



DISTINGSI DAN TANTANGAN MA'HAD ALY DALAM PUSARAN STANDARISASI: STUDI KOMPARATIF TERHADAP RESPONS MA'HAD ALY ATAS IMPLEMENTASI PMA NO. 32 TAHUN 2020

Hilyah Ashoumi¹, Mohammad Adib Hamzawi², M Asror Yusuf³,
 Anis Humaidi⁴, Alaika M. Bagus Kurnia PS⁵
²Institut Agama Islam Hasanuddin Pare, Indonesia
^{1,5}Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang, Indonesia
^{3,4}IAIN Kediri, Indonesia

Email: madibhamzawi@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.515>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2025
 Final Revised: 11 April 2025
 Accepted: 17 May 2025
 Published: 15 June 2025

Keywords:

Ma'had Aly
 Ministerial Regulation No.
 32/2020
 Academic Independence
 Institutional Standardization



ABSTRACT

Following the enactment of Ministerial Regulation (PMA) Number 32 of 2020, Ma'had Aly faces a dilemma between maintaining its academic independence and adapting to institutional standards set by the government. In this context, two Ma'had Aly institutions located in Jombang – Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng and Ma'had Aly Tarbiyatunnasyi'in Pacul Gowang – have shown different responses to the policy. Hasyim Asy'ari emphasizes a systematic academic management in the field of hadith, while Tarbiyatunnasyi'in adopts a cultural and spiritual approach in the cultivation of tasawwuf. As an Islamic higher education institution rooted in the pesantren tradition, Ma'had Aly serves to preserve the continuity of classical Islamic scholarly traditions through the study of turath (classical texts). Unlike conventional Islamic boarding schools, Ma'had Aly has a more structured educational system, complete with academic levels, tracks, and specific fields of specialization. This study aims to examine how Ma'had Aly responds to the demands of formal regulations and the challenges of globalization in the education sector, without losing its identity as an institution devoted to tafaqquh fi al-din (deep understanding of religion).

ABSTRAK

Pascapenetapan PMA Nomor 32 Tahun 2020, Ma'had Aly dihadapkan pada dilema antara menjaga independensi akademiknya atau menyesuaikan diri dengan standar kelembagaan yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam konteks ini, dua Ma'had Aly yang berada di Jombang yakni Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Ma'had Aly Tarbiyatunnasyi'in Pacul Gowang, menunjukkan respons kebijakan yang berbeda. Hasyim Asy'ari menekankan manajemen akademik yang sistematis dalam bidang hadis, sementara Ma'had Aly Tarbiyatunnasyi'in menerapkan pendekatan kultural dan spiritual dalam pembinaan tasawuf. Sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren, Ma'had Aly berfungsi menjaga kesinambungan tradisi keilmuan Islam klasik melalui kajian kitab-kitab turath. Berbeda dengan pondok pesantren pada umumnya, Ma'had Aly memiliki struktur pendidikan yang lebih sistematis, lengkap dengan jenjang, jalur, dan spesialisasi keilmuan tertentu. Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana Ma'had Aly merespons tuntutan regulasi formal dan tantangan globalisasi pasar pendidikan, tanpa kehilangan jati dirinya sebagai lembaga tafaqquh fi al-din.

Kata kunci: *Ma'had Aly; Ministerial Regulation No. 32/2020; Academic Independence; Institutional Standardization*

PENDAHULUAN

Eksistensi ulama memiliki peran strategis dalam membangun kehidupan masyarakat yang damai, baik dalam konteks kebangsaan maupun kemanusiaan. Dalam Al-Qur'an, ulama digambarkan sebagai sosok yang paling takut kepada Allah dan diberi kedudukan mulia sebagai pewaris para nabi (Tasliyah & Anwar, 2022). Dengan demikian, mereka memikul tanggung jawab moral dan kultural untuk membimbing umat menuju pemahaman hakikat kehidupan. Namun, di tengah dinamika global seperti terorisme, korupsi, dan kejahatan digital, ulama dituntut untuk memiliki kapasitas keilmuan, integritas moral, dan kedalaman spiritual agar mampu merespons tantangan zaman secara tepat dan relevan dengan nilai-nilai Islam (Diana Handayani, 2022).

