

DINAMIKA IMPLEMENTASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* PADA PERGURUAN TINGGI PESANTREN

Ainur Rafik¹, Bambang Irawan²

¹UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Mangli, Jawa Timur Indonesia
e-mail: ainurrafik@uinkhas.ac.id

²UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Mangli, Jawa Timur Indonesia
e-mail: bambangirawan1976@gmail.com

DOI : 10.35719/leaderia.v5i2.1118

ABSTRAK

Penerapan tata kelola yang baik di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) berbasis pesantren menghadirkan dinamika yang unik dibandingkan dengan perguruan tinggi konvensional. Sebagai institusi yang mengintegrasikan tradisi pesantren dengan sistem pendidikan tinggi modern, pesantren PTKIS menghadapi tantangan ganda, yaitu mempertahankan identitas moral-spiritual sekaligus memenuhi standar tata kelola global yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi. Studi ini menggunakan riset kepustakaan untuk mengidentifikasi praktik, tantangan, dan peluang penerapan GUG dalam konteks pesantren. Temuan ini menyoroti munculnya konsep tata kelola moral sebagai pilar tambahan *Good University Governance* (GUG) di pesantren PTKIS. Pilar ini menekankan ta'dib (pendidikan karakter), transparansi berbasis syariah, dan keikhlasan (ikhlas), yang menanamkan dimensi spiritual ke dalam praktik tata kelola. Melalui pendekatan ini, pesantren PTKIS dapat membangun model tata kelola yang akuntabel dan berakar kuat pada nilai-nilai Islam. Dengan demikian, mereka berkontribusi dalam memperkuat wacana tata kelola pendidikan tinggi di Indonesia dan menawarkan model alternatif yang menyelaraskan profesionalisme manajerial dengan fondasi moral-spiritual.

Kata Kunci: *Good University Governance*, Pesantren, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta

ABSTRACT

Implementing Good University Governance (GUG) in Islamic Private Higher Education Institutions (PTKIS) based in pesantren presents unique dynamics compared to conventional universities. As institutions that integrate pesantren traditions with modern higher education systems, PTKIS pesantren face the dual challenge of preserving their moral-spiritual identity while simultaneously meeting global governance standards emphasizing accountability, transparency, and efficiency. This study employs library research to identify practices, challenges, and opportunities for applying GUG within the context of pesantren. The findings highlight the emergence of a moral governance concept

as an additional pillar of GUG in PTKIS pesantren. This pillar emphasizes ta'dib (character education), sharia-based transparency, and sincerity (ikhlas), embedding a spiritual dimension into governance practices. Through this approach, PTKIS pesantren can construct a governance model that is both accountable and deeply rooted in Islamic values. In doing so, they contribute to strengthening the discourse on higher education governance in Indonesia and offering an alternative model that harmonizes managerial professionalism with moral-spiritual foundations.

Keywords: *Good University Governance, Pesantren, Private Islamic Higher Education*

PENDAHULUAN

Upaya pengembangan pendidikan tinggi tampak tak pernah usai saat memasuki era global. Perannya yang masih amat signifikan, sebagai sumber peradaban, menuntut untuk terus menurus dikembangkan dengan cara baik sesuai standar global. Hal demikian yang membuat reformasi pendidikan tinggi di Indonesia semakin gencar menuntut setiap institusi, baik negeri maupun swasta, untuk menunjukkan akuntabilitas, efisiensi, dan peningkatan mutu yang *sustainable*. Pemerintah menuntut seluruh perguruan tinggi memakai standar idea yang memungkinkan untuk menambah nilai dan perannya di era global. Standar pengelolaan tersebut yang umum dikenal sebagai *Good University Governance* (GUG) (Riana & Hadiwidjaja, 2024).

GUG merupakan model pengembangan pengelolaan kampus yang menjamin peningkatan mutu perguruan tinggi sesuai dengan pemangku kepentingan. Standar yang dipakai disesuaikan dengan prinsip yang disesuaikan dengan tata nilai modern dan mengarah pada demokratisasi universitas (Muhsin et al. 2020). Penerapan model ini dianggap sebagai jalan terbaik untuk mencapai tingkat kualitas pendidikan tinggi sesuai visi dan tujuan lokal universitas (Risanty & Kesuma, 2019). Di Indonesia, beberapa kampus, utamanya perguruan tinggi negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKIN), berlomba-lomba untuk mencapai status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Untuk meraih status tersebut, model GUG menjadi standar minimum yang wajib dilakukan (Meirinawati et al., 2023).

Penerapan GUG menghadapi tantangan saat diimplementasikan sebagai model pengembangan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) atau Perguruan Tinggi Keagamaan Swasta (PTKIS). Dinamikanya cukup kompleks, karena lokalitas dan budaya birokrasi yang cukup beragam. Kampus swasta dikembangkan pemangku kepentingan lokal dan secara hierarkis memiliki kewenangan mandiri (Reschiwati, 2021). Salah satu contoh yang cukup problematik adalah keberadaan PTKIS di tingkat

pesantren. Jika melihat kondisi dan rekam historis birokrasi dan standar GUG yang menekankan sisi partisipasi terbuka, sepiantas terlihat sangat susah untuk diterapkan.

