<sup>92</sup>N. Kalsi and R. Kiran, "A Strategic Framework For *Good Governance* Through e-Governance Optimization", *Program Electronic Library and Information Systems*, Vol. 49, No. 2 (2015), 170-204. <https://doi.org/10.1108/prog-12-2013-0067>.

<sup>93</sup>D. Wijayanti, "Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Pembiayaan Pendidikan di Kabupaten Rembang," *Dharmas Education Journal (De\_journal)*, Vol. 5, No. 1 (2024), 128-135. <https://doi.org/10.56667/dejournal.v5i1.1298>.

proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan dan praktik pendidikan.<sup>94</sup>

Prinsip transparansi dalam tata kelola pendidikan tinggi merupakan elemen fundamental yang mendukung akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan. Transparansi mengacu pada keterbukaan informasi mengenai pengelolaan sumber daya, kebijakan, dan proses yang berlangsung di dalam institusi pendidikan. Penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan dana pendidikan sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat, termasuk mahasiswa dan masyarakat, dapat mengakses informasi yang relevan.<sup>95</sup> Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa transparansi dalam pengelolaan keuangan institusi pendidikan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan.<sup>96</sup>

Dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, transparansi juga berperan dalam meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan. Transparansi dalam pengelolaan keuangan perguruan tinggi swasta di Indonesia sangat mempengaruhi kinerja mereka.<sup>97</sup> Institusi yang menerapkan prinsip transparansi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal pengelolaan dana dan sumber daya. Dengan demikian, transparansi bukan hanya sekadar kewajiban, tetapi juga merupakan strategi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan tinggi.

---

<sup>94</sup>S. Abdullah, "Ibn Khaldun's Theory of Good Governance in Achieving Civilization Excellence", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 8, No. 9 (2018). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4699>.

<sup>95</sup>D. Wijayanti, "Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Pembiayaan Pendidikan di Kabupaten Rembang," *Dharmas Education Journal (De\_journal)*, Vol. 5, No. 1 (2024), 128-135. <https://doi.org/10.56667/dejournal.v5i1.1298>.

<sup>96</sup>I. Ulum, A. Tenrisumpala, & E. Wahyuni, "Intellectual Capital Disclosure: Studi Komparasi Antara Universitas di Indonesia dan Malaysia," *Akuntabilitas*, Vol. 9, No. 1 (2016), <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3582>

<sup>97</sup>S. Surya, A. Barusman, & H. Dunan, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia," *Visionist*, Vol. 9, No. 1 (2020), <https://doi.org/10.36448/jmv.v9i1.1685>

Transparansi dalam pendidikan tinggi juga berkontribusi pada penguatan akuntabilitas. Pendidikan tinggi dihadapkan pada tuntutan untuk transparan dalam pengelolaan keuangan dan pengungkapan aktivitas sosial serta ekonomi<sup>98</sup> Hal ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas saling terkait, di mana transparansi mendukung akuntabilitas dengan memberikan informasi yang jelas dan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan. Dalam hal ini, pendidikan tinggi harus berupaya untuk tidak hanya memenuhi standar akuntabilitas, tetapi juga untuk membangun budaya transparansi yang kuat di dalam institusi mereka.

Penerapan prinsip transparansi dalam tata kelola pendidikan tinggi tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan. Dengan demikian, transparansi menjadi kunci untuk menciptakan sistem pendidikan tinggi yang lebih baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## **2) Akuntabilitas**

Prinsip akuntabilitas dalam tata kelola pendidikan tinggi merupakan aspek yang sangat penting untuk memastikan bahwa institusi pendidikan bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil. Akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban diantara semua landasan kebijakan bagi organisasi.<sup>99</sup> Akuntabilitas merupakan pilar fundamental dalam menciptakan kepercayaan dan keberlanjutan dalam pengelolaan pendidikan tinggi.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup>I. Ulum, A. Tenrisumpala, & E. Wahyuni, "Intellectual Capital Disclosure: Studi Komparasi Antara Universitas di Indonesia dan Malaysia," *Akuntabilitas*, Vol. 9, No. 1 (2016), <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3582>.

<sup>99</sup>A Halil Thahir, Ilham Tohari, Zayad Abd Rahman, "Implementasi Akuntabilitas dan Transparansi Zakat: Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Amil Zakat Rumah Peduli Nurul Fikri", *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)*, Vol. 3, No. 1 (2021), 77-93.

<sup>100</sup> K. Adeusi, "Advancing Financial Transparency and Ethical Governance: Innovative Cost Management and Accountability in Higher Education and Industry," *International Journal of*

Prinsip akuntabilitas mengacu pada kewajiban lembaga pendidikan tinggi untuk mempertanggungjawabkan kinerja mereka kepada para pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, akuntabilitas mencakup tanggung jawab lembaga terhadap penggunaan sumber daya, hasil pendidikan, serta pemenuhan misi dan visi yang telah ditetapkan. Akuntabilitas dalam tata kelola pendidikan tinggi penting untuk memastikan bahwa lembaga beroperasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mampu memenuhi harapan publik.<sup>101</sup>

Akuntabilitas juga melibatkan mekanisme evaluasi yang jelas dan terukur, seperti audit keuangan, evaluasi kinerja dosen, dan penilaian kualitas program akademik. Akuntabilitas yang kuat juga membantu lembaga dalam memperbaiki kinerja dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Pemimpin institusi pendidikan harus mampu merespons tantangan yang ada dengan strategi manajemen yang akuntabel untuk meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>102</sup>

Salah satu cara untuk meningkatkan akuntabilitas adalah melalui penerapan sistem pengelolaan yang transparan dan berbasis data. Dalam konteks pendidikan tinggi, transparansi dan akuntabilitas saling terkait, di mana institusi yang transparan cenderung lebih akuntabel dalam pengelolaan sumber daya dan kebijakan.<sup>103</sup>

Akuntabilitas dalam pendidikan tinggi dapat membantu mencapai tujuan publik yang lebih luas, seperti peningkatan akses dan kualitas pendidikan. Dalam hal ini, akuntabilitas berfungsi sebagai panduan

---

*Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 6, No. 5 (2024), 1533-1546, <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1099>.

<sup>101</sup> S. Hikmah, "Implementasi Nilai Pendidikan Karakter melalui Pendidikan Kewarganegaraan di Perguruan Tinggi," *Jurnal Penelitian Humaniora*, Vol. 26, No. 2 (2022), 53-59, <https://doi.org/10.21831/hum.v26i2.40019>.

<sup>102</sup> M. Mesiono, "Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 7, No. 3 (2024), 3146-3153, <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>.

<sup>103</sup> M. Rusdi, "Quality Governance Design: Good University Governance in the Education Sector: A Literature Review of Concepts, Performance Models, and Audit Practices from a Risk Management Perspective," *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHES)*, Vol. 3, No. 3 (2023), <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i3.682>.

untuk memastikan bahwa institusi pendidikan beroperasi sesuai dengan kebijakan pemerintah dan memenuhi kebutuhan masyarakat.<sup>104</sup> Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya terkait dengan pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, tetapi juga dengan cara lembaga menjalankan proses tersebut secara etis dan transparan.

### 3) Partisipasi

Prinsip partisipasi dalam tata kelola pendidikan tinggi sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan semua pemangku kepentingan. Partisipasi mencakup keterlibatan aktif mahasiswa, dosen, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik di institusi pendidikan. Partisipasi mahasiswa dalam tata kelola universitas tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara mahasiswa.<sup>105</sup> Hal ini menunjukkan bahwa ketika mahasiswa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa lebih terhubung dengan institusi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif.

Dalam konteks pendidikan tinggi, partisipasi dapat diwujudkan melalui berbagai mekanisme, seperti pertemuan rutin antara pimpinan lembaga dan perwakilan mahasiswa atau dosen, konsultasi publik dalam pengembangan kebijakan, serta pelibatan pemangku kepentingan eksternal dalam evaluasi program dan kurikulum. Partisipasi juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas dan

---

<sup>104</sup> D. Costa, "Higher Education and the Principles of Access, Quality and Accountability: Brazil × Canada Panorama," *Quality Assurance in Education*, Vol. 30, No. 3 (2022), 319-335, <https://doi.org/10.1108/qae-08-2021-0122>.

<sup>105</sup> J. Lu, "Student Participation in University Governance Paths in the Value Co-Creation Perspective," *SHS Web of Conferences*, 181 (2024), 04022, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418104022>.

transparansi. Partisipatif dalam pelayanan publik, termasuk pendidikan, dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi.<sup>106</sup>

Partisipasi yang efektif juga berkontribusi terhadap terciptanya suasana akademik yang kolaboratif dan inovatif. Ketika dosen, mahasiswa, dan staf administrasi merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih terlibat secara aktif dalam pengembangan institusi. Tantangan dalam meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan dalam tata kelola sering kali disebabkan oleh kurangnya kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya partisipasi itu sendiri.<sup>107</sup> Oleh karena itu, penting bagi institusi pendidikan untuk mengedukasi semua pemangku kepentingan tentang manfaat partisipasi dan cara-cara untuk terlibat secara efektif.

#### **b. Peran Tata Kelola dalam Mendukung Inovasi dan Reformasi Pendidikan Tinggi**

Peran tata kelola dalam mendukung inovasi dan reformasi pendidikan tinggi sangat penting untuk memastikan bahwa institusi pendidikan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Tata kelola yang baik menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan institusi untuk mengelola sumber daya secara efisien, mendorong inovasi, dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Selain itu, tata kelola yang baik juga berkontribusi pada pengembangan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan pendidikan saat ini. Perusahaan yang memiliki tata kelola yang efektif cenderung lebih berhasil dalam melakukan penelitian dan pengembangan (R&D), yang

---

<sup>106</sup> S. Nasution, "Penerapan Prinsip *Good Governance* dalam Bidang Pelayanan Publik Berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Administrasi Kependudukan melalui Aplikasi E-Open di Kota Bekasi," *Focus*, Vol. 4, No. 2 (2023), 198-204, <https://doi.org/10.37010/fcs.v4i2.1361>.

<sup>107</sup> A. Muhyidin, "Tantangan Partisipasi Pemangku Kepentingan dalam Tata Kelola Sampah Kota Berkelanjutan," *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, Vol. 17, No. 4 (2021), 385-397, <https://doi.org/10.14710/pwk.v17i4.34438>.

juga berlaku untuk institusi pendidikan tinggi dalam konteks inovasi.<sup>108</sup> Dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, institusi pendidikan dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang memerlukan inovasi dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Inovasi dalam pendidikan tinggi juga membutuhkan dukungan dari semua pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Dalam konteks pendidikan tinggi, kolaborasi ini dapat mencakup kerjasama antara perguruan tinggi dan industri untuk mengembangkan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, serta untuk menyediakan peluang magang dan pelatihan bagi mahasiswa.<sup>109</sup>

Tata kelola yang baik dapat membantu institusi pendidikan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi inovasi. Inovasi dalam pendidikan tinggi tidak hanya memerlukan perubahan dalam metode pengajaran, tetapi juga dalam cara institusi beroperasi dan berinteraksi dengan mahasiswa. Dengan menerapkan tata kelola yang baik, institusi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan penerapan metode baru dalam pengajaran dan pembelajaran.<sup>110</sup>

Pentingnya evaluasi dan monitoring dalam tata kelola pendidikan tinggi tidak dapat diabaikan. Evaluasi yang terus menerus terhadap praktik tata kelola dapat membantu institusi untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan untuk memastikan bahwa inovasi yang diterapkan benar-benar memberikan manfaat bagi mahasiswa dan masyarakat. Dengan demikian, tata kelola yang baik tidak hanya mendukung inovasi,

---

<sup>108</sup> N. Rahmadani dan W. Widijaya, "Tata Kelola Perusahaan Berpengaruh terhadap Pengeluaran Penelitian dan Pengembangan," *Jurnal Akuntansi STIE Muhammadiyah Palopo*, Vol. 9, No. 2 (2023), 139, <https://doi.org/10.35906/jurakun.v9i2.1497>.

<sup>109</sup> N. Maninggar, Z. Kusharsanto, S. Suhandoyo, dan D. Maulidya, "Model Pengukuran Implementasi Konsep Sistem Inovasi Daerah di Indonesia," *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, Vol. 19, No. 1 (2023), 87-104, <https://doi.org/10.14710/pwk.v19i1.44002>.

<sup>110</sup> N. Sukinem, M. Muslimah, dan T. Sholihah, "Urgensi Karakteristik Inovasi Pendidikan Tinggi Islam", *Edusaintek Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi*, Vol. 9, No. 3 (2022), 859-873, <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v9i3.619>.

tetapi juga memastikan bahwa inovasi tersebut relevan dan berkelanjutan.<sup>111</sup>

Peran tata kelola dalam mendukung inovasi dan reformasi pendidikan tinggi sangat krusial. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, institusi pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, meningkatkan kualitas pendidikan, dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. dan pengabdian kepada masyarakat, serta merespons perubahan lingkungan eksternal dengan cepat dan efisien.

### **1) Mendukung Inovasi dalam Proses Pembelajaran dan Penelitian**

Inovasi dalam proses pembelajaran adalah salah satu kunci utama untuk mempertahankan relevansi pendidikan tinggi di era digital dan global. Tata kelola teknologi informasi yang baik dapat menciptakan proses penyebaran ilmu yang lebih interaktif dan dinamis, serta meningkatkan kinerja berbasis evaluasi yang transparan.<sup>112</sup>

Tata kelola pendidikan yang baik juga berkontribusi pada pengembangan kebijakan yang mendukung inovasi. Tata kelola administrasi berbasis internet dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta, yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam menciptakan inovasi. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, institusi pendidikan dapat mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan yang ada, serta merumuskan kebijakan yang relevan untuk mendukung inovasi.<sup>113</sup>

Lembaga pendidikan tinggi harus memastikan bahwa tata kelola mereka mendorong kolaborasi lintas disiplin dan mendukung penelitian

---

<sup>111</sup> N. Heryati, "Tata Kelola Kompetensi Guru," *Journal of Governance and Administrative Reform*, Vol. 3, No. 2 (2022), 123-141, <https://doi.org/10.20473/jgar.v3i2.41756>.

<sup>112</sup> H. Mustofa dan S. Bakhri, "Tingkat Kematangan Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Metode TESCA," *Jsai (Journal Scientific and Applied Informatics)*, Vol. 3, No. 3 (2020), 122-128, <https://doi.org/10.36085/jsai.v3i3.1159>.

<sup>113</sup> A. Hindi et al., "Tata Kelola Administrasi Sekolah Berbasis Internet," *Smart Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol. 2, No. 1 (2022), 42, <https://doi.org/10.35580/smart.v2i1.33450>.

yang relevan dengan isu-isu global. Tata kelola yang baik dapat meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam proses pembelajaran dan penelitian. Pendidikan memberikan banyak manfaat bagi tenaga kerja, termasuk peningkatan penghasilan saat memasuki pasar kerja.<sup>114</sup> Dengan melibatkan mahasiswa dalam penelitian dan pengembangan, institusi pendidikan tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga mempersiapkan mahasiswa untuk menghadapi tantangan di dunia kerja.

## 2) Mendorong Reformasi Organisasi dan Manajemen

Reformasi dalam struktur organisasi dan manajemen adalah elemen penting dari inovasi dalam pendidikan tinggi. Untuk merespons perubahan teknologi, globalisasi, dan regulasi, lembaga pendidikan tinggi sering kali harus melakukan reformasi dalam struktur tata kelola mereka. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban, dapat meningkatkan kinerja organisasi secara efektif dan efisien.<sup>115</sup>

Tata kelola pendidikan juga dapat mendorong inovasi dalam proses pembelajaran dan penelitian. Praktik tata kelola yang baik dapat membantu institusi pendidikan untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan, seperti yang terlihat selama pandemi COVID-19. Dalam konteks ini, institusi pendidikan yang memiliki tata kelola yang baik dapat lebih cepat mengimplementasikan solusi inovatif untuk menghadapi tantangan yang muncul, seperti pembelajaran daring dan pengembangan kurikulum yang lebih relevan.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> N. Amalia dan L. Sugiharti, "Perkembangan Tingkat Pengembalian Investasi Pendidikan di Jawa Timur Tahun 2015 dan 2018," *East Java Economic Journal*, Vol. 3, No. 2 (2019), 247-268, <https://doi.org/10.53572/ejavec.v3i2.29>.

<sup>115</sup> W. Inawati, F. Octrina, dan R. Saraswati, "Penguatan Tata Kelola pada Entitas Berorientasi Non Laba di Pondok Pesantren Modern Assuruur Kabupaten Bandung," *Jurnal Abdimas Mandiri*, Vol. 6, No. 3 (2023), <https://doi.org/10.36982/jam.v6i3.2706>.

