

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian terhadap tata kelola Ma'had Aly pasca implementasi PMA No. 32 Tahun 2020 pada tiga institusi, yaitu Ma'had Aly Darul Ulum Jombang, Ma'had Aly Al-Falah Kediri, dan Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Jombang, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Praktik Tata Kelola Ma'had Aly Pasca Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 32 Tahun 2020**

Praktik Tata Kelola di Ma'had Aly Darul Ulum Jombang, Ma'had Aly Al-Falah Kediri, dan Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Jombang menunjukkan bahwa penerapan *Good Governance* menjadi aspek utama dalam tata kelola institusi. Transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi diterapkan dalam pengelolaan sarana dan prasarana, kurikulum, serta tenaga kependidikan, dengan pendekatan yang disesuaikan dengan regulasi dan kebutuhan masyarakat. Meskipun terdapat perbedaan dalam implementasi, ketiga Ma'had Aly berupaya menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan tuntutan akademik serta nilai-nilai pesantren.

##### **2. Strategi Adaptasi Ma'had Aly dalam Merespons Perubahan Regulasi Pasca Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 32 Tahun 2020**

Dalam menghadapi regulasi baru, ketiga Ma'had Aly menerapkan strategi adaptasi berbasis teori respons institusional Christine Oliver, yang mencakup kepatuhan (*acquiescence*) dan kompromi (*compromise*). Penyesuaian kurikulum dilakukan dengan mengintegrasikan kajian kitab kuning dengan regulasi modern, sementara peningkatan kompetensi tenaga pengajar, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, dan optimalisasi tenaga kependidikan menjadi langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan pendidikan. Setiap Ma'had Aly menyesuaikan strategi ini dengan kondisi internal dan tantangan eksternal yang dihadapi.

### **3. Dinamika Adaptasi Institusional dalam Menjaga Keseimbangan Pasca Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 32 Tahun 2020**

Ketiga Ma'had Aly menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara tradisi pesantren dan tuntutan modernisasi pendidikan. Dengan pendekatan berbasis inovasi dan kolaborasi, mereka mampu mempertahankan nilai-nilai keislaman sambil menyesuaikan diri dengan regulasi dan perkembangan zaman. Tata kelola yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi dengan berbagai pemangku kepentingan memungkinkan Ma'had Aly tetap relevan dan berkontribusi pada pendidikan Islam yang lebih progresif di Indonesia. Pengelolaan tenaga pendidik, penggunaan teknologi, serta penguatan kemitraan dengan berbagai pihak menjadi kunci dalam menghadapi perubahan regulasi dan memastikan keberlanjutan institusi.

Dengan demikian, ketiga Ma'had Aly menunjukkan kemampuan adaptasi yang kuat dalam menghadapi regulasi baru tanpa kehilangan karakter pesantren. Dengan strategi penguatan tata kelola, inovasi pembelajaran, peningkatan SDM, dan kolaborasi strategis, mereka mampu bertahan dan berkembang sebagai institusi pendidikan Islam yang relevan di era modern.

## **B. Implikasi Teoritis/Praktis**

### **1. Implikasi Teoretik**

- a. Penelitian ini memperkuat teori tata kelola pendidikan berbasis prinsip *Good Governance* Graham, yakni transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Implementasi tata kelola Ma'had Aly setelah PMA No. 32 Tahun 2020 menunjukkan bahwa pesantren dapat mengadopsi sistem manajemen modern yang selaras dengan karakteristik kelembagaan berbasis nilai-nilai Islam, sehingga mengembangkan model tata kelola pesantren yang lebih profesional dan berkelanjutan.
- b. Penelitian ini juga menguatkan teori *respons institusional* Christine Oliver yang menjelaskan bagaimana institusi merespons perubahan regulasi

melalui strategi kepatuhan dan kompromi. Dalam konteks tata kelola Ma'had Aly, strategi adaptasi yang dilakukan mencerminkan dinamika respons institusional yang melibatkan negosiasi antara kepentingan internal dan tuntutan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa regulasi pendidikan dapat diimplementasikan tanpa menghilangkan identitas tradisional pesantren, melainkan melalui pendekatan yang adaptif dan inovatif.

- c. Penelitian ini merumuskan sebuah teori baru yang disebut Konsep “*Compromise Governance*” dalam Tata Kelola Pesantren, yang menjelaskan bahwa tata kelola Ma'had Aly pasca penerapan regulasi baru bergerak menuju pendekatan *compromise governance*. Dalam konsep ini, Ma'had Aly mengintegrasikan sistem tradisional berbasis nilai-nilai keislaman dengan prinsip-prinsip manajemen modern untuk menciptakan tata kelola yang lebih adaptif dan efektif. Integrasi kedua sistem ini memungkinkan Ma'had Aly untuk tetap menjaga identitas keislamannya sekaligus merespons dinamika regulasi serta tuntutan akademik di era kontemporer dengan lebih efektif.