PTKIS di pesantren menempati posisi yang unik dan khas dalam ekosistem pendidikan di Indonesia. Lembaga tersebut merupakan institusi pendidikan pribumi (*indigenous*) yang telah lama ada dan dikelola oleh masyarakat (Mustikawan et al., 2024). Dewasa ini, model pengembangannya mengintegrasikan sistem pendidikan tinggi modern, yang identik dengan pendekatan liberal dan fokus pada ilmu pengetahuan serta teknologi, dengan nilai, tradisi, dan struktur kelembagaan pesantren yang berciri tradisional dan konservatif (Achmadin et al., 2024). Sebagai Institusi pendidikan, pesantren bertujuan untuk mencetak "ilmuwan-ulama," yaitu individu yang tidak hanya unggul dalam sains dan teknologi, tetapi juga memahami, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai Islam (Siswati et al., 2023).

Tujuan pendidikan di era global muncul sebagai upaya untuk menjembatani ketegangan antara tata kelola modern yang rasional-fungsional dengan kepemimpinan tradisional yang berbasis karisma Kyai, yang menjadi sentral figur dan panutan (Arifin, 2025). Nilai-nilai seperti ketulusan (*keikhlasan*), kemandirian, budi luhur (*akhlakul karimah*), dan solidaritas (*ukhuwwah*) yang tertanam kuat dalam budaya pesantren menjadi fondasi moral yang mempengaruhi seluruh sistem manajemen di dalamnya (Saefrudin, 2023). Satu sisi hal ini, tampak GUG masih masuk akal untuk diterapkan dalam kondisi demikian.

Di sisi lain, hingga saat ini GUG hanya berfokus pada perguruan tinggi konvensional, khususnya PTN atau PTKIN (Ashari, 2024). Hal ini menciptakan kesenjangan literatur yang signifikan. Kerangka GUG yang universal, yang menekankan prinsip-prinsip otonomi manajerial dan independensi, memiliki ketidaksesuaian mendasar dengan realitas kepemimpinan di PTKIS, utamanya yang tumbuh di pesantren. Kepemimpinan di PTKIS pesantren secara substantif sering kali sentralistik dan berbasis moral, berpusat pada sosok Kyai (Balim 2017). Kesenjangan ini menimbulkan pertanyaan fundamental yang setidaknya akan menjadi fokus kajian artikel ini, Bagaimana GUG dapat diadaptasi dan diimplementasikan secara efektif di PTIP tanpa mengikis identitas dan karakter uniknya?

Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menganalisis diskursus GUG dalam konteks PTKIS Pesantren. Kajian mengidentifikasi tantangan dan peluang yang muncul dari integrasi dua model tata kelola yang berbeda, dan merumuskan model tata kelola yang relevan dan berkelanjutan. Temuan diharapkan memberikan manfaat ganda, yakni secara praktis, menjadi panduan strategis bagi pimpinan PTKIS pesantren, dan pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan GUG dan secara teoretis, memberikan kontribusi pada literatur tata kelola pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan lembaga berbasis nilai-nilai keagamaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis *library reasearch*. Jenis penelitian ini dipilih karena merupakan pendekatan ilmiah untuk melakukan identifikasi, analisis, evaluasi, dan penafsiran secara sistematis terhadap seluruh literatur relevan yang telah diterbitkan mengenai topik yang dipilih (Booth, 2012), yaitu GUG dalam konteks PTKIS Pesantren. Dengan menerapkan metode ini, kajian ini bertujuan untuk menyusun ulasan literatur secara ilmiah, yang dimulai dari proses pengumpulan data, seleksi, pembacaan, hingga analisis data. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi praktik terbaik, tantangan, dan kesenjangan riset yang masih ada (Cabrera & Cabrera, 2023). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyintesis temuan dari berbagai sumber, tetapi juga menawarkan model konseptual yang dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan dan pengelola PTKIS Pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsepsi *Good University Governance* dan Penerapannya di Pesantren

Konsep *Good University Governance* (GUG) berakar dari perkembangan gagasan *good governance* dalam tata kelola publik dan *corporate governance* di dunia bisnis (Shattock, 2008). Pada intinya, GUG merujuk pada proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan kebijakan di lingkungan perguruan tinggi yang dilandasi keterbukaan dan akuntabilitas. Bank Dunia, misalnya, menafsirkan *governance* sebagai cara sebuah negara mengelola sumber daya melalui penggunaan kekuasaan, sedangkan *United Nations Development Program* (UNDP) lebih menekankan pada dimensi penggunaan otoritas politik, ekonomi, dan administratif (World Bank Group, 2017). Dari definisi-definisi tersebut, tata kelola universitas dirumuskan melalui prinsip-prinsip universal yang diakui secara luas.