<sup>116</sup> F. Rizkyana, "Implementasi Tata Kelola Perusahaan Setelah Pandemi Covid-19," *Business, Economics & Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 2 (2023), 61, <https://doi.org/10.61689/bisecer.v5i2.426>.

Institusi pendidikan yang menerapkan tata kelola akademik yang baik dapat mengembangkan kemampuan karyawan melalui pembelajaran dan pengetahuan yang tersedia, yang merupakan kunci untuk mencapai kinerja pendidikan yang berkualitas.<sup>117</sup> Keterlibatan dosen, mahasiswa, staf, dan pemangku kepentingan eksternal dalam reformasi organisasi memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan harapan semua pihak yang terlibat.

Tata kelola yang baik juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung partisipasi semua pemangku kepentingan. Sangatlah penting kolaborasi antara berbagai pihak dalam sistem pendidikan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung reformasi. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, institusi pendidikan dapat menciptakan kebijakan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.<sup>118</sup>

Tata kelola pendidikan yang baik tidak hanya mendukung reformasi organisasi dan manajemen, tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan dan relevansi institusi pendidikan dalam menghadapi tantangan global. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, institusi pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang inovatif dan responsif, yang pada gilirannya akan menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan di dunia kerja.

### **3) Mengintegrasikan Teknologi dalam Tata Kelola**

Peran tata kelola dalam mendukung inovasi juga tercermin dalam bagaimana lembaga pendidikan tinggi mengintegrasikan teknologi dalam manajemen mereka. Teknologi informasi memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi tata kelola, termasuk dalam

---

<sup>117</sup> S. Sukidin, "Dampak dan Strategi Tata Kelola Akademik Terhadap Kualitas Kinerja Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta," *JoBM*, Vol. 1, No. 1, 25-28, <https://doi.org/10.47134/jobm.v1i1.4>.

<sup>118</sup> M. Napitupulu dan A. Muhyidin, "Tantangan Partisipasi Pemangku Kepentingan dalam Tata Kelola Sampah Kota Berkelanjutan," *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, Vol. 17, No. 4 (2021), 385-397, <https://doi.org/10.14710/pwk.v17i4.34438>.

pengelolaan sumber daya, evaluasi kinerja, dan komunikasi antara pemangku kepentingan. Penggunaan teknologi manajemen informasi memungkinkan lembaga pendidikan tinggi untuk memantau kinerja akademik dan keuangan secara real-time, yang membantu mereka dalam membuat keputusan yang lebih tepat dan cepat.<sup>119</sup>

Tata kelola TI bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi informasi mendukung strategi dan tujuan organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan. Dengan menerapkan kerangka kerja ini, institusi pendidikan dapat mengoptimalkan manfaat yang diperoleh dari TI, mengontrol penggunaan sumber daya TI, dan mengelola risiko yang terkait.<sup>120</sup>

Tata kelola TI yang baik membantu organisasi meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis.<sup>121</sup> Dalam konteks pendidikan, ini berarti bahwa institusi dapat mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran, yang dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan dinamis. Tata kelola TI yang baik dapat meningkatkan penyebaran ilmu dan kinerja berbasis evaluasi dalam pendidikan tinggi.<sup>122</sup>

Perkembangan TI yang pesat menjadi kunci utama dalam mendukung berbagai sektor dan tujuan organisasi, termasuk pendidikan. Dengan mengintegrasikan TI ke dalam strategi organisasi, institusi pendidikan dapat lebih responsif terhadap perubahan

---

<sup>119</sup> C. Abdelilah, "Implementation of Suitable Information Technology Governance Frameworks for Moroccan Higher Education Institutions," *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, Vol. 14, No. 3 (2024), 3116-3126, <https://doi.org/10.11591/ijece.v14i3.pp3116-3126>.

<sup>120</sup> I. Padmi, "Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Rumah Sakit Umum X Menggunakan Framework COBIT 2019," *Jitter Jurnal Ilmiah Teknologi dan Komputer*, Vol. 3, No. 1 (2022), 894, <https://doi.org/10.24843/jrti.2022.v03.i01.p25>.

<sup>121</sup> I. Agansa, G. Putri, dan A. Susila, "Audit Tata Kelola Teknologi Informasi pada Dinas Pariwisata Kabupaten X Menggunakan Framework COBIT 5," *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi dan Komputer)*, Vol. 10, No. 3 (2021), 392-404, <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v10i3.1268>.

<sup>122</sup> H. Mustofa dan S. Bakhri, "Tingkat Kematangan Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Metode TESCA," *Jsai (Journal Scientific and Applied Informatics)*, Vol. 3, No. 3 (2020), 122-128, <https://doi.org/10.36085/jsai.v3i3.1159>.

kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Ini juga mencakup pengembangan sistem informasi yang mendukung pengelolaan data dan informasi, yang sangat penting untuk pengambilan keputusan yang berbasis data.<sup>123</sup>

Tata kelola TI mencakup kepemimpinan, struktur, dan proses organisasi yang memastikan bahwa TI dimanfaatkan secara optimal. Dalam hal ini, institusi pendidikan perlu membangun budaya organisasi yang mendukung penggunaan TI dalam semua aspek operasional, termasuk pengajaran, penelitian, dan administrasi. Dengan demikian, integrasi TI dalam tata kelola pendidikan tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendorong inovasi dalam metode pengajaran dan penelitian.<sup>124</sup>

Tata kelola yang efektif memainkan peran penting dalam mendukung inovasi dan reformasi, dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan fleksibilitas. Dengan mengintegrasikan teknologi, mendorong partisipasi, dan mendukung desentralisasi, tata kelola yang baik dapat membantu lembaga pendidikan tinggi merespons tantangan masa depan dengan lebih baik, serta meningkatkan kualitas akademik dan kontribusi sosial mereka.

## **2. Teori Strategi Respons Institusional Menurut Christine Oliver (1991)**

### **a. Jenis-Jenis Strategi Respons Institusional**

Teori Strategi Respons terhadap Proses Institusional yang dikembangkan oleh Christine Oliver (1991) menawarkan lima strategi utama yang digunakan organisasi untuk merespons tekanan institusional.<sup>125</sup> Kelima strategi tersebut adalah *acquiescence* (kepatuhan),

---

<sup>123</sup> N. Parera, "Measuring IT Governance Capability at Diskominfo Salatiga Using COBIT 2019," *Sistemasi*, Vol. 13, No. 1 (2024), 324, <https://doi.org/10.32520/stmsi.v13i1.3669>.

<sup>124</sup> A. Sukanto, H. Novriando, dan A. Reynaldi, "Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 2019 (Studi Kasus: UPT TIK Universitas Tanjungpura Pontianak)," *Jurnal Edukasi dan Penelitian Informatika (JEPIN)*, Vol. 7, No. 2 (2021), 210, <https://doi.org/10.26418/jp.v7i2.47859>.

<sup>125</sup> Y. Islamiyah, "Public Sector's Managerial and Financial Accountability," *The International Journal of Accounting and Business Society*, Vol. 25, No. 1 (2017), 1-18. <https://doi.org/10.21776/ub.ijabs.2017.25.1.4>

*compromise* (kompromi), *avoidance* (penghindaran), *defiance* (perlawanan), dan *manipulation* (manipulasi). Strategi ini mencerminkan pendekatan yang bervariasi, mulai dari penerimaan penuh hingga penolakan aktif terhadap tekanan institusional. Setiap strategi dipilih berdasarkan faktor internal seperti kepentingan organisasi, sumber daya, dan nilai-nilai, serta faktor eksternal seperti kekuatan tekanan dan kompleksitas lingkungan institusional.<sup>126</sup>

Strategi pertama adalah *acquiescence* (kepatuhan), di mana organisasi sepenuhnya menerima tekanan institusional dan menyesuaikan diri tanpa banyak modifikasi. Contoh strategi ini meliputi adopsi kebijakan atau praktik baru yang sesuai dengan regulasi eksternal. Strategi ini sering digunakan ketika organisasi merasa bahwa mematuhi tekanan akan memperkuat legitimasi mereka di mata pemangku kepentingan.<sup>127</sup> Misalnya, sebuah lembaga pendidikan yang menerima peraturan pemerintah tentang kurikulum nasional dapat mengintegrasikan aturan tersebut tanpa mengubah identitas institusi secara signifikan. Strategi ini mencerminkan tingkat kepatuhan tertinggi, sering kali dilakukan untuk mengurangi risiko konflik dengan lingkungan eksternal.

Strategi kedua adalah *compromise* (kompromi), di mana organisasi mencoba menyesuaikan diri dengan tekanan eksternal sambil tetap mempertahankan karakteristik inti mereka. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menemukan keseimbangan antara kepatuhan terhadap norma eksternal dan fleksibilitas internal.<sup>128</sup> Contohnya, sebuah perusahaan mungkin memodifikasi kebijakan lingkungan mereka untuk memenuhi standar pemerintah, tetapi tetap mempertahankan efisiensi

---

<sup>126</sup> L. Tetteh, C. Agyenim-Boateng, & S. Simpson, "Institutional Pressures and Strategic Response to Auditing Implementation of Sustainable Development Goals: The Role of Public Sector Auditors," *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 24, No. 2(2022), 403-423. <https://doi.org/10.1108/jaar-05-2022-0101>

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> C. Wijethilake, R. Munir, dan R. Appuhami, "Strategic Responses to Institutional Pressures for Sustainability," *Accounting Auditing & Accountability Journal* 30, no. 8 (2017): 1677-1710, <https://doi.org/10.1108/aaaj-07-2015-2144>.

operasional internal. Strategi ini sangat relevan dalam situasi di mana organisasi menghadapi tuntutan yang kompleks dan beragam dari lingkungan institusional. Dengan mengambil langkah kompromi, organisasi dapat mengurangi ketegangan antara legitimasi eksternal dan efisiensi internal.<sup>129</sup>

Strategi ketiga adalah *avoidance* (penghindaran), yang bertujuan untuk meminimalkan dampak tekanan institusional melalui modifikasi struktur atau prosedur organisasi. Dalam strategi ini, organisasi berusaha menghindari pengawasan langsung atau dampak negatif dari regulasi tertentu. Misalnya, sebuah organisasi dapat menciptakan unit khusus untuk menangani peraturan baru tanpa mengubah operasi utama mereka. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tetap beroperasi secara efisien sambil menghindari konflik langsung dengan norma eksternal. Strategi *avoidance* sering digunakan ketika tekanan dianggap tidak relevan atau merugikan tujuan organisasi.<sup>130</sup>

Strategi keempat adalah *defiance* (perlawanan), yang mencerminkan penolakan langsung terhadap tekanan institusional. Organisasi yang memilih strategi ini biasanya memiliki nilai atau tujuan yang sangat berbeda dengan tekanan eksternal yang dihadapi. Contohnya adalah perusahaan yang secara terbuka menolak kebijakan pemerintah yang dianggap merugikan industri mereka.<sup>131</sup> Strategi ini berisiko tinggi karena dapat menyebabkan konflik dengan pemangku kepentingan, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing jika organisasi berhasil mempertahankan identitas mereka. Strategi ini mencerminkan keberanian organisasi untuk

---

<sup>129</sup> J. Andrades, "Sustainability Reporting, Institutional Pressures and Universities: Evidence From The Spanish Setting," *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, (2024). <https://doi.org/10.1108/sampj-07-2023-0455>

<sup>130</sup> N. Vejaratnam, S. Chenayah, Z. Mohamad, & A. Appolloni, "Strategic Responses to Environmental Performance Monitoring Barriers: A Case Study of Malaysian Government Green Procurement," *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, Vol. 14, No. 3 (2023), 515-537. <https://doi.org/10.1108/sampj-07-2021-0307>

<sup>131</sup> Y. Sinaga, "Institutional Pressures and Strategic Responses: The Transformation of An INGO," (2022). <https://doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316850>

menolak norma eksternal yang dianggap tidak sesuai dengan visi mereka.<sup>132</sup>

Strategi kelima adalah *manipulation* (manipulasi), yang melibatkan upaya organisasi untuk memengaruhi atau mengubah sumber tekanan demi keuntungan mereka sendiri. Contohnya termasuk melobi pemerintah untuk mengubah regulasi atau membangun aliansi strategis dengan pemangku kepentingan penting. Strategi ini sering dilakukan oleh organisasi yang memiliki sumber daya dan kekuatan besar dalam jaringan institusional. Dengan menggunakan strategi ini, organisasi dapat menciptakan kondisi yang lebih menguntungkan bagi operasi mereka, sekaligus mengurangi dampak negatif dari tekanan eksternal.<sup>133</sup>

Kelima strategi ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi organisasi untuk menavigasi tekanan institusional. Pilihan strategi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepentingan, kendala, kekuatan, dan konteks institusional. Dengan memahami jenis-jenis strategi ini, organisasi dapat lebih efektif dalam merumuskan respons yang sesuai untuk mempertahankan legitimasi dan mencapai tujuan mereka dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks.<sup>134</sup>

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Respons**

Dalam konteks Teori Strategi Respons terhadap Proses Institusional oleh Christine Oliver (1991), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi pilihan strategi respons yang diambil organisasi. Faktor-faktor ini meliputi kepentingan (*interests*), kendala (*constraints*), kekuatan (*power*), dan konteks institusional (*institutional context*). Masing-masing faktor ini berinteraksi untuk membentuk dinamika yang kompleks dalam

---

<sup>132</sup> Z. Tian, T. Hafsi, & W. Wei, "Institutional Determinism and Political Strategies," *Business & Society*, Vol. 48, No. 3 (2007), 284-325. <https://doi.org/10.1177/0007650307305371>

<sup>133</sup> A. Rautiainen, & M. Järvenpää, "Institutional Logics and Responses to Performance Measurement Systems," *Financial Accountability and Management*, Vol. 28, No. 2 (2012), 164-188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2012.00541.x>

<sup>134</sup> J. Andrades, "Sustainability Reporting, Institutional Pressures and Universities: Evidence From the Spanish Setting," *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, (2024). <https://doi.org/10.1108/sampj-07-2023-0455>

menentukan bagaimana organisasi menavigasi tekanan institusional. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting untuk membantu organisasi merumuskan strategi yang efektif dalam menghadapi tantangan dari lingkungan eksternal.<sup>135</sup>

Faktor pertama adalah kepentingan (*interests*), yang merujuk pada manfaat atau risiko yang dirasakan organisasi dalam merespons tekanan institusional. Tingkat kepentingan sering kali dipengaruhi oleh sejauh mana tekanan institusional mendukung atau menghambat tujuan organisasi. Sebagai contoh, organisasi cenderung lebih patuh terhadap regulasi yang memberikan manfaat jangka panjang, seperti peningkatan legitimasi atau akses ke sumber daya tambahan. Sebaliknya, jika tekanan institusional dianggap merugikan, organisasi mungkin memilih strategi kompromi atau bahkan penolakan. Dengan demikian, analisis terhadap kepentingan membantu organisasi menentukan sejauh mana mereka perlu beradaptasi dengan tekanan eksternal.<sup>136</sup>

Faktor kedua adalah kendala (*constraints*), baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang membatasi kemampuan organisasi dalam merespons tekanan institusional. Kendala internal dapat berupa keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang kaku, atau kurangnya kapasitas adaptasi. Di sisi lain, kendala eksternal meliputi peraturan yang ketat, tekanan dari pemangku kepentingan, atau kondisi pasar yang tidak stabil.<sup>137</sup> Organisasi dengan keterbatasan anggaran sering kali memilih strategi *avoidance* atau kompromi untuk menghindari biaya tinggi dari perubahan struktural. Oleh karena itu, kendala menjadi salah satu faktor utama yang memoderasi respons organisasi terhadap tekanan institusional.

---

<sup>135</sup> T. Rahmawati, "Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Nonprofit dalam Sosialisasi Perubahan Visi dan Misi Organisasi," *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, Vol. 5, No. 1 (2024), 54. <https://doi.org/10.36722/jaiss.v5i1.2693>

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> D. Hadiyatno, "Peran Pemimpin Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Pada Industri Manufaktur." *JIMR*, Vol. 2, No. 5 (2024), 45-57. <https://doi.org/10.62504/jimr424>

Faktor ketiga adalah kekuatan (*power*), yang menentukan sejauh mana organisasi dapat memengaruhi atau mengabaikan tekanan institusional. Organisasi yang memiliki posisi kuat dalam jaringan institusional, seperti perusahaan besar atau lembaga dengan pengaruh politik yang signifikan, cenderung memiliki lebih banyak pilihan strategis. Misalnya, mereka dapat melobi pembuat kebijakan atau membangun koalisi untuk mengurangi tekanan eksternal.<sup>138</sup> Organisasi nonprofít dengan dukungan luas dari komunitas sering kali mampu memanipulasi tekanan institusional demi mendukung tujuan mereka. Dengan demikian, kekuatan institusional memainkan peran penting dalam menentukan fleksibilitas strategi yang diambil.