## **2. Implikasi Praktis**

- a. Implementasi Tata Kelola Ma'had Aly Berbasis *Good Governance* (transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi) dalam tata kelola Ma'had Aly dapat menjadi model bagi pesantren lain dalam mengelola institusi pendidikan berbasis pesantren secara lebih profesional. Dengan memastikan pengelolaan yang sistematis dan berbasis regulasi, Ma'had Aly dapat meningkatkan kualitas pendidikan, memperkuat legitimasi di mata masyarakat, serta memperluas jangkauan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan.
- b. Ma'had Aly yang berhasil mengintegrasikan kurikulum kitab kuning dengan regulasi pendidikan modern menunjukkan bahwa transformasi kurikulum menjadi langkah strategis dalam menghadapi perubahan kebijakan. Oleh karena itu, Ma'had Aly lain perlu mempertimbangkan pendekatan serupa untuk meningkatkan relevansi kurikulum mereka tanpa

menghilangkan karakteristik pesantren. Selain itu, penguatan kompetensi tenaga pengajar dan optimalisasi tenaga kependidikan perlu dilakukan secara berkelanjutan agar pendidikan pesantren tetap kompetitif di era modern.

- c. Penggunaan teknologi dalam tata kelola dan pembelajaran di Ma'had Aly menjadi indikator penting bagi pesantren lain untuk mengadopsi sistem digital dalam administrasi, monitoring, dan evaluasi pendidikan. Pemanfaatan teknologi dapat membantu efisiensi pengelolaan, meningkatkan aksesibilitas pendidikan, serta memperluas metode pembelajaran yang lebih interaktif dan sesuai dengan kebutuhan zaman.
- d. Keberhasilan Ma'had Aly dalam menjaga keseimbangan antara nilai tradisional dan tuntutan regulasi menunjukkan bahwa pesantren perlu membangun jaringan kemitraan dengan institusi pendidikan tinggi, lembaga penelitian, serta lembaga pendidikan agar dapat memperluas kesempatan bagi lulusannya. Kemitraan ini juga penting dalam memperoleh sumber daya tambahan untuk pengembangan pesantren secara berkelanjutan.
- e. Pesantren perlu melihat perubahan regulasi sebagai peluang untuk beradaptasi dan berkembang, bukan sebagai ancaman bagi identitas mereka. Oleh karena itu, transformasi paradigma dalam pengelolaan pesantren harus dilakukan dengan pendekatan yang proaktif dan inovatif, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi utama dalam pendidikan pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan teoretis dalam studi tata kelola pendidikan Islam, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi pesantren dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan institusi mereka dalam menghadapi perubahan regulasi dan dinamika zaman.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Setiap penelitian memiliki keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil atau generalisasi temuan, begitu juga dengan penelitian ini yang mengeksplorasi

tata kelola Ma'had Aly pasca implementasi PMA No. 32 Tahun 2020. Berikut adalah beberapa keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini:

1. Tata kelola Ma'had Aly pasca Peraturan Menteri Agama Nomor 32 Tahun 2020 merupakan isu baru yang sedang dalam tahap implementasi. Regulasi ini masih membutuhkan adaptasi di lapangan, sehingga penelitian ini hanya mencakup gambaran awal penerapan tanpa mampu menganalisis dampak jangka panjang atau mekanisme operasional yang sepenuhnya mapan.
2. Penelitian ini terbatas pada tiga lokasi, yaitu Ma'had Aly Al-Falah Ploso, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Jombang, dan Ma'had Aly Darul Ulum Jombang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin belum dapat sepenuhnya merepresentasikan tata kelola Ma'had Aly di Indonesia secara keseluruhan, terutama di wilayah dengan karakteristik yang berbeda.
3. Beberapa kebijakan terkait tata kelola Ma'had Aly pasca regulasi ini belum memiliki panduan teknis yang terperinci dan seragam. Hal ini mengakibatkan variasi dalam implementasi yang belum terstruktur secara eksplisit di antara Ma'had Aly yang menjadi objek penelitian.
4. Penelitian ini difokuskan pada analisis data dari hasil wawancara, dokumen, dan observasi. Namun, keterbatasan pada metode evaluasi jangka panjang dapat menjadi kendala dalam memahami efektivitas penuh tata kelola yang telah diterapkan, sehingga dibutuhkan penelitian lanjutan yang lebih mendalam.
5. Penelitian ini belum mencakup secara mendalam pengaruh dinamika kebijakan pendidikan nasional yang lebih luas terhadap tata kelola Ma'had Aly, terutama kaitannya dengan kebijakan yang mungkin berubah di masa depan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi hubungan tersebut.