Salah satu prinsip yang paling ditekankan ialah transparansi. Perguruan tinggi dituntut menghadirkan keterbukaan informasi, baik dalam mekanisme penerimaan mahasiswa, pengelolaan keuangan, proses rekrutmen tenaga pengajar, maupun dalam penyajian laporan kelembagaan. Transparansi ini bukan hanya formalitas, melainkan instrumen penting bagi publik untuk menguji integritas lembaga (Osipian, 2013). Sejalan dengan itu, akuntabilitas menjadi prinsip berikutnya. Setiap organ dalam perguruan tinggi harus memiliki uraian fungsi yang jelas serta mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pemerintah, masyarakat, dan juga penyelenggara yayasan (Coy et al., 2001).

Prinsip lain yang tak kalah penting adalah responsibilitas, yaitu kesediaan semua individu dalam struktur universitas untuk menanggung konsekuensi tindakannya, dengan tetap berpijak pada norma

hukum dan etika akademik (Wang dan Heikki Juslin, 2012). Prinsip ini menuntut setiap pihak tidak hanya bekerja sesuai deskripsi tugas, tetapi juga menegakkan nilai moral yang melekat pada perannya. Di samping itu, independensi juga menjadi landasan pokok. Pengelolaan perguruan tinggi seharusnya terbebas dari konflik kepentingan dan pengaruh eksternal yang berlebihan, serta menjauhi praktik kolusi, korupsi, maupun nepotisme. Prinsip terakhir adalah keadilan, yang mengharuskan perlakuan setara terhadap seluruh pemangku kepentingan, mulai dari mahasiswa hingga tenaga pendidik dan masyarakat luas (Stowell, 2004). Prinsip-prinsip inti ini biasanya dilengkapi dengan nilai lain seperti penjaminan mutu, efektivitas, efisiensi, relevansi program, hingga orientasi nirlaba, sehingga tata kelola universitas dapat berjalan sesuai misi sosialnya.

Adapun penerapan GUG di PKIS Pesantren tidak dapat dilepaskan dari keunikan tradisi pesantren yang mewarnai struktur dan nilai lembaga tersebut. Karakteristik pertama yang menonjol ialah peran Kyai yang sangat sentralistik. Sosok Kyai bukan hanya dipandang sebagai pemimpin formal, melainkan figur yang menyatukan otoritas moral, keilmuan, sekaligus spiritual. Wibawanya tidak semata-mata bersandar pada legitimasi hukum atau administratif, melainkan pada pengakuan masyarakat dan civitas akademika atas karisma, keluasan ilmu agama, dan keteladanan hidup yang ditampilkan. Model kepemimpinan Kyai dapat lahir dari tradisi keluarga, melalui proses musyawarah yang demokratis, atau pun ditetapkan oleh yayasan.

Dalam perspektif GUG konvensional, kepemimpinan semacam ini sering kali dinilai problematis karena menyalahi prinsip independensi, mengingat Kyai merangkap sebagai pendidik, manajer, sekaligus pembimbing spiritual (Muttaqin, 2020). Akan tetapi, nilai-nilai yang ia tanamkan—seperti keikhlasan, kemandirian, dan akhlakul karimah—justru menciptakan fondasi etika yang kokoh bagi tata kelola perguruan tinggi (Sartini, 2025). Dengan kata lain, kepemimpinan Kyai menghadirkan dimensi moral dan spiritual yang tidak selalu bisa dijelaskan dalam kerangka GUG modern, tetapi tetap berfungsi sebagai penopang integritas kelembagaan (Yugo, 2025).

Selain aspek kepemimpinan, PTKIS Pesantren juga dikenal dengan sistem pendidikan hibrida yang mengintegrasikan kurikulum formal modern dengan tradisi pesantren. Ilmu-ilmu umum dikaji berdampingan dengan pembelajaran agama, termasuk pengajian kitab kuning (Sugito, 2024). Konsekuensinya, dosen di lingkungan PTKIS Pesantren tidak hanya dipandang sebagai pengajar pengetahuan, melainkan juga sebagai figur pembimbing moral dan teladan hidup, sehingga fungsi akademik selalu berjalan seiring dengan pembinaan karakter keagamaan.

Struktur kelembagaannya pun memiliki kekhasan tersendiri. Umumnya lembaga ini berada di bawah naungan yayasan yang berperan sebagai badan penyelenggara. Relasi antara yayasan dan manajemen operasional kampus menjadi faktor penting dalam dinamika tata kelola. Beberapa studi

bahkan menggambarkan adanya dua sayap kepemimpinan, sayap pertama yang berorientasi pada nilai kebenaran absolut dan diwakili oleh Kyai, serta sayap kedua yang bersifat praktis-operasional dan dijalankan oleh rektor (Faris, 2019; Humaidi, 2019). Model ini memperlihatkan adanya keseimbangan antara legitimasi spiritual dan administrasi modern, sebuah pola tata kelola yang khas dan jarang ditemukan dalam perguruan tinggi konvensional.