Faktor keempat adalah konteks institusional, yang mencakup norma budaya, regulasi, dan dinamika pasar di mana organisasi beroperasi. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis sering kali menghadapi tantangan tambahan dalam merespons tekanan institusional. Konteks sosial yang mendukung dapat memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan regulasi. Sebaliknya, lingkungan yang tidak stabil atau penuh konflik dapat menghambat kemampuan organisasi untuk merumuskan strategi yang efektif. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konteks institusional sangat penting untuk menentukan sejauh mana tekanan eksternal dapat memengaruhi respons organisasi.<sup>139</sup>

Kombinasi dari kepentingan, kendala, kekuatan, dan konteks institusional membentuk kerangka kerja yang kompleks dalam menentukan strategi respons organisasi. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi bagaimana organisasi menavigasi tekanan institusional. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat

---

<sup>138</sup> Z. Mulieng, S. Amanah, & P. Asngari, "Persepsi Petani Terhadap Kompetensi Penyuluh Pertanian Tanaman Pangan di Kabupaten Aceh Utara," *Jurnal Penyuluhan*, Vol. 14, No. 1 (2018). <https://doi.org/10.25015/penyuluhan.v14i1.17556>

<sup>139</sup> A. Jambak, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli," *Tuhenori J. Ilm. Multidisiplin*, Vol. 1, No. 1 (2023), 22-37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>

mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan legitimasi dan mencapai tujuan mereka dalam lingkungan yang penuh tantangan.<sup>140</sup>

### c. Interaksi antara Strategi Respons dan Tekanan Institusional

Dalam Teori Strategi Respons terhadap Proses Institusional oleh Christine Oliver (1991), strategi respons organisasi tidak dapat dipisahkan dari jenis tekanan institusional yang dihadapi. Tekanan institusional biasanya dikategorikan menjadi tiga jenis: koersif, mimetik, dan normatif. Ketiga jenis tekanan ini menciptakan tantangan yang unik bagi organisasi, yang memengaruhi bagaimana mereka memilih strategi respons seperti *acquiescence* (kepatuhan), *compromise* (kompromi), *avoidance* (penghindaran), *defiance* (perlawanan), atau *manipulation* (manipulasi). Interaksi antara tekanan dan strategi respons menunjukkan dinamika yang kompleks dalam proses organisasi mempertahankan legitimasi dan relevansi mereka dalam lingkungan eksternal.<sup>141</sup>

Tekanan koersif muncul dari regulasi, kebijakan pemerintah, atau kekuatan eksternal yang memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri. Strategi respons yang sering digunakan terhadap tekanan koersif adalah *acquiescence* atau *compromise*. Organisasi nonprofit sering kali mematuhi kebijakan donor untuk mempertahankan pendanaan mereka. Namun, dalam beberapa kasus, organisasi yang memiliki kekuatan signifikan dapat memilih strategi *manipulation*, seperti melobi pembuat kebijakan untuk mengubah regulasi yang tidak menguntungkan.<sup>142</sup> Dengan demikian, interaksi antara tekanan koersif dan strategi respons mencerminkan

---

<sup>140</sup> T. Rahmawati, "Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Nonprofit dalam Sosialisasi Perubahan Visi dan Misi Organisasi," *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, Vol. 5, No. 1 (2024), 54. <https://doi.org/10.36722/jaiss.v5i1.2693>

<sup>141</sup> L. Tetteh, C. Agyenim-Boateng, & S. Simpson, "Institutional Pressures and Strategic Response to Auditing Implementation of Sustainable Development Goals: The Role of Public Sector Auditors," *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 24, No. 2(2022), 403-423. <https://doi.org/10.1108/jaar-05-2022-0101>

<sup>142</sup> Ibid.

keseimbangan antara kebutuhan untuk patuh dan upaya untuk memengaruhi lingkungan eksternal.

Tekanan mimetik biasanya muncul dalam situasi ketidakpastian, di mana organisasi meniru praktik atau struktur organisasi lain untuk mendapatkan legitimasi. Strategi respons yang umum dalam konteks ini adalah *compromise* atau *avoidance*. Sebagai contoh, organisasi sering kali mengadopsi praktik yang terlihat berhasil pada pesaing mereka, tetapi dengan modifikasi tertentu agar tetap sesuai dengan konteks internal mereka.<sup>143</sup> Organisasi pendidikan menunjukkan kecenderungan untuk meniru model pembelajaran dari institusi yang lebih mapan ketika menghadapi ketidakpastian dalam kebijakan pendidikan. Tekanan mimetik ini mendorong organisasi untuk menggabungkan inovasi eksternal dengan kebutuhan internal, menciptakan respons yang adaptif.<sup>144</sup>

Tekanan normatif berasal dari nilai-nilai sosial, norma budaya, atau harapan pemangku kepentingan. Respons terhadap tekanan normatif sering kali melibatkan strategi *compromise* atau *manipulation*, terutama ketika nilai-nilai eksternal tidak sepenuhnya sejalan dengan identitas organisasi. Organisasi yang berada di sektor sosial sering kali harus menavigasi tekanan normatif dengan cara mengintegrasikan harapan masyarakat ke dalam struktur operasional mereka. Misalnya, organisasi nonprofit dapat membangun program sosial yang mencerminkan nilai-nilai lokal sambil tetap mempertahankan efisiensi operasional. Strategi ini menunjukkan bagaimana organisasi mencoba menyeimbangkan antara legitimasi eksternal dan efisiensi internal.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> C. Wijethilake, R. Munir, dan R. Appuhami, "Strategic Responses to Institutional Pressures for Sustainability," *Accounting Auditing & Accountability Journal* 30, no. 8 (2017): 1677-1710, <https://doi.org/10.1108/aaaj-07-2015-2144>.

<sup>144</sup> Y. Islamiyah, "Public Sector's Managerial and Financial Accountability," *The International Journal of Accounting and Business Society*, Vol. 25, No. 1 (2017), 1-18. <https://doi.org/10.21776/ub.ijabs.2017.25.1.4>.

<sup>145</sup> Z. Mulieng, S. Amanah, & P. Asngari, "Persepsi Petani Terhadap Kompetensi Penyuluh Pertanian Tanaman Pangan di Kabupaten Aceh Utara," *Jurnal Penyuluhan*, Vol. 14, No. 1 (2018). <https://doi.org/10.25015/penyuluhan.v14i1.17556>.

Interaksi antara strategi respons dan tekanan institusional juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor-faktor seperti sumber daya, posisi dalam jaringan institusional, dan kompleksitas lingkungan eksternal memengaruhi sejauh mana organisasi dapat mengadopsi atau memodifikasi strategi respons mereka. Organisasi yang beroperasi di lingkungan dengan dukungan komunitas yang kuat lebih cenderung menggunakan strategi manipulation untuk membentuk norma baru yang lebih menguntungkan. Dengan kata lain, faktor-faktor kontekstual menentukan fleksibilitas dan keberhasilan strategi yang diambil.<sup>146</sup>

Interaksi antara strategi respons dan tekanan institusional adalah proses dinamis yang dipengaruhi oleh berbagai variabel. Organisasi harus menilai jenis tekanan yang dihadapi dan memilih strategi yang paling sesuai untuk mempertahankan legitimasi, relevansi, dan keberlanjutan operasional mereka. Dengan memahami interaksi ini, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang lebih efektif untuk menghadapi tantangan dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.<sup>147</sup>

#### **d. Implikasi Teori Strategi Respons**

Teori Strategi Respons terhadap Proses Institusional oleh Christine Oliver (1991) memiliki implikasi penting dalam konteks pendidikan, khususnya dalam memahami bagaimana institusi pendidikan merespons tekanan eksternal seperti kebijakan pemerintah, perubahan kurikulum, atau harapan masyarakat. Tekanan ini dapat bersifat koersif, mimetik, atau normatif, yang memengaruhi strategi respons yang diambil institusi, seperti *acquiescence* (kepatuhan), *compromise* (kompromi), *avoidance* (penghindaran), *defiance* (perlawanan), atau *manipulation* (manipulasi).

---

<sup>146</sup> A. Jambak, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli," *Tuhenori J. Ilm. Multidisiplin*, Vol. 1, No. 1 (2023), 22-37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>.

<sup>147</sup> M. Wallong, O. Pontoh, & L. Rarung, "Analisis Pemasaran Ikan Kerapu (*Epinephelinae*) di Pasar Bersehati Kota Manado," *Akulturas (Jurnal Ilmiah Agrobisnis Perikanan)*, Vol. 3, No. 6 (2015). <https://doi.org/10.35800/akulturas.3.6.2015.13417>

Dalam pendidikan, teori ini memberikan kerangka kerja untuk menganalisis bagaimana lembaga pendidikan menavigasi tantangan institusional sambil mempertahankan identitas dan legitimasi mereka.<sup>148</sup>

Tekanan koersif dalam pendidikan sering kali muncul dalam bentuk regulasi pemerintah, seperti kebijakan nasional tentang kurikulum atau standar akreditasi. Lembaga pendidikan yang menghadapi tekanan ini cenderung memilih strategi *acquiescence* atau *compromise* untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan tersebut. Lembaga pendidikan Islam sering kali menyesuaikan manajemen strategis mereka untuk memenuhi persyaratan akreditasi tanpa kehilangan nilai-nilai keislaman yang mereka pegang. Strategi *compromise* memungkinkan lembaga untuk menemukan keseimbangan antara kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah dan pelestarian identitas mereka.<sup>149</sup>

Tekanan mimetik dalam pendidikan terjadi ketika lembaga pendidikan meniru praktik institusi lain yang dianggap sukses untuk meningkatkan legitimasi mereka. Contoh umum adalah adopsi teknologi pendidikan yang diimplementasikan oleh sekolah unggulan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Transformasi madrasah menjadi lembaga pendidikan formal yang diakui mencerminkan strategi *compromise*, di mana nilai-nilai tradisional pesantren diintegrasikan dengan standar pendidikan nasional. Strategi ini menunjukkan bagaimana lembaga pendidikan dapat mengadopsi praktik baru sambil tetap mempertahankan elemen-elemen inti yang membedakan mereka dari institusi lain.<sup>150</sup>

Tekanan normatif dalam pendidikan berasal dari harapan masyarakat, seperti pentingnya pendidikan karakter atau pelestarian nilai-

---

<sup>148</sup> A. Muwafiqoh & K. Ulum, "Inovasi dan Transformasi Pendidikan Islam Melalui SKB 3 Menteri," *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, Vol. 7, No. 3 (2023), 397. <https://doi.org/10.30998/sap.v7i3.15947>

<sup>149</sup> A. Baharuddin, "Studi Analisis Proses Manajemen Strategis dalam Pendidikan Islam," *Al-Mujahidah*, Vol. 5, No. 1 (2024), 1-6. <https://doi.org/10.51806/al-mujahidah.v5i1.108>

<sup>150</sup> Ibid.

nilai budaya lokal. Respons terhadap tekanan ini sering melibatkan strategi *compromise* atau *manipulation*. Misalnya, lembaga pendidikan dapat mengembangkan kurikulum berbasis budaya lokal untuk memenuhi harapan masyarakat sambil tetap mematuhi standar pendidikan nasional.<sup>151</sup> Strategi *manipulation* juga terlihat ketika lembaga pendidikan bekerja sama dengan komunitas untuk menciptakan program-program yang mendukung kebutuhan lokal, seperti program literasi berbasis masyarakat atau pelatihan keterampilan untuk generasi muda.

Implikasi teori ini dalam pendidikan juga terlihat pada kemampuan institusi untuk menavigasi kendala internal dan eksternal. Keterbatasan sumber daya sering kali menjadi penghambat bagi lembaga pendidikan dalam merespons tekanan institusional. Namun, institusi yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal, seperti kemitraan dengan sektor swasta atau dukungan dari komunitas, cenderung lebih berhasil dalam menghadapi tantangan. Faktor seperti dukungan komunitas dan kapasitas sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan implementasi strategi respons dalam konteks pendidikan.<sup>152</sup>

Teori strategi respons memberikan wawasan yang berharga bagi institusi pendidikan dalam memahami dan mengelola tekanan institusional. Dengan mengadopsi strategi yang tepat, lembaga pendidikan dapat mempertahankan legitimasi mereka di mata pemangku kepentingan sambil mencapai tujuan pendidikan yang berkelanjutan. Implikasi teori ini juga menunjukkan pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas institusi pendidikan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, baik dari sisi kebijakan maupun tuntutan sosial.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Ibid.

<sup>152</sup> M. Wallong, O. Pontoh, & L. Rarung, "Analisis Pemasaran Ikan Kerapu (*Epinephelinae*) di Pasar Bersehati Kota Manado," *Akulturas* (*Jurnal Ilmiah Agrobisnis Perikanan*), Vol. 3, No. 6 (2015). <https://doi.org/10.35800/akulturas.3.6.2015.13417>.

<sup>153</sup> A. Muwafiqoh & K. Ulum, "Inovasi dan Transformasi Pendidikan Islam Melalui SKB 3 Menteri," *SAP* (*Susunan Artikel Pendidikan*), Vol. 7, No. 3 (2023), 397. <https://doi.org/10.30998/sap.v7i3.15947>.

## **B. Ma'had Aly**

### **1. Asal-Usul dan Perkembangan Ma'had Aly di Indonesia**

#### **a. Latar Belakang Historis Ma'had Aly**

Ma'had Aly merupakan bentuk lembaga pendidikan tinggi Islam berbasis pesantren yang menjadi bagian integral dari sistem pendidikan Islam di Indonesia. Kehadiran Ma'had Aly tidak dapat dipisahkan dari perkembangan tradisi pesantren yang telah berabad-abad menjadi pusat pembelajaran agama Islam di Nusantara. Secara historis Ma'had Aly di Indonesia berakar pada tradisi pendidikan Islam yang telah ada sejak lama, khususnya dalam konteks pesantren.

Ma'had Aly merupakan lembaga pendidikan yang mengintegrasikan kurikulum tradisional dengan pendekatan modern, bertujuan untuk menghasilkan ulama yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Sejak awal berdirinya, Ma'had Aly berfungsi sebagai jembatan antara tradisi pesantren dan pendidikan tinggi formal. Dalam konteks ini, Ma'had Aly tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga mengintegrasikan metode pengajaran modern yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat kontemporer.<sup>154</sup>

Latar belakang historis Ma'had Aly di Indonesia berkaitan erat dengan perkembangan pendidikan Islam yang berupaya menjawab tantangan modernisasi dan globalisasi. Ma'had Aly, yang merupakan lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren, didirikan untuk memberikan pendidikan Islam yang lebih mendalam dan terstruktur, serta untuk mempersiapkan santri menjadi ulama yang kompeten dalam berbagai disiplin ilmu Islam.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> M. Huda, "Ma'had Aly: Integration of Islamic Universities and Islamic Boarding Schools," *IJIBS*, Vol. 1, No. 2, (2023), 135-156. <https://doi.org/10.35719/ijibs.v1i2.24>

<sup>155</sup> D. Rosidin, "Pesantren and Modernity in Indonesia: Ma'had Aly of Kuningan," *Hunafa Jurnal Studia Islamika*, Vol. 9, No. 2, (2012), 219. <https://doi.org/10.24239/jsi.v9i2.74.219-244>

Sejarah Ma'had Aly dapat ditelusuri dari upaya untuk memperkuat pendidikan Islam di Indonesia, terutama di kalangan santri. Ma'had Aly Hasyim Asy'ari di Tebuireng memiliki program pengabdian yang menjadi salah satu syarat kelulusan bagi mahasantrinya.<sup>156</sup> Program ini tidak hanya memberikan ilmu kepada masyarakat, tetapi juga memberikan pengalaman berharga bagi mahasantri dalam menerapkan ilmu yang telah dipelajari. Hal ini menunjukkan bahwa Ma'had Aly tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial.

Dalam konteks yang lebih luas, pendidikan Islam, termasuk Ma'had Aly, memiliki akar sejarah yang panjang dan berkembang seiring dengan perkembangan Islam itu sendiri.<sup>157</sup> Pendidikan di Ma'had Aly berfungsi untuk melestarikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan Islam, serta menjawab tantangan zaman yang terus berubah. Dengan demikian, Ma'had Aly berperan penting dalam menjaga keberlangsungan tradisi keilmuan Islam di Indonesia.