#### **D. Rekomendasi**

Dari hasil penelitian ini, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan terkait tata kelola Ma'had Aly pasca implementasi PMA No. 32 Tahun 2020 adalah sebagai berikut:

## **1. Untuk Pengelola Ma'had Aly**

- a. Pengelola Ma'had Aly perlu mengadopsi prinsip *Good Governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam setiap aspek pengelolaan. Implementasi sistem manajemen modern yang tetap berlandaskan nilai-nilai Islam akan menciptakan tata kelola yang lebih profesional dan berkelanjutan.
- b. Ma'had Aly perlu untuk memperhatikan kaderisasi kepengurusan berkelanjutan dan kompetensi dalam tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tidak hanya menggunakan SDM senior sehingga proses kaderisasi melemah, atau hanya menggunakan SDM yunior sehingga kurang dalam kompetensi kerja.
- c. Ma'had Aly perlu mengintegrasikan kurikulum kitab kuning dengan sistem pendidikan modern agar lebih relevan dengan kebutuhan zaman. Selain itu, peningkatan kompetensi tenaga pengajar dan tenaga kependidikan harus menjadi prioritas agar kualitas pendidikan tetap terjaga dan kompetitif.
- d. Pengelola Ma'had Aly harus mulai mengadopsi teknologi digital dalam administrasi dan pembelajaran, seperti sistem informasi akademik, e-learning, serta metode pengajaran berbasis teknologi. Hal ini akan meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, serta efektivitas pendidikan.
- e. Ma'had Aly perlu membangun kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, serta sektor industri untuk memperluas peluang akademik dan profesional bagi lulusannya. Kemitraan ini juga akan membantu dalam memperoleh sumber daya tambahan guna mendukung pengembangan institusi.
- f. Pengelola Ma'had Aly perlu melihat perubahan regulasi sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai ancaman terhadap identitas institusi. Diperlukan pendekatan inovatif dalam pengelolaan yang tetap mempertahankan nilai-nilai keislaman sambil menyesuaikan diri dengan tuntutan regulasi dan kebutuhan masyarakat.

## **2. Untuk Pemerintah**

- a. Pemerintah perlu memastikan agar Ma'had Aly tetap fokus pada pengkajian keilmuan agama Islam, menghindari perluasan program studi umum yang dapat mengikis identitasnya, seperti yang terjadi pada PTAIN. Kebijakan pengembangan Ma'had Aly harus mengutamakan keunggulan

dalam studi agama, sambil menjaga keseimbangan dengan standar pendidikan nasional.

- b. Pemerintah perlu merancang kebijakan yang memberikan fleksibilitas kepada Ma'had Aly dalam menyesuaikan kurikulum dan tata kelolanya, sehingga regulasi tidak membatasi karakter khas pesantren, tetapi justru mendukung keberlanjutannya.
- c. Pemerintah perlu memastikan bahwa Ma'had Aly mendapatkan akses pendanaan yang memadai, termasuk melalui mekanisme hibah pendidikan dan dana abadi pesantren sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2021.
- d. Pemerintah diharapkan menyusun sistem akreditasi yang mempertimbangkan kekhasan Ma'had Aly, sehingga standar yang diterapkan tetap relevan dengan karakteristik pendidikan pesantren tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisional yang ada.
- e. Pemerintah harus berperan dalam menyediakan pelatihan bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Ma'had Aly agar mereka dapat mengembangkan metode pengajaran yang inovatif serta memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar pendidikan nasional dan global.
- f. Pemerintah dapat berperan sebagai fasilitator dalam membangun jejaring antara Ma'had Aly dengan perguruan tinggi, institusi, dan lembaga internasional guna meningkatkan daya saing lulusan serta memperluas kesempatan akademik dan profesional mereka.

### **3. Untuk Peneliti**

- a. Peneliti selanjutnya dapat memperdalam kajian mengenai konsep *Hybrid Governance* dalam tata kelola Ma'had Aly dengan mengeksplorasi lebih jauh aspek kelembagaan, regulasi, serta dampaknya terhadap kualitas pendidikan.
- b. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi regulasi baru terhadap tata kelola Ma'had Aly, termasuk bagaimana regulasi ini berpengaruh terhadap perkembangan akademik, sosial, dan ekonomi institusi.
- c. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan membandingkan tata kelola Ma'had Aly di berbagai wilayah Indonesia untuk melihat bagaimana faktor sosial, ekonomi, dan budaya mempengaruhi implementasi regulasi serta strategi adaptasi yang diterapkan.

- d. Studi mengenai efektivitas kemitraan antara Ma'had Aly dengan institusi pendidikan tinggi dapat memberikan wawasan terkait manfaat dan tantangan dari kolaborasi ini, serta bagaimana hal tersebut dapat lebih dioptimalkan untuk meningkatkan daya saing lulusan.

Dengan rekomendasi ini, diharapkan pengelola Ma'had Aly, pemerintah, serta akademisi dapat bersinergi dalam meningkatkan tata kelola, kualitas pendidikan, dan keberlanjutan Ma'had Aly sebagai institusi pendidikan Islam yang progresif di era modern.