Dinamika Problem Penerapan GUG di PTKIS Pesantren

Beberapa penelitian mengungkap bahwa salah satu hambatan paling serius yang dihadapi PTKIS adalah berkaitan dengan keterbatasan pendanaan. Sebagai bagian dari lembaga pendidikan tinggi pesantren, sumber utama pembiayaan operasional masih sangat bertumpu pada kontribusi mahasiswa melalui SPP. Ketergantungan ini menimbulkan lingkaran persoalan: kekurangan dana menghalangi upaya penerapan tata kelola universitas yang baik, yang pada dasarnya memerlukan biaya besar—misalnya untuk membangun sistem informasi terpadu, melaksanakan audit eksternal, atau memperkuat manajemen mutu (Supriatna, 2025; Mustaqim & Atabik, 2024; Al-Mursal et al., 2025).

Tidak adanya manajemen tata kelola keuangan yang baik membuat PTKIS Pesantren kurang mendapatkan trust dari publik (Ramdhansyah, et al., 2022). Artinya, kelemahan pada aspek tata kelola kemudian berdampak balik, membuat institusi kurang memiliki daya tarik bagi calon donatur maupun mitra strategis yang biasanya mensyaratkan adanya jaminan tata kelola yang sehat (Taufikin dan Moh Solihuddin, 2025). Kondisi demikian menuntut pimpinan perguruan pesantren untuk berpikir kreatif dan tentunya cukup berat. Beberapa pesantren, banyak yang berupaya mengembangkan unit usaha yang bisa menopang keuangan institusi secara berkelanjutan dan juga terus menguatkan kekuatan solidaritas alumni sebagai modal kapital yang bisa dikelola (Hafidh et al., 2024).

Selain faktor finansial, dinamika kepemimpinan juga menghadirkan tantangan tersendiri. Banyak PTKIS Pesantren berada pada titik transisi dari pola kepemimpinan tradisional yang berpusat pada figur Kyai menuju model manajemen modern yang menekankan profesionalitas dan sistematika. Proses peralihan ini tentu tidak mudah, karena memerlukan komitmen kuat dari para pemimpin puncak untuk menjembatani dua paradigma yang sering kali berbeda arah. Gesekan antara semangat modernisasi dengan tradisi sentralistik menjadi persoalan nyata yang perlu diantisipasi dengan bijak (Supriyanto et al., 2024).

Walaupun banyak tantang sebagaimana dijelaskan di atas, PTKIS Pesantren memiliki keunggulan yang dapat dijadikan modal kompetitif. Nilai-nilai keislaman yang secara organik menyatu dalam sistem pendidikan dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi calon mahasiswa yang menginginkan

pengalaman belajar yang utuh—tidak hanya menekankan prestasi akademik, melainkan juga menumbuhkan kedewasaan spiritual dan moral (Siswati et al., 2024). Keunggulan lain terletak pada jaringan sosial yang luas melalui ikatan alumni dan komunitas pesantren (Manaf & Kurniawan, 2024). Jaringan ini bukan hanya menjadi sumber dukungan moral, tetapi juga berpotensi menjadi modal sosial dan bahkan finansial yang dapat mendukung pertumbuhan dan pengembangan institusi di masa depan.

Beberapa tantangan dan peluang yang jelaskan ini, PTKIS tampaknya memiliki jarak dengan jika dibandingkan dengan standar model PTN-BH. PTN-BH adalah institusi yang memiliki otonomi legal-administratif penuh, yang mencakup pengelolaan dana secara mandiri, penentuan status kepegawaian, hingga kewenangan membuka atau menutup program studi (Sumadi, 2024). Status PTN-BH diberikan kepada perguruan tinggi yang telah memenuhi standar tata kelola yang baik. Sedangkan pesantren, tidak memiliki standar yang disebutkan secara administratif.

PTKIS Pesantren memiliki otonomi yang diatur oleh badan penyelenggara (yayasan) dan secara substantif dipimpin oleh Kyai. Ini menunjukkan bahwa "otonomi"nya berbeda. Bagi PTN-BH, otonomi adalah sebuah status legal yang diraih, sementara bagi PTKIS Pesantren, otonomi lebih merupakan sebuah kondisi moral-tradisional yang harus diperjuangkan dalam kerangka kerja yang ada. Beberapa peneliti melihat Perguruan tinggi pesantren tidak harus meniru model PTN-BH secara harfiah, tetapi dapat belajar dari prinsip-prinsipnya untuk memperkuat otonomi internalnya sendiri, seperti yang telah berhasil dilakukan oleh UIN Jakarta yang mengelola unit usaha seperti rumah sakit dan wisma untuk meningkatkan pendapatan (Mareta et al., 2024).