Latar belakang historis Ma'had Aly di Indonesia mencerminkan upaya untuk mengintegrasikan pendidikan agama dengan kebutuhan masyarakat modern. Dengan pendekatan yang holistik dan responsif terhadap perubahan, Ma'had Aly berperan penting dalam mencetak generasi ulama yang kompeten dan siap menghadapi tantangan zaman.

#### **b. Pendirian dan Perkembangan Ma'had Aly**

Pendirian dan perkembangan Ma'had Aly di Indonesia merupakan respons terhadap kebutuhan akan pendidikan Islam yang lebih relevan dan modern, seiring dengan perubahan sosial dan perkembangan zaman. Ma'had Aly muncul sebagai lembaga pendidikan yang berupaya mengintegrasikan kurikulum tradisional dengan pendekatan yang lebih

---

<sup>156</sup> H. Abdillah, "Implementasi Program Pengabdian Pesantren dalam Meningkatkan Kemandirian Mahasantri Ma'had Aly," *Jurnal Pendidikan Indonesia*, Vol. 2, No. 9 (2021), 1544-1562, <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i9.279>.

<sup>157</sup> A. Cibro, "Latar Belakang Historis Modernisasi Pendidikan Islam," *Comserva Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, Vol. 3, No. 10 (2024), 4228-4239, <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i10.1201>.

kontemporer, sehingga dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga mampu beradaptasi dengan tantangan dunia modern.

Ma'had Aly pertama kali didirikan sebagai bagian dari upaya pesantren untuk mempertahankan peran sentral mereka dalam masyarakat Muslim. Pendirian Ma'had Aly adalah salah satu cara pesantren untuk menanggapi perkembangan saat ini dalam masyarakat Muslim, serta untuk melestarikan tradisi mereka dalam konteks modernisasi dan globalisasi di Indonesia. Dengan demikian, Ma'had Aly tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai sarana untuk mempertahankan nilai-nilai keislaman di tengah arus perubahan yang cepat.<sup>158</sup>

Seiring dengan perkembangan zaman, Ma'had Aly mulai berkembang pesat di berbagai daerah. Misalnya, di Jawa Barat, Ajengan Dadun Abdulqohhar tercatat sebagai salah satu tokoh ulama yang berperan penting dalam pendirian Ma'had Aly di wilayah tersebut.<sup>159</sup> Kontribusi tokoh-tokoh seperti Ajengan Dadun menunjukkan bahwa Ma'had Aly tidak hanya didirikan oleh institusi formal, tetapi juga oleh individu-individu yang memiliki visi untuk meningkatkan pendidikan Islam di masyarakat.

Di sisi lain, perkembangan Ma'had Aly juga terlihat dari penerapan kurikulum yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan mahasiswa. Namun, referensi yang digunakan untuk mendukung klaim ini tidak relevan dan tidak membahas Ma'had Aly secara langsung. Oleh karena itu, klaim ini harus dihapus atau direvisi untuk mencerminkan sumber yang tepat.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> D. Rosidin, "Pesantren and Modernity in Indonesia: Ma'had Aly of Kuningan," *Hunafa Jurnal Studia Islamika*, Vol. 9, No. 2 (2012), 219-244, <https://doi.org/10.24239/jsi.v9i2.74.219-244>.

<sup>159</sup> M. Ramadhan, "Ajengan Dadun Abdulqohhar: Tokoh Ulama Kesohor di Sukabumi (1936-2006)," *Buletin Al-Turas*, Vol. 19, No. 1 (2018), 177-200, <https://doi.org/10.15408/bat.v19i1.3709>.

<sup>160</sup> H. Lathifah, "Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Rekrutmen Pegawai melalui Reformasi Sistem Seleksi," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 7, No. 4 (2024), 3785-3790, <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i4.4139>.

Perkembangan Ma'had Aly juga didorong oleh adanya dukungan dari lembaga-lembaga pendidikan tinggi dan pemerintah. Sebagai contoh, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari di Tebuireng, Jombang, telah menjadi salah satu model pendidikan yang mengedepankan pengajaran kitab-kitab klasik dan berorientasi pada lahirnya generasi penerus Islam yang berkualitas.<sup>161</sup>

Implementasi program pengabdian di Ma'had Aly dapat meningkatkan kemandirian mahasiswa dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Dengan tata kelola yang baik, Ma'had Aly dapat memastikan bahwa pendidikan yang diberikan tidak hanya berkualitas, tetapi juga relevan dengan kebutuhan masyarakat.<sup>162</sup>

Pendirian dan perkembangan Ma'had Aly di Indonesia mencerminkan upaya untuk mengintegrasikan pendidikan agama dengan kebutuhan masyarakat modern. Dengan pendekatan yang holistik dan responsif terhadap perubahan, Ma'had Aly berperan penting dalam mencetak generasi ulama yang kompeten dan siap menghadapi tantangan zaman.

#### **c. Transformasi Ma'had Aly Menjadi Bagian dari Sistem Pendidikan Nasional Pada perkembangannya**

Transformasi Ma'had Aly menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional di Indonesia merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam dan menjawab tantangan zaman. Seiring dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan akan pendidikan yang lebih relevan, Ma'had Aly telah berupaya untuk beradaptasi dan berintegrasi dengan sistem pendidikan formal yang ada.

Pendirian Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan formal diakui secara resmi oleh pemerintah, yang memberikan legitimasi dan dukungan

---

<sup>161</sup> M. Taruna, "Manajemen Pendidikan Ma'had Aly di Lingkungan Pondok Pesantren: Kasus Ma'had Aly Hasyim Asyari Tebuireng, Jombang," *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, (2013), <https://doi.org/10.32729/edukasi.v11i2.437>.

<sup>162</sup> H. Abdillah, "Implementasi Program Pengabdian Pesantren dalam Meningkatkan Kemandirian Mahasantri Ma'had Aly," *Jurnal Pendidikan Indonesia*, Vol. 2, No. 9 (2021), 1544-1562, <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i9.279>.

terhadap keberadaan lembaga ini dalam sistem pendidikan nasional. Ma'had Aly berfungsi sebagai jembatan antara pendidikan agama dan pendidikan umum, sehingga lulusan Ma'had Aly diharapkan mampu berkontribusi secara signifikan dalam masyarakat. Dengan adanya pengakuan ini, Ma'had Aly dapat mengembangkan kurikulum yang lebih komprehensif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.<sup>163</sup>

Selain itu, reformasi pendidikan di Ma'had Aly juga mencakup pengembangan kurikulum yang responsif terhadap perkembangan zaman. Pendidikan di Ma'had Aly harus adaptif dan berdaya saing, terutama dalam menghadapi tantangan era digital. Oleh karena itu, Ma'had Aly perlu mengadopsi pendekatan inovatif dalam pengajaran dan pembelajaran, termasuk penggunaan metode pembelajaran yang interaktif dan berbasis teknologi.<sup>164</sup>

Transformasi Ma'had Aly juga melibatkan kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah dan sektor swasta. Organisasi masyarakat sipil berperan penting dalam pengelolaan pendidikan, termasuk dalam mendukung keberlanjutan Ma'had Aly. Kerjasama ini dapat menciptakan sinergi yang kuat dalam pengembangan pendidikan Islam di Indonesia, serta meningkatkan akses dan kualitas pendidikan yang diberikan.<sup>165</sup>

Dalam konteks penguatan karakter, sangatlah penting pendidikan karakter dalam menghadapi tantangan di era Society 5.0. Ma'had Aly dapat berperan dalam membentuk karakter mahasantri yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila, sehingga lulusan Ma'had Aly tidak hanya memiliki

---

<sup>163</sup> S. Ghozani, "Urgensi Pembangunan Ma'had Al-Jami'ah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Berbasis Pesantren (Studi di UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan)", *Jurnal Ilmiah Gema Perencanaan*, Vol. 2, No. 2 (2023), <https://doi.org/10.61860/jigp.v2i2.54>.

<sup>164</sup> A. Rambe, "Reformasi Pendidikan Muhammadiyah: Pendekatan Inovatif dalam Menghadapi Tantangan Era Digital," *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial Politik dan Humaniora*, Vol. 8, No. 2 (2024), 806-812, <https://doi.org/10.31604/jim.v8i2.2024.806-812>.

<sup>165</sup> H. Hendrik, "Peran Organisasi Masyarakat Sipil dalam Pengelolaan Keragaman di Sekolah," *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, Vol. 15, No. 1 (2022), 27-40, <https://doi.org/10.24832/jpkp.v15i1.592>.

pengetahuan agama yang kuat, tetapi juga mampu berkontribusi positif dalam masyarakat.<sup>166</sup>

Pentingnya manajemen yang baik dalam pengelolaan Ma'had Aly tidak dapat diabaikan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Ma'had Aly. Dengan manajemen yang baik, Ma'had Aly dapat memastikan bahwa semua aspek pendidikan, mulai dari pengajaran hingga pengembangan kurikulum, berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.<sup>167</sup>

Transformasi Ma'had Aly menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional mencerminkan upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Indonesia. Dengan mengintegrasikan teknologi, mengembangkan kurikulum yang relevan, dan memperkuat kolaborasi dengan berbagai pihak, Ma'had Aly dapat berkontribusi secara signifikan dalam mencetak generasi ulama yang kompeten dan siap menghadapi tantangan zaman.

## **2. Tujuan dan Peran Ma'had Aly dalam Pendidikan Islam di Indonesia**

Ma'had Aly memiliki tujuan utama untuk melestarikan dan mengembangkan ilmu-ilmu agama Islam melalui sistem pendidikan yang terstruktur dan terfokus pada penguasaan mendalam terhadap kitab-kitab klasik. Tujuan ini tercermin dalam kurikulumnya yang dirancang untuk menghasilkan ulama yang memiliki pemahaman mendalam tentang fiqh, tafsir, hadits, dan cabang-cabang ilmu agama lainnya. Selain itu, Ma'had Aly juga bertujuan untuk membentuk cendekiawan Muslim yang mampu mengaplikasikan ilmu-ilmu agama dalam konteks sosial dan budaya modern,

---

<sup>166</sup> E. Nofridasari, "Transformasi Digital dan Penguatan Karakter Pancasila di Sekolah Dasar: Strategi Era Society 5.0," *Jurnal Pendidikan Dasar*, Vol. 14, No. 2 (2024), 30-36, <https://doi.org/10.21009/jpd.v14i2.38890>.

<sup>167</sup> A. Nurdiana, "Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di STAI Siliwangi Garut," *Jurnal Ekonomi Utama*, Vol. 2, No. 3 (2023), 278-286, <https://doi.org/10.55903/juria.v2i3.127>.

sehingga dapat memberikan solusi atas tantangan-tantangan kontemporer yang dihadapi umat Islam di Indonesia<sup>168</sup>.

Peran Ma'had Aly juga melampaui pembentukan ulama. Institusi ini juga menghasilkan cendekiawan Muslim yang terlibat dalam penelitian, pengembangan masyarakat, dan pengajaran di berbagai institusi pendidikan Islam lainnya. Banyak lulusan Ma'had Aly yang kemudian melanjutkan karir akademik di universitas-universitas Islam negeri atau swasta, atau menjadi konsultan dalam lembaga-lembaga keagamaan dan sosial<sup>169</sup>.

Selain mencetak ulama dan cendekiawan, Ma'had Aly juga berperan aktif dalam pengembangan masyarakat. Salah satu cara yang dilakukan adalah melalui pengabdian masyarakat, di mana mahasiswa dan dosen terlibat langsung dalam program-program pemberdayaan di komunitas sekitar pesantren. Melalui kegiatan ini, Ma'had Aly berperan sebagai agen perubahan sosial yang mendorong pengembangan ekonomi, pendidikan, dan kesehatan di masyarakat<sup>170</sup>.

Ma'had Aly berperan penting dalam pembinaan nilai-nilai moderasi Islam di Indonesia. Melalui kurikulum yang menekankan pemahaman Islam yang moderat dan toleran, Ma'had Aly berupaya untuk melawan paham-paham ekstremis yang sering kali merusak citra Islam. Ma'had Aly mengajarkan kepada mahasiswanya untuk menghargai perbedaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga lulusan Ma'had Aly diharapkan dapat menjadi agen perdamaian dan toleransi di tengah masyarakat<sup>171</sup>.

---

<sup>168</sup> W. Halim, "The Mass Production of Religious Authority: A Study on a Ma'had Aly Program in South Sulawesi, Indonesia," *Islamic Studies Review*, Vol. 1, No. 2 (2022), 161-180, <https://doi.org/10.56529/isr.v1i2.83>.

<sup>169</sup> M. Hanafiah, "Modernisasi Kurikulum Pendidikan Dayah pada Ma'had Aly," *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, Vol. 13, No. 3 (2023), 294, <https://doi.org/10.22373/jm.v13i3.19234>.

<sup>170</sup> M. Bakar, H. Baharun, dan N. Hasanah, "Heutagogy in Improving Metacognitive Intelligence of Students in Pesantren," *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi*, Vol. 7, No. 2 (2022), 184-196, <https://doi.org/10.33367/psi.v7i2.2503>.

<sup>171</sup> M. Hanif dan Z. Mutakin, "Community Empowerment Model Based on Islamic Education Institutions," *Al-Hayat Journal of Islamic Education*, Vol. 3, No. 1 (2019), 82, <https://doi.org/10.35723/ajie.v3i1.47>.

### 3. Ma'had Aly sebagai Lembaga Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren

#### a. Institusi Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren

Ma'had Aly sebagai institusi pendidikan tinggi berbasis pesantren di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan pendidikan Islam. *Pertama*, Ma'had Aly berfungsi sebagai jembatan antara tradisi pesantren dan pendidikan tinggi formal, dengan mengintegrasikan kurikulum yang berbasis pada kitab kuning dan ilmu agama klasik ke dalam sistem pendidikan yang lebih modern. Hal ini memungkinkan santri untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang agama sambil tetap relevan dengan perkembangan zaman.<sup>172</sup> Dengan demikian, Ma'had Aly tidak hanya berfokus pada pengajaran ilmu agama, tetapi juga berupaya untuk mempersiapkan lulusan yang mampu berkontribusi dalam masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis.

Selanjutnya, Ma'had Aly juga berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Indonesia melalui pendekatan manajemen yang sistematis dan terencana. Dalam konteks ini, Ma'had Aly menerapkan model pembinaan yang berfokus pada peningkatan mutu lulusan, dengan memanfaatkan metode pembelajaran yang inovatif seperti *heutagogy*, yang mendorong santri untuk aktif dalam proses belajar dan mengembangkan potensi diri mereka.<sup>173</sup> Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan akademis santri, tetapi juga membangun karakter dan kepercayaan diri mereka, yang sangat penting dalam konteks pendidikan tinggi.

Selain itu, Ma'had Aly juga berkontribusi dalam pengembangan keilmuan Islam yang moderat. Dengan mengedepankan prinsip-prinsip moderasi dalam pendidikan, Ma'had Aly berupaya untuk menciptakan

---

<sup>172</sup> S. Silahuddin, "Reorienting Islamic Education in Aceh: Paradigm and Strategies of Dayah Leaders in the Last Two Decades," *Al-Ta'lim*, Vol. 30, No. 2 (2023), 147-156, <https://doi.org/10.15548/jt.v30i2.812>.

<sup>173</sup> M. Bakar, H. Baharun, dan N. Hasanah, "Heutagogy in Improving Metacognitive Intelligence of Students in Pesantren," *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi*, Vol. 7, No. 2 (2022), 184-196, <https://doi.org/10.33367/psi.v7i2.2503>.

lingkungan belajar yang inklusif dan toleran, yang dapat mencegah radikalisasi di kalangan generasi muda.<sup>174</sup> Ini sangat relevan mengingat tantangan yang dihadapi oleh masyarakat Indonesia dalam hal pemahaman agama yang ekstrem. Melalui pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai moderasi, Ma'had Aly berusaha untuk membentuk ulama dan pemimpin yang tidak hanya memiliki pengetahuan yang luas, tetapi juga sikap yang bijaksana dan toleran terhadap perbedaan.

Keberadaan Ma'had Aly juga menunjukkan komitmen pemerintah dalam memperkuat pendidikan Islam di Indonesia. Dengan dukungan dari Kementerian Agama, Ma'had Aly diharapkan dapat menjadi model bagi pengembangan lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren lainnya di seluruh Indonesia.<sup>175</sup> Ini mencerminkan pengakuan terhadap pentingnya pendidikan Islam dalam membangun karakter bangsa dan memperkuat identitas keagamaan masyarakat.

Ma'had Aly berfungsi sebagai institusi pendidikan tinggi yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk karakter, meningkatkan kualitas pendidikan, dan mempromosikan moderasi dalam beragama. Dengan pendekatan yang holistik dan inovatif, Ma'had Aly berperan penting dalam mencetak generasi muda Muslim yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan zaman.