Untuk memperinci hal tersebut, beberapa kesenjangan tata kelola pesantren dengan Standar PTN-BH disusun dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Tata Kelola Standar PTN-BH vs. PTIS Berbasis Pesantren

Aspek Otonomi	PTN Badan Hukum (PTN-BH)	Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIP)
Pengelolaan Keuangan	Otonomi penuh, mengelola dana secara mandiri dan transparan.	Terbatas, sangat bergantung pada SPP mahasiswa dan diatur oleh yayasan.
Pengelolaan SDM	Otonomi untuk mengangkat dan memberhentikan tenaga non-PNS.	Otonomi diatur oleh yayasan, namun kebijakan dapat dipengaruhi oleh Kyai.
Pengelolaan Program Studi	Berwenang penuh untuk membuka dan menutup program studi.	Otonomi diatur oleh yayasan, namun harus tunduk pada regulasi pemerintah.
Sumber Kekuasaan	Legal-administratif, berdasarkan peraturan pemerintah dan statuta.	Formal dari yayasan, namun kekuasaan substansial dan legitimasi sering kali berpusat pada Kyai.

Dinamika Adaptasi Prinsip GUG di PTKIS Pesantren

Adaptasi prinsip GUG di PTKIS Pesantren tidak bisa dilakukan dengan cara menyalin begitu saja model yang diterapkan di lembaga lain semacam PTN atau PTKIN. Akan tetapi, membutuhkan kreativitas, penyesuaian, dan kepekaan terhadap karakteristik unik yang dimiliki oleh institusi pesantren. Berdasarkan literatur yang dikaji dalam artikel ini, keunikan itu terletak pada basis sosial dan religiusnya, di mana peran Kyai, santri, dan komunitas menjadi faktor penentu yang tak terpisahkan dari kehidupan kampus.

Dalam hal transparansi dan akuntabilitasnya, sejumlah PTKIS Pesantren sebenarnya mulai memperlihatkan kemajuan nyata. Situs resmi kelembagaannya misalnya, rata-rata PTKIS Pesantren telah menyediakan informasi akademik dan administratif sebagai bentuk keterbukaan publik (Prasojo et al., 2025). Selain itu, evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala memperlihatkan bahwa mekanisme akuntabilitas sudah dijalankan, walaupun dengan keterbatasan. Namun demikian, di balik formalitas prosedural itu, terdapat kompleksitas tersendiri. Pertanggungjawaban PTKIS Pesantren umumnya tidak berhenti hanya pada pemerintah atau yayasan penyelenggara, melainkan juga pada Kyai dan masyarakat luas yang menjadi sumber legitimasi (Manaf & Kurniawan, 2024).

Lapisan ganda ini membuat akuntabilitasnya lebih berat dibandingkan dengan perguruan tinggi lain. Apalagi, masalah klasik berupa keterbatasan pendanaan kerap menjadi batu sandungan. Sebagai perguruan tinggi swasta, PTKIS pesantren masih sangat bergantung pada Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) mahasiswa. Sementara itu, tuntutan untuk membangun sistem akuntabilitas modern yang menelan biaya besar, seperti audit eksternal rutin, hampir mustahil dilakukan tanpa dukungan finansial memadai. Karena itu, strategi yang lebih realistis adalah penguatan sistem audit internal berbasis teknologi yang tetap terbuka diakses publik, seperti praktik yang dapat ditemukan di beberapa perguruan tinggi negeri berbasis Islam (Huda et al., 2025).

Dimensi lain yang tidak kalah penting adalah responsibilitas dan relevansi. PTKIS Pesantren memiliki tanggung jawab ganda. Selain memenuhi mandat Tri Dharma Perguruan Tinggi sekaligus menjalankan misi keagamaan sebagai lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks ini, dosennya bukan hanya bertugas mengajar, melainkan juga membentuk karakter mahasiswa agar tetap memiliki keunggulan kompetitif di dunia kerja tanpa kehilangan identitas keislaman (Mashudi, 2020). Dengan demikian, relevansi pendidikan tidak hanya diukur dari keterhubungannya dengan pasar kerja global, tetapi juga dari kemampuannya menjaga kesinambungan nilai-nilai keislaman di tengah arus modernisasi.

Independensi juga menjadi tantangan tersendiri. Model kepemimpinan pesantren yang sering kali bersifat turun-temurun berpotensi berbenturan dengan semangat independensi yang ditekankan

dalam GUG. Kekuasaan yang terkonsentrasi pada yayasan atau figur Kyai bisa memunculkan risiko konflik kepentingan dan menghambat meritokrasi. Namun, meniadakan peran Kyai sama saja menghilangkan identitas khas PTKIS Pesantren. Solusi yang lebih arif adalah menginstitusionalisasikan posisi Kyai, misalnya sebagai Ketua Dewan Pembina atau penasihat moral (Arif et al., 2025). Dengan cara itu, peran Kyai tetap dihormati dalam menjaga nilai spiritual dan keagamaan, sementara pengelolaan operasional kampus dapat dijalankan secara profesional oleh manajemen akademik. Hal ini memungkinkan terwujudnya keseimbangan antara nilai tradisi dan prinsip modern tata kelola.

Tabel 1. Dinamika Adaptasi GUG di PTKIS Pesantren

Prinsip GUG	Implementasi di PTNI	Adaptasi di PTKIS Pesantren
Transparansi	Keterbukaan informasi keuangan dan prosedur. Laporan keuangan diaudit oleh akuntan publik.	Keterbukaan informasi akademik, administrasi, dan keuangan. Akuntabilitas ganda kepada pemerintah, yayasan, dan komunitas pesantren/Kyai. Laporan keuangan disesuaikan dengan kapasitas finansial (misalnya, audit internal).
Akuntabilitas	Pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan (pemerintah, dewan, pemegang saham).	Pertanggungjawaban ganda, termasuk kepada Kyai sebagai pemimpin spiritual. Tuntutan untuk memenuhi mandat pendidikan nasional dan misi keagamaan.
Responsibilitas	Kepatuhan terhadap peraturan hukum dan etika.	Kepatuhan terhadap peraturan dan hukum negara, ditambah dengan tanggung jawab terhadap nilai-nilai dan etika keislaman yang diamanatkan.
Independensi	Otonomi dari konflik kepentingan, jabatan rangkap. Dipimpin oleh manajemen fungsional.	Prinsip independensi diimbangi dengan peran sentral Kyai. Potensi ketegangan antara otonomi manajerial dan kepemimpinan karismatik. Perlunya formalisasi peran Kyai.
Keadilan	Perlakuan adil kepada semua pemangku kepentingan berdasarkan aturan dan prosedur.	Perlakuan adil kepada semua pihak (mahasiswa, dosen, staf) yang diwujudkan dalam bingkai nilai-nilai keislaman dan etika pesantren.
Relevansi	Relevansi dengan kebutuhan pasar, industri, dan IPTEKS.	Relevansi ganda: relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan relevan dengan pembentukan karakter dan moral keislaman.

Implementasi prinsip keadilan pun senada, juga telah mendapat perhatian besar dalam praktik *governance* di PTKIS Pesantren. Nilai *fairness* diwujudkan dalam sistem yang adil dan transparan, baik dalam pemberian beasiswa, penilaian kinerja dosen, maupun pelayanan terhadap mahasiswa (Samier, 2016). Di lingkungan pesantren, prinsip ini sebenarnya sudah lama dijalankan melalui etika keilmuan dan mekanisme disiplin internal yang menjunjung tinggi kejujuran dan keadilan.

Dari keseluruhan adaptasi tersebut, terlihat bahwa GUG konvensional yang berorientasi pada prosedur dan struktur belum cukup untuk menjawab kebutuhan PTKIS Pesantren. Di sinilah muncul pilar tambahan yang khas, yakni *moral governance*. Pilar ini berakar pada nilai-nilai Islam dan tradisi kepesantrenan, sehingga menambahkan dimensi spiritual dalam tata kelola. *Moral governance* berwujud pada penerapan prinsip *ta'dib* atau pendidikan karakter, di mana aturan dan sanksi dijalankan dengan tujuan mendidik, bukan semata menghukum. Transparansi juga dipahami dalam bingkai syariah, memastikan bahwa setiap sumber dana dan pengelolaan keuangan terbebas dari praktik riba atau sumber haram. Lebih jauh, keikhlasan dijadikan spirit utama dalam menjalankan tanggung jawab, sehingga kinerja seluruh sivitas akademika tidak hanya ditopang oleh insentif material, melainkan juga oleh dorongan moral dan spiritual yang menjadi jiwa pendidikan Islam.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dinamika penerapan prinsip GUG di PTKIS Pesantren menunjukkan adanya ketegangan sekaligus peluang. Di satu sisi, standar tata kelola modern yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan independensi sering kali berhadapan dengan tradisi kepemimpinan karismatik Kyai serta keterbatasan finansial lembaga. Namun di sisi lain, nilai-nilai moral seperti keikhlasan, akhlakul karimah, dan tanggung jawab keagamaan memberi fondasi etis yang justru dapat memperkuat praktik *governance*. Hal ini menandakan bahwa penerapan GUG tidak bisa dilakukan secara kaku, melainkan melalui proses adaptasi yang kontekstual agar tetap selaras dengan budaya dan tradisi pesantren.