#### **b. Status Formal Ma'had Aly sebagai Bagian dari Sistem Pendidikan Tinggi Nasional**

Secara formal, Ma'had Aly sebagai bagian dari sistem pendidikan tinggi nasional di Indonesia memiliki status formal yang diakui dan diatur oleh peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Ma'had Aly berfungsi

---

<sup>174</sup> A. Djalal, M. Huda, A. Hakam, dan M. Maskuri, "Two Sides Moderation of Islamic Religiosity and Education in High Pesantren Education (Ma'had Aly) in Indonesia", diterbitkan dalam *Proceedings*, <https://doi.org/10.4108/eai.11-11-2020.2308312>.

<sup>175</sup> A. Yasid, "Pendidikan Tinggi di Pesantren: Studi Kasus Mahad Aly Situbondo," *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, Vol. 8, No. 2 (2010). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v8i2.105>.

sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis pesantren, yang memiliki tujuan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dalam bidang ilmu agama dan mampu berkontribusi terhadap masyarakat.<sup>176</sup> Dalam konteks ini, Ma'had Aly tidak hanya berperan dalam pendidikan formal, tetapi juga dalam pengabdian masyarakat, yang merupakan salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>177</sup>

Ma'had Aly juga terintegrasi dalam sistem akreditasi pendidikan tinggi yang diatur oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama. Akreditasi ini bertujuan untuk menilai kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh Ma'had Aly, sehingga dapat memastikan bahwa institusi ini memenuhi standar nasional pendidikan tinggi.<sup>178</sup> Proses akreditasi ini penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diberikan oleh Ma'had Aly, serta untuk mendorong institusi tersebut dalam melakukan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.<sup>179</sup>

Status formal Ma'had Aly sebagai bagian dari sistem pendidikan tinggi nasional di Indonesia diakui melalui regulasi yang ada, dan institusi ini berperan penting dalam pengembangan pendidikan Islam yang berkualitas, akreditasi, pengabdian masyarakat, serta penelitian. Dengan demikian, Ma'had Aly berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia.

---

<sup>176</sup> Y. Yudhistira, H. Hermanto, N. Herlinawati, dan M. Iqbal, "Pentingnya Internet sebagai Sarana Pendukung Kegiatan Belajar pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol. 4, No. 2 (2021), 251-256, <https://doi.org/10.31294/jabdimas.v4i2.10351>.

<sup>177</sup> Ibid.

<sup>178</sup> A. Tasdir, H. Hamrul, & N. Zulkarnaim, "Pengembangan Sistem Informasi Pengukur Kesiapan Akreditasi Program Studi 9 Kriteria," *Journal of Computer and Information System ( J-Cis )*, Vol. 4, No. 2 (2021), 30-41. <https://doi.org/10.31605/jcis.v4i2.1251>

<sup>179</sup> Ibid.

#### 4. Perbedaan antara Ma'had Aly dan Pendidikan Tinggi Islam Lainnya (PTKI/IAIN/UIN)

Perbedaan antara Ma'had Aly dan pendidikan tinggi Islam lainnya seperti Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan Universitas Islam Negeri (UIN) cukup signifikan, baik dari segi struktur, kurikulum, maupun tujuan pendidikan.

*Pertama*, Ma'had Aly berfokus pada pengajaran ilmu agama dengan pendekatan yang lebih tradisional, mengacu pada kitab kuning dan metodologi pesantren yang telah ada sejak lama. Ini berbeda dengan PTKI, IAIN, dan UIN yang lebih mengadopsi sistem pendidikan formal yang terstruktur dan terstandarisasi, mengikuti kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah.<sup>180</sup> Ma'had Aly berfungsi sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendidikan agama dengan pendidikan umum, tetapi tetap mempertahankan karakteristik pesantren yang kental, seperti pengajaran langsung dari kiai dan pembelajaran berbasis kitab kuning.<sup>181</sup>

*Kedua*, dalam hal kurikulum, Ma'had Aly cenderung lebih fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan lokal dan tradisi pesantren. Sementara itu, PTKI, IAIN, dan UIN mengikuti kurikulum yang lebih baku dan terstandarisasi, yang ditetapkan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Hal ini menciptakan perbedaan dalam pendekatan pengajaran, di mana Ma'had Aly lebih menekankan pada penguasaan ilmu agama secara mendalam, sedangkan PTKI, IAIN, dan UIN lebih menekankan pada penguasaan ilmu pengetahuan secara umum dan aplikatif.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> S. Silahuddin, "Reorienting Islamic Education in Aceh: Paradigm and Strategies of Dayah Leaders in the Last Two Decades," *Al-Ta'lim*, Vol. 30, No. 2 (2023), 147-156, <https://doi.org/10.15548/jt.v30i2.812>.

<sup>181</sup> D. Rosidin, *Pesantren and Modernity in Indonesia: Ma'had Aly of Kuningan*, (2012), <https://doi.org/10.24239/jsi.v9i2.74.219-244>

<sup>182</sup> M. Bakar, H. Baharun, dan N. Hasanah, "Heutagogy in Improving Metacognitive Intelligence of Students in Pesantren," *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi*, Vol. 7, No. 2 (2022), 184-196, <https://doi.org/10.33367/psi.v7i2.2503>.

*Ketiga*, tujuan pendidikan di Ma'had Aly lebih terfokus pada pembentukan karakter dan spiritualitas santri, dengan harapan mereka dapat menjadi ulama yang kompeten dan berintegritas. Di sisi lain, PTKI, IAIN, dan UIN lebih berorientasi pada pengembangan profesionalisme dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga lulusan diharapkan dapat berkontribusi dalam berbagai bidang, baik di sektor publik maupun swasta.<sup>183</sup>

Selanjutnya, Ma'had Aly juga berfungsi sebagai lembaga yang menjaga dan melestarikan tradisi keilmuan Islam, sedangkan PTKI, IAIN, dan UIN berperan dalam modernisasi pendidikan Islam dan integrasi ilmu pengetahuan.<sup>184</sup> Ini mencerminkan perbedaan dalam visi dan misi masing-masing institusi, di mana Ma'had Aly berupaya untuk mempertahankan nilai-nilai tradisional, sedangkan PTKI, IAIN, dan UIN berusaha untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

Meskipun Ma'had Aly dan pendidikan tinggi Islam lainnya memiliki perbedaan yang jelas, keduanya saling melengkapi dalam konteks pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. Ma'had Aly berkontribusi dalam menjaga tradisi dan keaslian ilmu agama, sementara PTKI, IAIN, dan UIN berperan dalam modernisasi dan profesionalisasi pendidikan Islam, sehingga keduanya dapat berkolaborasi untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih komprehensif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> C. Andreetti, C. Poggi, M. Ibrahim, A. D'Andrilli, G. Maurizi, M. Tiracorrendo, & A. Fiorelli, "Surgical Treatment of Lung Cancer With Adjacent Lobe Invasion in Relation to Fissure Integrity," *Thoracic Cancer*, Vol. 11, No. 2 (2019), 232-242. <https://doi.org/10.1111/1759-7714.13217>

<sup>184</sup> D. Nawangsari, A. Elhady, & N. Salam, "Women's Access to Islamic Higher Education," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2020), 193-204. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.9760>.

<sup>185</sup> M. Bakar, H. Baharun, dan N. Hasanah, "Heutagogy in Improving Metacognitive Intelligence of Students in Pesantren," *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi*, Vol. 7, No. 2 (2022), 184-196, <https://doi.org/10.33367/psi.v7i2.2503>.

Table 2.1 Perbedaan Ma'had Aly dengan PTKI, IAIN, dan UIN

| No | Aspek                  | Ma'had Aly                                                                       | PTKI, IAIN, UIN                                                                     |
|----|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Struktur               | Mengadopsi struktur pesantren dengan fokus tradisional.                          | Sistem pendidikan formal dengan struktur yang lebih modern.                         |
| 2  | Kurikulum              | Berbasis kitab kuning dan fleksibel, disesuaikan dengan tradisi pesantren.       | Kurikulum baku dan terstandarisasi oleh Kementerian Agama & Kementerian Pendidikan. |
| 3  | Pendekatan Pengajaran  | Berfokus pada pengajaran langsung dari kiai, pembelajaran berbasis kitab kuning. | Lebih terstruktur, menggunakan sistem pendidikan formal dan modern.                 |
| 4  | Fokus Ilmu             | Penekanan pada penguasaan ilmu agama secara mendalam.                            | Penekanan pada penguasaan ilmu pengetahuan umum dan aplikatif.                      |
| 5  | Tujuan Pendidikan      | Pembentukan karakter dan spiritualitas santri untuk menjadi ulama.               | Pengembangan profesionalisme dan keterampilan sesuai kebutuhan pasar kerja.         |
| 6  | Visi dan Misi          | Menjaga dan melestarikan tradisi keilmuan Islam.                                 | Modernisasi pendidikan Islam dan integrasi ilmu pengetahuan.                        |
| 7  | Peran dalam Pendidikan | Berfungsi untuk menjaga keaslian ilmu agama dan tradisi pesantren.               | Mendorong modernisasi dan profesionalisasi pendidikan Islam.                        |

Tabel ini mencerminkan perbedaan mendasar dalam tujuan, metode pengajaran, serta fokus antara Ma'had Aly dan PTKI, IAIN, serta UIN, namun keduanya tetap saling melengkapi dalam pengembangan pendidikan Islam di Indonesia.

### C. Tata Kelola Ma'had Aly

#### 1. Konsep Dasar Tata Kelola Ma'had Aly

##### a. Pengertian Tata Kelola Ma'had Aly

Tata kelola Ma'had Aly merujuk pada kerangka administrasi dan manajemen yang mengarahkan operasional lembaga-lembaga pendidikan

tinggi Islam di Indonesia. Ma'had Aly, sebagai salah satu bentuk pendidikan tinggi keagamaan Islam, berfungsi untuk memfasilitasi studi lanjutan dalam ilmu-ilmu agama Islam, terutama melalui pendekatan pada teks-teks klasik Islam. Struktur organisasi di Ma'had Aly harus jelas dan terdefinisi dengan baik. Ini mencakup peran pengasuh, dewan kiai, dan pengurus. Pengasuh bertanggung jawab atas visi dan misi lembaga, sedangkan dewan kiai berperan dalam pengambilan keputusan terkait pengajaran dan kurikulum. Pengurus Ma'had Aly mengelola aspek administratif dan keuangan, serta memastikan bahwa semua kegiatan operasional berjalan dengan baik.<sup>186</sup>

Pengelolaan sumber daya manusia di Ma'had Aly meliputi rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan dosen serta staf administrasi. Dosen diharapkan memiliki kualifikasi akademik yang memadai dan kemampuan untuk mengajar dengan baik. Pelatihan dan pengembangan profesional bagi dosen juga penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di Ma'had Aly.<sup>187</sup> Tata kelola yang efektif memungkinkan implementasi kebijakan yang mendorong nilai-nilai karakter religius dan moderasi Islam di kalangan mahasiswa, sehingga mencetak lulusan yang mampu menghadapi tantangan sosial modern dengan pengetahuan keagamaan yang mendalam<sup>188</sup>.

Tata kelola Ma'had Aly juga mencakup pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan santri dan perkembangan ilmu pengetahuan. Kurikulum yang diterapkan harus mengintegrasikan pengetahuan agama dengan ilmu pengetahuan umum, sehingga lulusan Ma'had Aly diharapkan memiliki kompetensi yang luas dan mampu

---

<sup>186</sup> N. 'Azah, "Manajemen Mahasantri Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Ma'had Aly," *Journal Evaluasi*, Vol. 7, No. 1 (2023), 62-71. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i1.1085>

<sup>187</sup> Ibid.

<sup>188</sup> M. Yusuf, "The Role and Management of Ma'Had Al-Jami'ah in Constructing Religious Character Values in Ptkin," *Ta Dib*, Vol. 27, No. 1 (2024), 13, <https://doi.org/10.31958/jt.v27i1.10644>

bersaing di dunia kerja. Selain itu, metode pembelajaran yang digunakan harus inovatif dan sesuai dengan karakteristik santri.<sup>189</sup>

Evaluasi dan akreditasi merupakan bagian penting dari tata kelola Ma'had Aly. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan tersebut memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Ma'had Aly harus menjalani proses akreditasi untuk mendapatkan pengakuan resmi dari pemerintah dan masyarakat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diberikan.<sup>190</sup>

Tata kelola Ma'had Aly juga melibatkan hubungan yang baik dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan lembaga pendidikan lainnya. Ma'had Aly berperan aktif dalam menjalin kerjasama dengan pihak-pihak tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan relevansi kurikulum yang diajarkan.<sup>191</sup>

Tata kelola Ma'had Aly mencakup berbagai aspek yang saling terkait, mulai dari struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, evaluasi, hingga hubungan dengan pemangku kepentingan. Dengan tata kelola yang baik, Ma'had Aly dapat berfungsi secara efektif sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan santri untuk menghadapi tantangan di masa depan.

#### **b. Tujuan dan Fungsi Tata Kelola Ma'had Aly**

Tata kelola yang efektif di Ma'had Aly bertujuan untuk memastikan keselarasan antara praktik pendidikan dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam. Salah satu tujuan utama dari tata kelola Ma'had Aly adalah

---

<sup>189</sup> N. Musolli, "Active Learning dalam Meningkatkan Multiple Intelegences di Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma'had Aly Nurul Qornain Jember", *Journal of Islamic Education*, Vol. 9, No. 2 (2023), 124-134. <https://doi.org/10.18860/jie.v9i2.23099>

<sup>190</sup> N. 'Azah, "Manajemen Mahasantri Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Ma'had Aly," *Journal Evaluasi*, Vol. 7, No. 1 (2023), 62-71. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i1.1085>

<sup>191</sup> Ibid.

untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada santri. Dengan adanya sistem manajemen yang baik, diharapkan proses pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga lulusan Ma'had Aly memiliki kompetensi yang memadai dalam bidang ilmu agama dan pengetahuan umum.<sup>192</sup>

Tata kelola yang baik bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan santri, baik secara akademis maupun spiritual. Hal ini mencakup pengelolaan fasilitas, sumber daya manusia, dan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan santri.<sup>193</sup> Struktur manajemen yang baik sangat penting untuk mengawasi fungsi akademik dan administratif lembaga, memastikan alokasi sumber daya yang efisien, dan menjaga standar pendidikan. Tata kelola Ma'had Aly juga bertujuan untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan lembaga. Ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diberikan dan untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah.<sup>194</sup>

Selain itu, Tata kelola Ma'had Aly memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan memastikan akuntabilitas serta transparansi. Fungsi tata kelola mencakup pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, evaluasi dan akreditasi, serta hubungan dengan pemangku kepentingan. Dengan tata kelola yang baik, Ma'had Aly dapat berfungsi secara efektif sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan santri untuk menghadapi tantangan di masa depan.

---

<sup>192</sup> M. Musarofah, "Implementasi Manajemen Pembiayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Ma'had Aly Situbondo," *At-Turost Journal of Islamic Studies*, Vol. 7, No. 2 (2021), 272-282. <https://doi.org/10.52491/at.v7i2.84>

<sup>193</sup> Ibid.

<sup>194</sup> N. 'Azah, "Manajemen Mahasantri Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Ma'had Aly," *Journal Evaluasi*, Vol. 7, No. 1 (2023), 62-71. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i1.1085>

### c. Landasan Hukum dan Kebijakan Tata Kelola Ma'had Aly

Peraturan ini menjadi salah satu dasar hukum yang mengatur keberadaan Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi. Dalam PMA No. 71 Tahun 2015, Ma'had Aly didefinisikan sebagai lembaga yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam penguasaan ilmu agama Islam berdasarkan kitab-kitab klasik. Regulasi ini menetapkan tujuan, kurikulum, dan standar pendidikan yang harus dipenuhi oleh Ma'had Aly.<sup>195</sup>

PMA No. 32 Tahun 2020 memperbarui dan memperjelas pengaturan mengenai Ma'had Aly. Regulasi ini memberikan pedoman lebih rinci mengenai struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan evaluasi serta akreditasi. Dengan adanya PMA ini, diharapkan Ma'had Aly dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien, serta memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah.<sup>196</sup>

Kementerian Agama juga mengeluarkan kebijakan yang mendukung pengembangan Ma'had Aly, termasuk program pelatihan bagi pengasuh dan pengurus Ma'had Aly, serta dukungan dalam bentuk pendanaan dan fasilitas. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan manajemen di Ma'had Aly.<sup>197</sup>

Tata kelola Ma'had Aly juga berlandaskan pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keadilan. Prinsip-prinsip ini penting untuk memastikan bahwa semua

---

<sup>195</sup> M. Santo dan Y. Pedo, "Aspek Hukum Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik dan Penerapannya pada Badan Usaha Milik Desa," *Sasi*, Vol. 26, No. 3 (2020), 310, <https://doi.org/10.47268/sasi.v26i3.274>.