Selain itu, integrasi antara prinsip GUG dan nilai-nilai kepesantrenan telah melahirkan gagasan *moral governance* yang menambahkan dimensi spiritual dalam tata kelola perguruan tinggi. Model ini memungkinkan PTKIS Pesantren tetap menjaga identitas khasnya sekaligus merespons tuntutan modernisasi. Dengan penguatan *moral governance*, PTKIS tidak hanya berpotensi meningkatkan daya saing akademik dan kepercayaan publik, tetapi juga mampu menghadirkan corak tata kelola yang lebih utuh—yang menggabungkan profesionalitas manajerial dengan legitimasi moral-spiritual. Model inilah

yang dapat menjadi kontribusi khas PTKIS Pesantren dalam wacana tata kelola pendidikan tinggi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadin, B. Z., Kawakip, A. N., Nafis, M. M., Barizi, A., Asrori, M., & Amrullah, A. M. K. (2024). The Future of Pesantren: Reconciling Tradition with Global Educational Trends. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 12(2), 197-222. <https://doi.org/10.15642/jpai.2024.12.2.197-222>
- Al-Mursal, N. M., Karim, H. A., & Azhari, H. (2025). Effective Strategies in the Financial Management of Islamic Educational Institutions: Identifying Sources and Optimizing Management. *Jurnal Bina Ilmu Cendekia*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.46838/jbic.v6i1.740>
- Arif, M., Nasir, R., & Ma'arif, M. A. (2025). The Kitab Kuning Learning Model in the Development of Student Expertise in Pesantren-Based Higher Education. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 52-74. <https://doi.org/10.31538/nzh.v8i1.8>
- Arifin, A. Z. (2015). Transmitting Charisma: Re-reading Weber through the Traditional Islamic Leader in Modern Java. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 9(2), 1-30.
- Ashari, C. A. (2024). Educational Transformation through Good University Governance: HR Empowerment Strategies in Private Universities. *Utsaha: Journal of Entrepreneurship*, 86-95. <https://doi.org/10.56943/joe.v3i2.597>.
- Bali, M. M. E. I. (2017). Perguruan tinggi Islam berbasis pondok pesantren. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.109>
- Booth, A., Martyn-St James, M., Clowes, M., & Sutton, A. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review*. Los Angeles ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications Ltd.
- Cabrera, D., & Cabrera, L. L. (2023). The steps to doing a systems literature review (SLR). *Journal of Systems Thinking Preprints*. <https://doi.org/10.54120/jost.pr000019.v1>
- Coy, D., Fischer, M., & Gordon, T. (2001). Public accountability: a new paradigm for college and university annual reports. *Critical perspectives on accounting*, 12(1), 1-31. <https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0416>
- Faris, M. (2019) "Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)." Desertasi, UIN KH Ahmad Shidiq.
- World Development Report. (2017). *Governance and the Law*. USA: World Bank Publications, 2017.

- Hafidh, Z., Sururi, S., Nurdin, N., Adinata, A. R., & Ramadhan, R. A. (2024). Innovative Revenue Models for Islamic Boarding Schools: Achieving Economic Autonomy. *Indonesian Research Journal in Education| IRJE|*, 8(2), 556-573. <https://doi.org/10.22437/irje.v8i2.36376>
- Huda, M. N., Ismail, S. N., & Muhammad, A. S. (2025). Pesantren Technology-Friendly: Enhancing Learning Effectiveness in The Modern Era. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 19(1). <https://doi.org/10.21580/nw.2025.19.1.26173>
- Humaidi, R. (2019). "Manajemen Integrasi Budaya Organisasi di Pondok Pesantren; Studi Multisitus di Pondok Pesantren Nurul Islam dan Pondok Pesantren al-Qodiri Jember." Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Manaf, S., & Kurniawan, M. I. (2024). Alumni Management And Networking Of Islamic Education Institutions In Urban Areas: A Study Of Pesantren Darunnajah Jakarta And Pesantren Darussalam Gontor. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 29(2), 215-236. <https://doi.org/10.32332/akademika.v29i2.9600>
- Mashudi, M. (2020). Pesantren-based higher education institutions: the format of modern Islamic education. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 25(2), 119-135. <https://doi.org/10.19109/td.v25i2.6826>
- Prabawati, I., & Nuriyah, S. (2023, December). Policy Implementation Of Human Resources Governance In Increasing Competence In The Era Of State Higher Education Legal Agency (PTN-BH). In *International Joint Conference on Arts and Humanities 2023 (IJCAH 2023)* (pp. 1789-1796). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-152-4_180
- Martono, S., Nurkhin, A., Pramusinto, H., Afsari, N., & Arham, A. F. (2020). The relationship of good university governance and student satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 1-10. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234056>
- Mustaqim, M., & Atabik, A. (2024). Challenges in Implementing the Pesantren Endowment Fund: A Study of Presidential Regulation Number 82 Of 2021 On Operational Funding of Pesantren. *Jurnal Hukum*, 40(1), 129-140. <https://doi.org/10.26532/jh.40.1.129-140>
- Mustikawan, A., Maimun, A., & Prabowo, S. L. (2024). Intellectual capital in Islamic higher education: Pesantren-based institutions. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 235-250. <https://doi.org/10.32478/vwgjbe98>
- Muttaqin, I. (2020). Types and Characteristics of Kyai Leadership Within Pesantren. *Dinamika Ilmu* 20(1), 165–74. <https://doi.org/10.21093/di.v20i1.2446>

- Osipian, A. L. (2013). Recruitment and admissions: fostering transparency on the path to higher education. In *Global corruption report: Education* (pp. 148-154). New York: Routledge.
- Prasojo, E., Zulkarnain, Z. P., Ferdiansyah, J., Puspasari, D., & Holidin, D. (2025). Infusing Indigenous Islamic Values into Western-Style Public Administration in Indonesia: The Role of Pesantren Institutions.
- Rachmawati, A. L., Kuswara, M. A., Hudzaifa, M. S., & Hilmi, M. (2025). Managing Information Transparency in Pondok Buntet Islamic Boarding School, Cirebon. *Jurnal Abdimas Cendekiawan Indonesia*, 2(2), 14–23. <https://doi.org/10.56134/jaci.v2i2.113>
- Ramdhansyah, R., Darma, J., & Siregar, T. R. S. (2022). Education Financing Governance in Pesantren.” *Atlantis Press*, 17 Januari 2022, 201–6. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220104.030>
- Reschiwati, W. P. (2021). Implementation of Good University Governance in Private Higher Education Institutions in Indonesia. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(3). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.3.25>
- Riana, K. E. & Hadiwidjaja, R. D. (2024). Good University Governance To Universities Performance: Systematic Literature Review. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(5), 4229–43. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i5.1289>
- Risanty, R., & Kesuma, S. A. (2019). Good University Governance: Experience from Indonesian University. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 6(4), 515–24. <https://doi.org/10.22437/ppd.v6i4.6195>
- Saefrudin, S. (2023). Strengthening the Values of Islamic Education for Students with a More Modern Character at the Tebuireng Jombang Islamic Boarding School. *EDU-RELIGIA : Jurnal Keagamaan Dan Pembelajarannya*, 6(2), 200–2013. <https://doi.org/10.52166/edu-religia.v6i2.5586>
- Samier, E. A. (2016). Fairness, equity and social cooperation: A moderate Islamic social justice leadership model for higher education. In *Assembling and governing the higher education institution: Democracy, social justice and leadership in global higher education* (pp. 35-64). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-52261-0_3
- Sartini, T. (2025). Kyai as Moral Authority: Negotiating Religious Discipline and Cultural Identity in Pesantren. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 7(1), 70-81. <https://doi.org/10.52627/managere.v7i1.756>
- Shattock, S. (2028). *Managing Good Governance in Higher Education*. Maidenhead: Open University Press.

- Siswati, V., Abidin, Z., & Zaldi, A. (2023). Supporting Pesantren-based Higher Education to Internalize Value Education. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 6(2), 207-222. <https://doi.org/10.33367/ijies.v6i2.4433>
- Stowell, M. (2004). Equity, justice and standards: assessment decision making in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(4), 495-510. <https://doi.org/10.1080/02602930310001689055>
- Sugito, S. (2024). Hybrid Learning in Pesantren: Integrating Digital Pedagogy and Islamic Values to Enhance 21st-Century Competencies. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 5(4), 749-764. <https://doi.org/10.31538/tijie.v5i4.2207>
- Sumadi, H. (2024). Legal Entity State Universities Don't Have the Authority as Goods or Services Providers in the Perspective of Sharia Economic Law. *Suhuf: International Journal of Islamic Studies*, 36(2). <https://doi.org/10.23917/suhuf.v36i2.6510>
- Supriatna, D. (2025). Effective Strategies in Managing Educational Financing for Islamic Higher Education Institutions in the Contemporary Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 6(2), 1-11. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v6i2.574>
- Supriyanto, S., Bahri, S., & Ghifari, A. (2025). Patterns of Pesantren Strength in Facing the Hegemony of Modernity. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam dan Interdisipliner*, 10(1), 51-72. <https://doi.org/10.30603/jiaj.v10i1.5127>
- Taufikin, T., & Solihuddin, M. (2025). The Decline of Pesantren: Examining Leadership, Financial Constraints, and Social Transformation. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(3), 166-186.
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and corporate social responsibility perceptions of Chinese university students. *Journal of Academic Ethics*, 10(1), 57-82. <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9148-5>
- Y, A. M., Frinaldi, A., & Roberia, R. (2024). Implementasi Tantangan dan Upaya dalam Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Al-DYAS*, 4(1), 233-245. <https://doi.org/10.58578/aldyas.v4i1.4437>
- Yugo, T. (2025). Improving the Quality of Islamic Education through Pesantren-Based Management in Indonesia. *Journal of Educational Research and Practice*, 3(2), 238-254. <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.357>