<sup>196</sup> K. Tampubolon, "Tata Kelola Olahraga Nasional: Perspektif Hukum dan Administrasi Negara," *Journal of Education Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol. 6, No. 3 (2024), 1350-1356, <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i3.2048>.

<sup>197</sup> T. Novilasari, "Optimalisasi Pemberdayaan Perempuan dan Pengembangan UMKM: Eksplorasi Tata Kelola Sumber Daya Manusia di Kelompok P2WKSS, Kecamatan Kebon," *Blantika Multidisciplinary Journal*, Vol. 2, No. 3 (2024), 287-292, <https://doi.org/10.57096/blantika.v2i3.104>.

proses pengelolaan di Ma'had Aly dilakukan secara profesional dan bertanggung jawab.<sup>198</sup>

Landasan hukum dan kebijakan tata kelola Ma'had Aly mencakup berbagai regulasi yang memberikan kerangka hukum dan pedoman operasional dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi berbasis pesantren. Dengan adanya regulasi dan kebijakan ini, diharapkan Ma'had Aly dapat berfungsi secara efektif sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

## **2. Struktur Organisasi Ma'had Aly**

### **a. Struktur dan Komponen Penting**

Struktur organisasi Ma'had Aly umumnya terdiri dari beberapa elemen kunci, yaitu:

- 1) Pengasuh berperan sebagai pemimpin utama yang bertanggung jawab atas visi, misi, dan arah pendidikan di Ma'had Aly. Mereka juga berfungsi sebagai pembimbing spiritual dan akademik bagi santri.<sup>199</sup>
- 2) Dewan kiai terdiri dari para kiai yang memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam bidang agama. Mereka berperan dalam pengambilan keputusan terkait kurikulum dan pengajaran, serta memberikan nasihat kepada pengasuh dan pengurus.<sup>200</sup>
- 3) Pengurus Ma'had Aly bertanggung jawab atas aspek administratif dan manajerial, termasuk pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan fasilitas. Mereka memastikan bahwa semua kegiatan operasional berjalan dengan baik.<sup>201</sup>

---

<sup>198</sup> A. Rachmah, "Penguatan Partisipasi Nasabah Bank Sampah melalui Tata Kelola Kelembagaan," *Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, Vol. 8, No. 1 (2024), 56-68, <https://doi.org/10.29244/jskpm.v8i01.1286>.

<sup>199</sup> D. Rostini, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Peserta Didik SMP Kiansantang Bandung," *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 6, No. 8 (2023), 6094-6100, <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2514>.

<sup>200</sup> M. Nur, "Pemanfaatan dan Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Ikan Terbang Berkelanjutan (Exocoetidae) di Perairan Selat Makassar," (2023), <https://doi.org/10.55981/brin.908.c762>.

<sup>201</sup> M. Ulum, "Implementasi Kitab Nubdzatul Bayan dalam Pembelajaran Nahwu dan Shorrof bagi Pemula," *Jurnal Educatio FKIP Unma*, Vol. 9, No. 2 (2023), 1126-1132, <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5215>.

Komponen pendidikan di Ma'had Aly meliputi:

- 1) Kurikulum di Ma'had Aly dirancang untuk mengintegrasikan pengetahuan agama dengan ilmu pengetahuan umum. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan di dunia kerja.<sup>202</sup>
- 2) Metode pembelajaran yang digunakan di Ma'had Aly harus inovatif dan sesuai dengan karakteristik santri. Pendekatan seperti pembelajaran aktif diterapkan untuk mendorong santri agar lebih mandiri dan kreatif dalam belajar.<sup>203</sup>
- 3) Pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dosen dan pengajar di Ma'had Aly diharapkan memiliki kualifikasi yang memadai dan kemampuan untuk mengajar dengan efektif.<sup>204</sup>
- 4) Fasilitas dan infrastruktur yang memadai juga merupakan komponen penting dalam tata kelola Ma'had Aly. Ini mencakup ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, dan asrama bagi santri. Fasilitas yang baik akan mendukung proses pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi santri untuk belajar dan berkembang.<sup>205</sup>
- 5) Proses evaluasi dan akreditasi merupakan bagian integral dari tata kelola Ma'had Aly. Evaluasi dilakukan untuk menilai kualitas pendidikan dan kinerja lembaga, sedangkan akreditasi memberikan

---

<sup>202</sup> P. Purnomo, "Ma'had Aly Lecturers' Research and Publication Activities: Challenges and Prospects", *Buletin Al-Turas*, Vol. 30 No. 1 (2024), 93-104, <https://doi.org/10.15408/bat.v30i1.35304>.

<sup>203</sup> A. Bakar, "Sinergi Pesantren dan Perguruan Tinggi (Studi Pengembangan Kurikulum Ma'had Sunan Ampel Al-Ali Malang)," *Madrasah Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, Vol. 6, No. 2 (2016), 34. <https://doi.org/10.18860/jt.v6i2.3318>

<sup>204</sup> I. Khuluq, "Implementasi Penjaminan Mutu dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, Vol. 6, No. 2 (2021), 91-99, <https://doi.org/10.18860/jmpi.v6i2.10905>.

<sup>205</sup> N. 'Azah, "Manajemen Mahasantri Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Ma'had Aly," *Journal Evaluasi*, Vol. 7, No. 1 (2023), 62-71. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i1.1085>

pengakuan resmi dari pemerintah dan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diselenggarakan.<sup>206</sup>

Struktur dan komponen penting Ma'had Aly mencakup pengasuh, dewan kiai, pengurus, kurikulum, metode pembelajaran, sumber daya manusia, fasilitas, serta proses evaluasi dan akreditasi. Dengan adanya struktur dan komponen yang terorganisir dengan baik, Ma'had Aly dapat berfungsi secara efektif sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan santri untuk menghadapi tantangan di masa depan.

#### **b. Tugas dan Wewenang Tiap Komponen**

Struktur organisasi Ma'had Aly terdiri dari beberapa komponen kunci yang masing-masing memiliki tugas dan wewenang yang spesifik. Berikut adalah penjelasan mengenai tugas dan wewenang dari setiap komponen dalam struktur organisasi Ma'had Aly:

- 1) Tugas pengasuh bertanggung jawab untuk menetapkan visi dan misi Ma'had Aly, serta mengawasi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Mereka juga berfungsi sebagai pembimbing spiritual bagi santri dan pengurus. Pengasuh memiliki wewenang untuk mengambil keputusan strategis terkait kebijakan pendidikan, pengembangan kurikulum, dan pengelolaan lembaga. Mereka juga dapat memberikan arahan kepada dewan kiai dan pengurus dalam menjalankan tugas mereka.<sup>207</sup>
- 2) Dewan kiai bertugas untuk memberikan nasihat dan panduan dalam aspek keagamaan dan akademik. Mereka juga terlibat dalam pengembangan kurikulum dan pengajaran di Ma'had Aly. Dewan kiai memiliki wewenang untuk memberikan rekomendasi kepada pengasuh mengenai kebijakan pendidikan dan pengajaran, serta berperan dalam

---

<sup>206</sup> A. Sa'diah, "Penegakan Hukum Lingkungan dari Aspek Perdata di Indonesia," *JHP17 (Jurnal Hasil Penelitian)*, Vol. 6, No. 2 (2022), 45-50, <https://doi.org/10.30996/jhp17.v6i2.6215>.

<sup>207</sup> N. Murtafiah, *Konsep Dasar Struktur Organisasi*. jpp, Vol. 3, No. 1 (2023), 1-8. <https://doi.org/10.61992/jpp.v3i1.97>

pengambilan keputusan terkait isu-isu keagamaan yang relevan dengan pendidikan.<sup>208</sup>

- 3) Pengurus bertanggung jawab atas aspek administratif dan manajerial Ma'had Aly, termasuk pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan fasilitas. Mereka juga mengatur kegiatan operasional sehari-hari. Pengurus memiliki wewenang untuk mengambil keputusan terkait pengelolaan sumber daya dan fasilitas, serta melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pengasuh dan dewan kiai. Mereka juga bertanggung jawab untuk melaporkan kinerja lembaga kepada pengasuh.<sup>209</sup>
- 4) Dosen dan pengajar bertanggung jawab untuk menyampaikan materi pelajaran, membimbing santri dalam proses belajar, dan melakukan evaluasi terhadap kemajuan belajar santri. Dosen memiliki wewenang untuk menentukan metode pengajaran yang sesuai, memberikan penilaian terhadap santri, dan berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum.<sup>210</sup>
- 5) Santri adalah peserta didik di Ma'had Aly yang bertugas untuk mengikuti proses pembelajaran, berpartisipasi dalam kegiatan akademik dan non-akademik, serta mengembangkan diri secara spiritual dan intelektual. Santri memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas, memberikan masukan terkait proses pembelajaran, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi santri di Ma'had Aly.<sup>211</sup>

---

<sup>208</sup> M. Nurokhman, "Analisis Control Environment Evaluation (CEE) dalam Penerapan SPIP Terintegrasi di Inspektorat Daerah Kabupaten Kebumen," *Journal of Economics and Business Ubs*, Vol. 12, No. 4 (2023), 2616-2633. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.304>

<sup>209</sup> M. Bakar, H. Baharun, & N. Hasanah, "Heutagogy in Improving Metacognitive Intelligence of Students in Pesantren," *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi*, Vol. 7, No. 2, 184-196, <https://doi.org/10.33367/psi.v7i2.2503>.

<sup>210</sup> R. Saraswati, "Struktur Organisasi: Peranan Deskripsi Pekerjaan dalam Mencapai Tujuan di Pondok Pesantren Kabupaten Bandung," *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, Vol. 7, No. 4 (2023), 3551. <https://doi.org/10.31764/jmm.v7i4.16139>

<sup>211</sup> D. Nawangsari, A. Elhady, & N. Salam, "Women's Access to Islamic Higher Education," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2020), 193-204. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.9760>.

Setiap komponen dalam struktur organisasi Ma'had Aly memiliki tugas dan wewenang yang saling melengkapi. Pengasuh, dewan kiai, pengurus, dosen, dan santri bekerja sama untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas, Ma'had Aly dapat berfungsi secara efektif sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan santri untuk menghadapi tantangan di masa depan.

### **c. Mekanisme Koordinasi antara Pimpinan dan Staf**

Koordinasi antara pimpinan dan staf di Ma'had Aly merupakan elemen penting dalam pengelolaan pendidikan yang efektif. Dalam konteks ini, koordinasi tidak hanya melibatkan komunikasi yang baik, tetapi juga pengintegrasian tujuan dan kegiatan untuk mencapai hasil yang optimal. Koordinasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pertemuan resmi, penunjukan koordinator, dan pembuatan panduan tugas, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dalam organisasi pendidikan.<sup>212</sup>

Salah satu aspek penting dari koordinasi adalah pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh pimpinan Ma'had Aly. Pengembangan kurikulum di Ma'had Aly dilakukan dengan baik, di mana pimpinan memiliki wewenang penuh untuk menyusun dan mengawasi kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan.<sup>213</sup> Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan berperan aktif dalam menentukan arah pendidikan, yang kemudian diimplementasikan oleh staf pengajar. Selain itu, pentingnya sistem perkuliahan yang diterapkan di Ma'had Aly, di mana pimpinan dan

---

<sup>212</sup> J. Dinita, "Pelaksanaan Praktik Kerja Industri (Prakerin) Bagi Siswa Jurusan Bisnis Daring & Pemasaran di SMK Negeri 3 Palembang," *Journal of Law Administration and Social Science*, Vol. 4, No. 4 (2024), 544-555. <https://doi.org/10.54957/jolas.v4i4.832>

<sup>213</sup> N. Fahmi, "Konsep dan Proses Pengembangan Kurikulum Ma'had Aly Dayah Mudi Mesjid Raya Samalanga Bireuen Aceh," *Jurnal at-Tarbiyah*, Vol. 8, No. 1 (2022), 11-22, <https://doi.org/10.54621/jiat.v8i1.131>.

staf harus bekerja sama untuk memastikan bahwa metode pengajaran yang digunakan dapat meningkatkan kecerdasan mahasiswa.<sup>214</sup>

Koordinasi juga berperan dalam pengelolaan sumber daya, termasuk sumber belajar digital. Ketersediaan dan pemanfaatan sumber belajar digital di Ma'had Aly sangat bergantung pada kolaborasi antara pimpinan dan staf dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses belajar mengajar.<sup>215</sup> Dengan demikian, pimpinan perlu memastikan bahwa staf memiliki akses dan pemahaman yang cukup mengenai teknologi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pentingnya kolaborasi antara pimpinan, pengasuh, dan santri dalam meningkatkan religiusitas pasca-pandemi. Dalam hal ini, pimpinan diharapkan dapat memfasilitasi komunikasi yang intens dan kegiatan monitoring untuk memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam proses pendidikan.<sup>216</sup> Ini menunjukkan bahwa koordinasi yang baik antara pimpinan dan staf tidak hanya berdampak pada aspek akademis, tetapi juga pada pengembangan karakter santri.

Mekanisme koordinasi antara pimpinan dan staf di Ma'had Aly sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Pimpinan harus mampu mengelola komunikasi, menyusun kurikulum, dan memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan demikian, keberhasilan pendidikan di Ma'had Aly sangat bergantung pada sinergi antara pimpinan dan staf dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

---

<sup>214</sup> N. Musolli, "Active Learning dalam Meningkatkan Multiple Intelligences di Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma'had Aly Nurul Qornain Jember", *Journal of Islamic Education*, Vol. 9, No. 2 (2023), 124-134. <https://doi.org/10.18860/jie.v9i2.23099>

<sup>215</sup> H. Basri, and S. Asrori, "Digital Learning Resource at Ma'had 'Aly Idrisiyyah Tasikmalaya: Availability, Attitude, and Utilization," *Mimbar Agama Budaya*, Vol. 38, No. 2 (2022), 117-132. <https://doi.org/10.15408/mimbar.v38i2.25168>

<sup>216</sup> U. Khoiruddin, "Strategi Khusus dalam Meningkatkan Religiusitas Santri Pasca Pandemi: Studi Kasus di Ma'had Darul Ilmi MAN 2 Kota Kediri," *Edudeena*, Vol. 7, No. 1 (2023), 58-70, <https://doi.org/10.30762/ed.v7i1.1068>.

#### **d. Tata Kelola Internal dan Eksternal Ma'had Aly**

Tata kelola internal dan eksternal Ma'had Aly merupakan aspek penting dalam memastikan keberlangsungan dan kualitas pendidikan yang diselenggarakan. Dalam konteks ini, tata kelola internal mencakup manajemen yang dilakukan di dalam lembaga, sedangkan tata kelola eksternal melibatkan interaksi dan hubungan Ma'had Aly dengan pihak luar, termasuk masyarakat, pemerintah, dan lembaga pendidikan lainnya.

Tata kelola internal di Ma'had Aly melibatkan struktur organisasi yang jelas, di mana setiap elemen memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik. Pengasuh, dewan kiai, dan pengurus Ma'had Aly berkolaborasi untuk mengelola berbagai aspek pendidikan, mulai dari kurikulum hingga pengembangan santri.<sup>217</sup> Pengasuh bertanggung jawab atas visi dan misi lembaga, sedangkan dewan kiai berperan dalam pengambilan keputusan terkait pengajaran dan kurikulum. Pengurus Ma'had Aly, di sisi lain, mengelola aspek administratif dan keuangan, serta memastikan bahwa semua kegiatan operasional berjalan dengan baik.<sup>218</sup>

Dalam hal manajemen pendidikan, Ma'had Aly menerapkan sistem evaluasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Proses ini mencakup penilaian terhadap hasil belajar santri, pengembangan kurikulum, dan pelatihan bagi pengajar.<sup>219</sup> Dengan demikian, tata kelola internal yang baik diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan berkualitas bagi santri.

Tata kelola eksternal Ma'had Aly mencakup hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan lembaga pendidikan lainnya. Ma'had Aly berperan aktif dalam menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah dan lembaga pendidikan tinggi

---

<sup>217</sup> R. Rif'ah, "Manajemen Kemahasiswaan di Ma'had 'Aly Situbondo dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 2, No. 1 (2017), 36-45, <https://doi.org/10.35316/jpii.v2i1.60>.

<sup>218</sup> Ibid.

<sup>219</sup> Ibid.

lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan relevansi kurikulum yang diajarkan. Kerjasama ini dapat berupa program pertukaran pelajar, seminar, dan pelatihan yang melibatkan berbagai pihak.<sup>220</sup>

Selain itu, Ma'had Aly juga berupaya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan. Hal ini dilakukan melalui program pengabdian masyarakat yang melibatkan santri dalam kegiatan sosial, seperti penyuluhan agama dan kegiatan kemanusiaan. Dengan melibatkan masyarakat, Ma'had Aly tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang berkontribusi pada pembangunan masyarakat.<sup>221</sup>

Tata kelola internal dan eksternal Ma'had Aly berperan penting dalam menciptakan lembaga pendidikan yang berkualitas dan relevan. Melalui manajemen yang baik di dalam lembaga dan hubungan yang kuat dengan pihak luar, Ma'had Aly dapat terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. Dengan demikian, keberhasilan tata kelola ini akan berdampak positif pada kualitas lulusan yang dihasilkan, yang diharapkan mampu berkontribusi secara signifikan dalam masyarakat.<sup>222</sup>

### **3. Peraturan Menteri Agama No. 71 Tahun 2015 Tentang Ma'had Aly**

Peraturan Menteri Agama No. 71 Tahun 2015 menjadi salah satu regulasi penting yang mengatur keberadaan Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren di Indonesia. Regulasi ini memberikan kerangka hukum yang jelas mengenai penyelenggaraan pendidikan di Ma'had Aly, serta menetapkan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga tersebut untuk memastikan kualitas pendidikan yang diberikan.

---

<sup>220</sup> I. Iskandar, B. Ali, & M. Mahmuddin, "Manajemen Dakwah Ma'had Al-Sunnah Kabupaten Sidrap," *Jurnal Diskursus Islam*, Vol. 5, No. 1 (2017), 43-66. <https://doi.org/10.24252/jdi.v5i1.9640>

<sup>221</sup> R. Rif'ah, "Manajemen Kemahasiswaan di Ma'had 'Aly Situbondo dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, Vol. 2, No. 1 (2017), 36-45, <https://doi.org/10.35316/jpii.v2i1.60>.

<sup>222</sup> I. Iskandar, B. Ali, & M. Mahmuddin, "Manajemen Dakwah Ma'had Al-Sunnah Kabupaten Sidrap," *Jurnal Diskursus Islam*, Vol. 5, No. 1 (2017), 43-66. <https://doi.org/10.24252/jdi.v5i1.9640>.

Peraturan ini mengakui Ma'had Aly sebagai institusi pendidikan tinggi yang memiliki tujuan untuk mendalami dan mengembangkan ilmu agama Islam. Dalam konteks ini, Ma'had Aly diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai ilmu agama, tetapi juga memiliki kemampuan untuk berkontribusi dalam masyarakat.<sup>223</sup> Regulasi ini juga mengatur tentang kurikulum yang harus diikuti oleh Ma'had Aly, yang harus sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.<sup>224</sup>

Salah satu aspek penting dari Peraturan Menteri Agama No. 71 Tahun 2015 adalah penetapan kurikulum yang harus diimplementasikan di Ma'had Aly. Kurikulum ini dirancang untuk mengintegrasikan pengetahuan agama dengan ilmu pengetahuan umum, sehingga lulusan Ma'had Aly diharapkan memiliki kompetensi yang luas dan mampu bersaing di dunia kerja.<sup>225</sup> Selain itu, regulasi ini juga menekankan pentingnya evaluasi dan akreditasi untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan tersebut memenuhi standar yang telah ditetapkan.<sup>226</sup>

Peraturan ini juga mengatur tentang pengelolaan Ma'had Aly, termasuk struktur organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan yang baik diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi santri.<sup>227</sup> Selain itu, akreditasi menjadi salah satu aspek penting dalam

---

<sup>223</sup> Q. Zaqiah, "Kebijakan Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam," *Al-Munadzomah*, Vol. 1, No. 2 (2022), 97-111, <https://doi.org/10.51192/almunadzomah.v1i2.320>.

<sup>224</sup> M. Muktaruddin, "Eksistensi Lembaga Pendidikan Muhammadiyah dalam Perspektif Al-Washliyah sebagai Ormas Islam Lokal di Kota Medan," *Edu Society Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol. 3, No. 2 (2023), 977-982, <https://doi.org/10.56832/edu.v3i2.345>.

<sup>225</sup> S. Ghazani, "Urgensi Pembangunan Ma'had Al-Jami'ah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Berbasis Pesantren (Studi di UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan)," *Jurnal Ilmiah Gema Perencanaan*, Vol. 2, No. 2 (2023), <https://doi.org/10.61860/jigp.v2i2.54>.

<sup>226</sup> Ibid.

<sup>227</sup> A. Nurdiana, "Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di STAI Siliwangi Garut," *Jurnal Ekonomi Utama*, Vol. 2, No. 3 (2023), 278-286. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i3.127>

regulasi ini, di mana Ma'had Aly harus menjalani proses akreditasi untuk mendapatkan pengakuan resmi dari pemerintah dan masyarakat.<sup>228</sup>

Dengan adanya Peraturan Menteri Agama No. 71 Tahun 2015, Ma'had Aly diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. Regulasi ini memberikan landasan yang kuat bagi Ma'had Aly untuk berinovasi dalam penyelenggaraan pendidikan, serta menjawab tantangan yang dihadapi oleh masyarakat dalam konteks pendidikan agama.<sup>229</sup> Dengan demikian, Ma'had Aly dapat berfungsi sebagai lembaga yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan santri untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Peraturan Menteri Agama No. 71 Tahun 2015 memberikan kerangka hukum yang jelas dan komprehensif bagi Ma'had Aly dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis pesantren. Dengan regulasi ini, diharapkan Ma'had Aly dapat beroperasi secara efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap berkontribusi dalam masyarakat.

#### **4. Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020 tentang Ma'had Aly**

Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020 tentang Ma'had Aly merupakan regulasi yang sangat penting dalam konteks pengembangan pendidikan tinggi berbasis pesantren di Indonesia. Regulasi ini memberikan pedoman yang jelas mengenai penyelenggaraan pendidikan di Ma'had Aly, termasuk struktur organisasi, kurikulum, dan akreditasi.

Peraturan ini mendefinisikan Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam penguasaan ilmu agama Islam (*tafaqquh fi al-dīn*) berdasarkan kitab-kitab klasik yang diorganisir oleh pesantren. Tujuan utama dari Ma'had Aly adalah untuk

---

<sup>228</sup> Ibid.

<sup>229</sup> S. Ghazani, "Urgensi Pembangunan Ma'had Al-Jami'ah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Berbasis Pesantren (Studi di UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan)", *Jurnal Ilmiah Gema Perencanaan*, Vol. 2, No. 2 (2023), <https://doi.org/10.61860/jigp.v2i2.54>.

menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi dalam bidang ilmu agama dan mampu berkontribusi dalam masyarakat.<sup>230</sup> Dengan demikian, Ma'had Aly berfungsi sebagai jembatan antara tradisi pesantren dan pendidikan tinggi formal, yang memungkinkan santri untuk mendapatkan pendidikan yang lebih mendalam dan terstruktur.

Salah satu aspek penting dari Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020 adalah penetapan kurikulum yang harus diterapkan di Ma'had Aly. Kurikulum ini dirancang untuk mengintegrasikan pengetahuan agama dengan ilmu pengetahuan umum, sehingga lulusan Ma'had Aly diharapkan memiliki kompetensi yang luas dan mampu bersaing di dunia kerja.<sup>231</sup> Selain itu, regulasi ini menekankan pentingnya evaluasi dan akreditasi untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan tersebut memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah.<sup>232</sup>

Pengelolaan Ma'had Aly diatur dalam regulasi ini, yang mencakup struktur organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan yang baik diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi santri. Dalam hal ini, pengasuh, dewan kiai, dan pengurus Ma'had Aly memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pendidikan yang diberikan sesuai dengan visi dan misi lembaga.<sup>233</sup> Selain itu, regulasi ini juga mengatur tentang akreditasi, di mana Ma'had Aly harus menjalani proses akreditasi untuk mendapatkan pengakuan resmi dari pemerintah dan masyarakat.<sup>234</sup>

Dengan adanya Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020, Ma'had Aly diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. Regulasi ini memberikan

---

<sup>230</sup> D. Nawangsari, A. Elhady, & N. Salam, "Women's Access to Islamic Higher Education," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2020), 193-204. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.9760>.

<sup>231</sup> Ibid.

<sup>232</sup> Ibid.

<sup>233</sup> B. Badrudin, E. Ali, M. Sulhan, dan U. Fitri, "Strengthening the Quality of Ma'had Aly Graduates through Optimizing Management of Infrastructure Facilities and Lecturer Competencies," *Tadbir Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 1 (2021), 33, <https://doi.org/10.29240/jsmp.v5i1.2490>.

<sup>234</sup> D. Nawangsari, A. Elhady, & N. Salam, "Women's Access to Islamic Higher Education," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2020), 193-204. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.9760>.

landasan yang kuat bagi Ma'had Aly untuk berinovasi dalam penyelenggaraan pendidikan, serta menjawab tantangan yang dihadapi oleh masyarakat dalam konteks pendidikan agama.<sup>235</sup> Dengan demikian, Ma'had Aly dapat berfungsi sebagai lembaga yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan santri untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020 memberikan kerangka hukum yang jelas dan komprehensif bagi Ma'had Aly dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis pesantren. Dengan regulasi ini, diharapkan Ma'had Aly dapat beroperasi secara efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap berkontribusi dalam masyarakat.

#### **5. Persamaan dan perbedaan antara Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 32 Tahun 2020 dan PMA Nomor 71 Tahun 2015**

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 32 Tahun 2020 dan PMA Nomor 71 Tahun 2015 mengatur tentang Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren di Indonesia. Meskipun keduanya memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan pendidikan Islam, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang signifikan antara kedua peraturan tersebut.

##### **Persamaan:**

- a. Kedua peraturan ini menetapkan Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi yang bertujuan untuk mendalami dan mengembangkan ilmu agama Islam (*tafaqquh fi al-dīn*). Keduanya berfokus pada penghasilan lulusan yang kompeten dalam bidang ilmu agama dan mampu berkontribusi dalam masyarakat.<sup>236</sup>
- b. Baik PMA No. 32 Tahun 2020 maupun PMA No. 71 Tahun 2015 mengatur tentang kurikulum yang harus diterapkan di Ma'had Aly.

---

<sup>235</sup> Ibid.

<sup>236</sup> D. Nawangsari, A. Elhady, & N. Salam, "Women's Access to Islamic Higher Education," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2020), 193-204. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.9760>.

Keduanya menekankan pentingnya integrasi antara pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan umum dalam kurikulum pendidikan.<sup>237</sup>

- c. Kedua peraturan juga menekankan pentingnya akreditasi dan evaluasi untuk memastikan bahwa Ma'had Aly memenuhi standar pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah. Proses akreditasi ini bertujuan untuk menjaga kualitas pendidikan yang diberikan.<sup>238</sup>

**Perbedaan:**

- a. PMA No. 32 Tahun 2020 memberikan pengaturan yang lebih rinci mengenai aspek-aspek teknis dalam penyelenggaraan pendidikan di Ma'had Aly, termasuk struktur organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, PMA No. 71 Tahun 2015 lebih bersifat umum dan tidak sedetail PMA No. 32 Tahun 2020 dalam hal pengaturan manajerial.<sup>239</sup>
- b. PMA No. 32 Tahun 2020 lebih menekankan pada pengembangan inovasi dalam pendidikan dan pengelolaan Ma'had Aly, serta mendorong lembaga untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, PMA No. 71 Tahun 2015 lebih berfokus pada pelestarian tradisi pesantren dalam pendidikan.<sup>240</sup>
- c. PMA No. 32 Tahun 2020 mencakup ketentuan yang lebih tegas mengenai penegakan hukum dan sanksi bagi lembaga yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan. PMA No. 71 Tahun 2015 tidak secara eksplisit mencantumkan sanksi atau konsekuensi bagi pelanggaran.<sup>241</sup>

---

<sup>237</sup> B. Badrudin, E. Ali, M. Sulhan, dan U. Fitri, "Strengthening the Quality of Ma'had Aly Graduates through Optimizing Management of Infrastructure Facilities and Lecturer Competencies," *Tadbir Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 1 (2021), 33, <https://doi.org/10.29240/jsmp.v5i1.2490>.

<sup>238</sup> Ibid.

<sup>239</sup> D. Nawangsari, A. Elhady, & N. Salam, "Women's Access to Islamic Higher Education," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2 (2020), 193-204. <https://doi.org/10.15575/jpi.v6i2.9760>.

<sup>240</sup> B. Badrudin, E. Ali, M. Sulhan, dan U. Fitri, "Strengthening the Quality of Ma'had Aly Graduates through Optimizing Management of Infrastructure Facilities and Lecturer Competencies," *Tadbir Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 1 (2021), 33, <https://doi.org/10.29240/jsmp.v5i1.2490>.

<sup>241</sup> Ibid.

Kesimpulannya, baik PMA No. 32 Tahun 2020 maupun PMA No. 71 Tahun 2015 memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan pendidikan Islam melalui Ma'had Aly. Namun, PMA No. 32 Tahun 2020 memberikan pengaturan yang lebih rinci dan fokus pada pengembangan serta penegakan hukum, sedangkan PMA No. 71 Tahun 2015 lebih menekankan pada pelestarian tradisi pesantren. Keduanya saling melengkapi dalam menciptakan kerangka hukum yang kuat untuk pendidikan tinggi berbasis pesantren di Indonesia.

Table 2.2 Persamaan dan Perbedaan antara PMA Nomor 32 Tahun 2020 dan PMA Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly

| No | Aspek                   | Persamaan                                                                                                                                                                                                                                | Perbedaan                                                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Tujuan Pendidikan       | Kedua peraturan menetapkan Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mendalami ilmu agama Islam (tafaqquh fī al-dīn), dengan fokus menghasilkan lulusan yang kompeten dalam ilmu agama dan mampu berkontribusi dalam masyarakat. | PMA No. 32 Tahun 2020 lebih menekankan inovasi dan adaptasi dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat, sedangkan PMA No. 71 Tahun 2015 berfokus pada pelestarian tradisi pesantren.                       |
| 2  | Kurikulum               | Keduanya menekankan pentingnya integrasi antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum.                                                                                                                                                    | PMA No. 32 Tahun 2020 mendorong pengembangan kurikulum yang inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman, sedangkan PMA No. 71 Tahun 2015 lebih menekankan pada pelestarian tradisi pesantren dalam kurikulum. |
| 3  | Akreditasi dan Evaluasi | Kedua peraturan menekankan pentingnya akreditasi dan evaluasi untuk menjaga kualitas pendidikan di Ma'had Aly sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah.                                                                          | PMA No. 32 Tahun 2020 memberikan pengaturan lebih rinci mengenai proses akreditasi dan evaluasi, sementara PMA No. 71 Tahun 2015 tidak terlalu mendetail.                                                          |

|   |                            |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Ruang Lingkup Pengaturan   | Keduanya mengatur tentang tata kelola dan manajemen pendidikan di Ma'had Aly.                     | PMA No. 32 Tahun 2020 memberikan pengaturan yang lebih rinci mengenai aspek teknis penyelenggaraan pendidikan, termasuk struktur organisasi dan manajemen SDM. PMA No. 71 Tahun 2015 lebih bersifat umum dan tidak sedetail itu dalam pengaturan manajerial. |
| 5 | Fokus Pengembangan         | Kedua peraturan mendorong Ma'had Aly untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan agama dan umum. | PMA No. 32 Tahun 2020 lebih menekankan pada pengembangan inovasi pendidikan dan pengelolaan Ma'had Aly agar dapat beradaptasi dengan perubahan. PMA No. 71 Tahun 2015 lebih berfokus pada pelestarian nilai-nilai tradisional dalam pendidikan pesantren.    |
| 6 | Penegakan Hukum dan Sanksi | Keduanya menetapkan perlunya penegakan hukum untuk menjaga kualitas pendidikan di Ma'had Aly.     | PMA No. 32 Tahun 2020 mencakup ketentuan yang lebih tegas mengenai penegakan hukum dan sanksi bagi lembaga yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan. PMA No. 71 Tahun 2015 tidak secara eksplisit mencantumkan sanksi atau konsekuensi bagi pelanggaran.  |

Tabel ini menekankan bahwa meskipun kedua PMA memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan pendidikan Islam di Ma'had Aly, ada perbedaan dalam rincian pengaturan, fokus pengembangan, dan implementasi hukum antara keduanya.

## **D. Kerangka Pemikiran**

### **1. Integrasi Teori dan Pertanyaan Penelitian dalam Kerangka Analisis**

#### **a. Teori *Good Governance***

Kerangka analisis dalam penelitian ini dirancang untuk mengintegrasikan teori-teori yang relevan dengan fokus utama pada tata kelola, strategi adaptasi, dan dinamika institusional Ma'had Aly setelah diberlakukannya Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai dasar konseptual tetapi juga sebagai alat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan bagaimana Ma'had Aly menavigasi perubahan regulasi. Dalam konteks ini, teori *Good Governance* menjadi landasan utama yang digunakan untuk menganalisis praktik tata kelola di Ma'had Aly. Teori ini mengedepankan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi yang semuanya relevan untuk mengevaluasi sejauh mana Ma'had Aly mampu beradaptasi dan tetap menjaga legitimasi institusional mereka.

Prinsip transparansi memungkinkan analisis terhadap keterbukaan informasi yang diberikan Ma'had Aly kepada pemangku kepentingan, termasuk komunitas pesantren dan regulator. Selanjutnya, prinsip akuntabilitas digunakan untuk mengevaluasi mekanisme pertanggungjawaban yang diterapkan oleh institusi ini dalam mengelola sumber daya dan menjalankan kewajiban mereka. Partisipasi menjadi elemen penting dalam memahami sejauh mana komunitas lokal dan aktor internal Ma'had Aly dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Pendekatan berbasis teori ini diterapkan dalam analisis praktik tata kelola pada tiga Ma'had Aly yang menjadi objek studi. Penelitian ini menginvestigasi bagaimana setiap institusi tersebut menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance* dalam konteks yang berbeda-beda, dengan mempertimbangkan faktor-faktor lokal, seperti struktur organisasi, hubungan dengan masyarakat, serta dukungan dari pemangku kepentingan. Dengan integrasi teori dan data empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai tantangan dan peluang yang

dihadapi Ma'had Aly dalam upaya mereka untuk tetap relevan di tengah perubahan regulasi dan ekspektasi sosial.

Melalui kerangka analisis ini, penelitian tidak hanya berkontribusi pada pemahaman akademik tentang tata kelola institusi pendidikan berbasis agama, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis yang dapat mendukung pengembangan Ma'had Aly sebagai bagian penting dari sistem pendidikan nasional. Kombinasi teori *Good Governance* dengan studi kasus ini memperkuat validitas analisis serta relevansinya dalam menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

**b. Teori Strategi Respons terhadap Tekanan Institusional (Christine Oliver, 1991)**

Teori Strategi Respons terhadap Tekanan Institusional yang dikembangkan oleh Christine Oliver (1991) menjadi salah satu kerangka konseptual utama dalam penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi merespons tekanan institusional dengan berbagai strategi, yaitu *acquiescence* (penerimaan), *compromise* (kompromi), *avoidance* (penghindaran), *defiance* (penolakan), dan *manipulation* (manipulasi). Kelima strategi ini mencerminkan tingkat fleksibilitas dan kapasitas adaptasi organisasi dalam menghadapi tekanan eksternal yang bersumber dari regulasi, norma, atau harapan pemangku kepentingan. Dalam konteks Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020, teori ini relevan untuk menganalisis bagaimana Ma'had Aly merespons perubahan regulasi yang secara signifikan memengaruhi tata kelola dan operasional mereka.

*Acquiescence* (penerimaan) menggambarkan respons pasif di mana organisasi sepenuhnya menyesuaikan diri dengan tekanan institusional tanpa modifikasi signifikan. Dalam konteks Ma'had Aly, strategi ini terlihat ketika institusi mengadopsi kebijakan pemerintah secara penuh, seperti penyesuaian struktur organisasi dan kurikulum untuk memenuhi standar yang ditetapkan. Contoh lain adalah kepatuhan terhadap persyaratan administratif yang diwajibkan untuk mendapatkan legitimasi formal dari pemerintah.

*Compromise* (kompromi) merupakan strategi di mana organisasi menyesuaikan diri sebagian dengan tekanan eksternal sambil tetap mempertahankan identitas inti mereka. Beberapa Ma'had Aly mungkin memilih strategi ini dengan mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren ke dalam kerangka regulasi yang ditentukan oleh pemerintah. Misalnya, mereka dapat menyesuaikan beberapa aspek kurikulum formal sambil tetap mempertahankan materi berbasis nilai-nilai Islam tradisional sebagai elemen inti pendidikan mereka.

*Avoidance* (penghindaran) menunjukkan upaya organisasi untuk mengurangi atau menghindari dampak tekanan institusional melalui perubahan prosedur atau struktur. Dalam kasus Ma'had Aly, strategi ini dapat terlihat dalam tindakan seperti memperlambat implementasi regulasi tertentu atau menciptakan unit khusus untuk menangani regulasi tanpa memengaruhi operasi utama institusi. Pendekatan ini sering diambil ketika tekanan institusional dianggap tidak sepenuhnya relevan dengan konteks institusi.

*Defiance* (penolakan) mencerminkan strategi penolakan aktif terhadap tekanan institusional yang dianggap tidak sesuai dengan nilai atau tujuan organisasi. Sebagai contoh, beberapa Ma'had Aly mungkin menolak untuk sepenuhnya mengubah struktur pendidikan mereka jika mereka merasa bahwa regulasi pemerintah tidak sejalan dengan visi pesantren. Strategi ini berisiko tinggi tetapi mencerminkan komitmen institusi terhadap nilai-nilai yang mereka anggap fundamental.

*Manipulation* (manipulasi) melibatkan upaya organisasi untuk memengaruhi atau mengubah sumber tekanan agar lebih sesuai dengan kepentingan mereka. Strategi ini dapat diwujudkan melalui lobi kepada pembuat kebijakan atau membangun aliansi dengan komunitas lokal untuk mendukung posisi institusi. Dalam konteks Ma'had Aly, manipulasi dapat dilakukan dengan mengajukan rekomendasi kepada pemerintah untuk merevisi peraturan yang dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan institusi pendidikan berbasis Islam.

Implementasi strategi-strategi ini dalam konteks Ma'had Aly memberikan wawasan tentang bagaimana institusi pendidikan berbasis agama dapat mempertahankan identitas mereka sambil menavigasi perubahan regulasi yang kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi variasi respons di antara berbagai Ma'had Aly, yang mencerminkan pengaruh faktor-faktor seperti kapasitas sumber daya, dukungan komunitas, dan dinamika lingkungan eksternal. Dengan memahami pilihan strategi respons ini, penelitian dapat memberikan rekomendasi praktis untuk mendukung Ma'had Aly dalam menjaga relevansi dan keberlanjutan mereka di tengah tekanan institusional yang terus berubah.

## **2. Integrasi Teori untuk Menjawab Rumusan Masalah**

Kerangka analisis dalam penelitian ini mengintegrasikan teori *Good Governance* dan *Teori Strategi Respons* terhadap Tekanan Institusional untuk menjawab tiga rumusan masalah utama. Kombinasi kedua teori ini memberikan landasan konseptual yang kuat untuk menganalisis bagaimana Ma'had Aly menavigasi tekanan regulasi, menjaga legitimasi institusional, dan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisional pesantren. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk mengeksplorasi aspek tata kelola, strategi adaptasi, dan dinamika institusional secara holistik dalam konteks perubahan yang dipicu oleh Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020.

### **a. Bagaimana tata kelola Ma'had Aly mencerminkan prinsip-prinsip *Good Governance*?**

Untuk menjawab pertanyaan ini, teori *Good Governance* digunakan sebagai kerangka untuk menganalisis bagaimana Ma'had Aly menerapkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas dan partisipasi dalam tata kelola mereka. Analisis ini mencakup evaluasi terhadap sejauh mana Ma'had Aly membuka akses informasi kepada pemangku kepentingan, memastikan mekanisme pertanggungjawaban berjalan, serta melibatkan komunitas pesantren dalam pengambilan keputusan strategis. Prinsip responsivitas dan efektivitas juga menjadi indikator penting untuk menilai kemampuan

institusi dalam menyesuaikan diri dengan regulasi baru tanpa mengorbankan nilai-nilai tradisional mereka.

- b. Bagaimana strategi adaptasi institusi Ma'had Aly terhadap perubahan regulasi?

*Teori Strategi Respons* terhadap Tekanan Institusional oleh Christine Oliver (1991) digunakan untuk menganalisis strategi adaptasi yang diambil Ma'had Aly dalam merespons perubahan regulasi. Penelitian ini mengeksplorasi lima strategi respons utama—*acquiescence*, *compromise*, *avoidance*, *defiance*, dan *manipulation*—untuk mengidentifikasi pola adaptasi di antara institusi yang berbeda. Misalnya, beberapa Ma'had Aly mungkin memilih strategi *compromise* dengan mengintegrasikan elemen-elemen baru dari regulasi ke dalam struktur mereka sambil mempertahankan tradisi pesantren. Strategi *avoidance* atau *manipulation* juga dapat digunakan oleh institusi tertentu untuk mengurangi dampak regulasi atau memengaruhi pembuat kebijakan.

- c. Bagaimana dinamika institusional Ma'had Aly dalam menjaga keseimbangan antara regulasi dan tradisi pesantren?

Penelitian ini memanfaatkan kedua teori untuk memahami bagaimana Ma'had Aly mengelola dinamika antara kepatuhan terhadap regulasi pemerintah dan pelestarian tradisi pesantren. Prinsip-prinsip *Good Governance* memberikan kerangka untuk mengevaluasi keberlanjutan tata kelola institusi, sementara teori respons institusional membantu mengidentifikasi strategi yang digunakan untuk menjaga keseimbangan tersebut. Dinamika ini mencerminkan kemampuan Ma'had Aly untuk mempertahankan legitimasi eksternal melalui kepatuhan regulasi sekaligus mempertahankan legitimasi internal melalui pelestarian nilai-nilai tradisional.

Integrasi teori ini tidak hanya memberikan jawaban atas rumusan masalah, tetapi juga menawarkan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana Ma'had Aly dapat memanfaatkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan strategi respons adaptif untuk tetap relevan dalam

lingkungan yang penuh tekanan regulasi. Pendekatan ini juga menghasilkan rekomendasi praktis bagi pengelola Ma'had Aly untuk meningkatkan kapasitas institusional mereka dalam menghadapi tantangan masa depan.

### **3. Kerangka Pemikiran Naratif**

Kerangka pemikiran naratif dalam penelitian ini menguraikan keterkaitan antara konsep-konsep utama yang digunakan untuk menjelaskan tata kelola, strategi adaptasi, dan dinamika pelestarian nilai tradisional di Ma'had Aly. Pendekatan ini menyoroti bagaimana institusi pendidikan berbasis pesantren merespons perubahan regulasi sambil tetap menjaga identitas tradisional mereka. Setiap konsep kunci dianalisis secara mendalam untuk memahami hubungan antara prinsip-prinsip *Good Governance*, strategi respons terhadap tekanan institusional, dan dinamika pelestarian nilai tradisional pesantren.

Tata kelola Ma'had Aly menjadi inti kajian dalam penelitian ini, yang mencakup analisis terhadap bagaimana institusi menjalankan fungsi manajerial, administrasi, dan operasional. Prinsip-prinsip *Good Governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi digunakan sebagai kerangka evaluasi untuk menilai tata kelola yang diterapkan di tiga Ma'had Aly, yaitu Darul Ulum, Al-Falah, dan Hasyim Asy'ari. Analisis ini tidak hanya mengevaluasi sejauh mana prinsip-prinsip tersebut diimplementasikan, tetapi juga bagaimana mereka berkontribusi terhadap efisiensi dan legitimasi institusi di tengah perubahan regulasi. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi praktik tata kelola yang efektif dan tantangan yang dihadapi masing-masing Ma'had Aly.

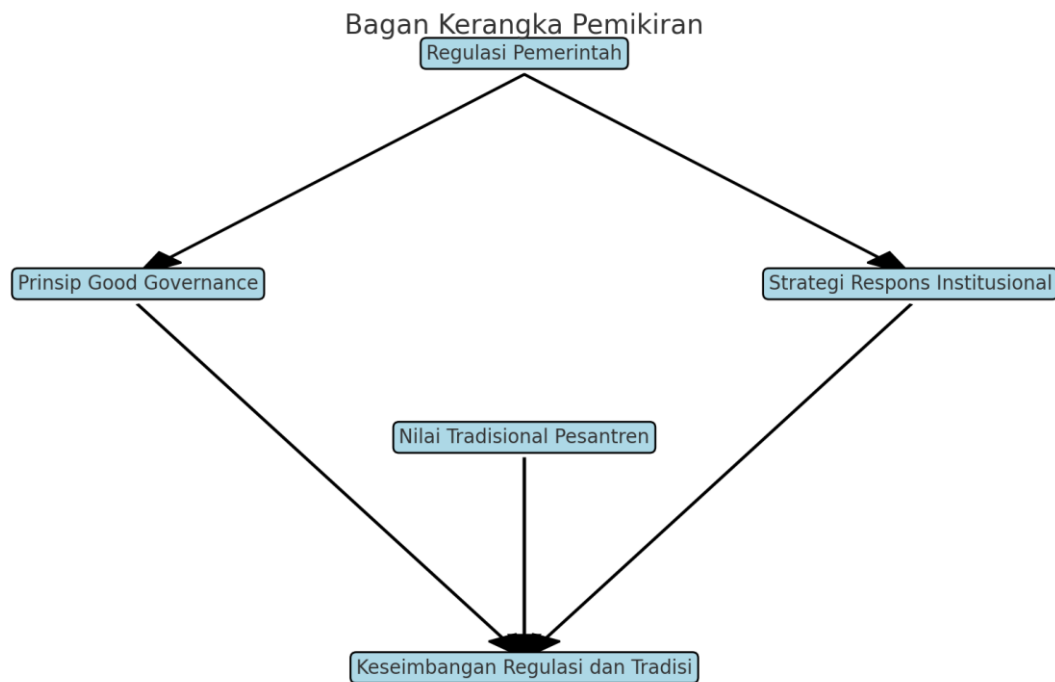
Strategi adaptasi terhadap perubahan regulasi menjadi elemen kedua dalam kerangka pemikiran naratif ini. Ma'had Aly menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan diri terhadap regulasi baru yang diatur oleh Peraturan Menteri Agama No. 32 Tahun 2020. Untuk memahami respons mereka, penelitian ini mengacu pada teori strategi respons institusional oleh

Christine Oliver (1991), yang mencakup lima strategi: *acquiescence* (penerimaan), *compromise* (kompromi), *avoidance* (penghindaran), *defiance* (penolakan), dan *manipulation* (manipulasi). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat mengeksplorasi pola adaptasi yang digunakan oleh Ma'had Aly untuk menghadapi tekanan regulasi tanpa kehilangan esensi nilai-nilai pesantren.

Dinamika pelestarian nilai tradisional menjadi dimensi ketiga yang dianalisis dalam penelitian ini. Sebagai bagian dari pesantren, Ma'had Aly memiliki tanggung jawab untuk melestarikan nilai-nilai tradisional yang menjadi identitas mereka. Namun, tekanan modernisasi melalui regulasi pemerintah memunculkan tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pelestarian tradisi dan pemenuhan kebutuhan regulasi. Penelitian ini berfokus pada bagaimana Ma'had Aly memadukan tradisi pesantren dengan kebutuhan modern, seperti melalui penyesuaian kurikulum dan tata kelola. Pendekatan ini memberikan gambaran tentang bagaimana institusi dapat mempertahankan legitimasi internal di mata komunitas pesantren sambil memenuhi tuntutan eksternal dari pemerintah.

Kerangka pemikiran naratif ini menawarkan pendekatan holistik untuk memahami interaksi antara tata kelola, strategi adaptasi, dan dinamika pelestarian nilai tradisional di Ma'had Aly. Dengan menghubungkan konsep-konsep utama ini, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan teoritis tetapi juga menawarkan kontribusi praktis yang dapat membantu Ma'had Aly mengatasi tantangan di era perubahan regulasi.

#### 4. Visualisasi Kerangka Pemikiran



Bagan di atas menggambarkan hubungan antar elemen utama dalam kerangka pemikiran:

- a. **Regulasi Pemerintah** sebagai faktor eksternal yang memengaruhi.
- b. **Prinsip *Good Governance*** dan **Strategi Respons Institusional** sebagai dua pendekatan yang dipakai untuk merespons regulasi.
- c. **Nilai Tradisional Pesantren** sebagai elemen internal yang dipertahankan.
- d. **Keseimbangan Regulasi dan Tradisi** sebagai tujuan akhir untuk menyelaraskan regulasi dan nilai tradisional.