Dalam konteks tersebut, Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi keislaman berbasis pesantren memiliki peran penting dalam proses kaderisasi ulama (Fahmi & Amiruddin, 2022). Tradisi keilmuan di Ma'had Aly menunjukkan kesinambungan intelektual yang telah berlangsung selama berabad-abad dan berakar pada sistem pendidikan pesantren. Keunggulan Ma'had Aly tercermin dalam lima aspek utama, yaitu: (Wafa, 2022) (1) kurikulum berbasis kitab turath (klasik), (2) sistem pembelajaran berjenjang dalam penguasaan kitab, (3) sanad keilmuan yang autentik dan berkesinambungan hingga Rasulullah SAW, (4) metodologi pembelajaran yang mendalam serta lingkungan literasi yang kondusif, dan (5) integrasi antara pengembangan ilmu dan pembentukan akhlak dalam kehidupan santri. Kelima aspek tersebut membentuk karakter ulama yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara spiritual dan moral.

Model pendidikan pesantren-kampus dalam Ma'had Aly telah melahirkan ilmuwan muslim dengan kekhasan keilmuan sesuai tradisi masing-masing pesantren (Suradi, 2021). Misalnya, Pesantren Termas dikenal dengan kekuatan di bidang hadits, Krapyak dalam tafsir, Lirboyo dalam fiqh, Salafiyah Syafi'iyah dan Nurul Jadid pada usul fiqh, Nurul Qodim dalam bidang tafsir, Hasyim Asy'ari Tebuireng dalam bidang hadits serta Tarbiyatunnasyiin Pacul Gowang pada bidang tasawufnya. Tradisi keilmuan yang berakar lokal (indogeneous) ini memungkinkan alumni Ma'had Aly untuk berperan di berbagai level, baik global, nasional, maupun lokal, melalui jalur struktural dan kultural (Mustakim, 2021). Namun demikian, Ma'had Aly dihadapkan pada tantangan internal berupa dualitas antara budaya intelektual pesantren dan kampus. Pesantren dianggap mewakili nilai-nilai tradisional, moralitas, dan konservatisme, sedangkan kampus diasosiasikan dengan rasionalitas, modernitas, dan kecenderungan liberal (Tsarwat & Arifullah, 2024). Menurut Wahid, pesantren cenderung populis dengan paradigma yang bumi, sementara kampus lebih positivistik dan jauh dari realitas sosial (Wahid, 1988). Ketegangan ini dapat dijumpai melalui profesionalisme sebagai titik temu keduanya.

Seiring perkembangan zaman, pemerintah melakukan langkah modernisasi pendidikan pesantren melalui sejumlah regulasi. Ma'had Aly diakui secara hukum dalam UU No. 12 Tahun 2012 pasal 30 ayat (2), PMA No. 13 Tahun 2014 pasal 23 ayat (4), serta PMA No. 32 Tahun 2020 yang mempertegas status dan jenjang pendidikan Ma'had Aly. Sejak 2015, Ma'had Aly resmi diakui sebagai lembaga pendidikan tinggi, dan tahun 2016 ditetapkan sebagai Tahun Ma'had Aly oleh Kementerian Agama. Sejumlah studi turut memperkuat eksistensinya. Musahadi (2012) meneliti pemikiran fiqh santri di Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah dan mengidentifikasi elemen liberal dalam pendekatannya (Musahadi, 2013). Saddam Husain (2020) mengkaji cara berpikir hukum santri Ma'had Aly dalam memahami usul fiqh dan kontribusinya terhadap perkembangan hukum Islam berbasis pesantren (Husein, 2015). Sitti Maryam Gani (2021) membahas inovasi pendidikan pesantren, termasuk

pembentukan Ma'had Aly, meski belum menyentuh bentuk formalnya (Gani, 2021).

Pada tahun 2022, Nihayatut Tasliyah dan Khoirul Anwar melakukan penelitian mengenai pelembagaan pendidikan pesantren melalui Ma'had Aly. Mereka menilai bahwa Ma'had Aly merupakan model ideal untuk pengembangan pesantren di masa depan, khususnya dalam mempertahankan tradisi keilmuan kitab kuning. Ma'had Aly dinilai berhasil mencetak ulama dengan spesialisasi ilmu fiqh berbasis teks-teks klasik. Sementara itu, Asror Baisuki (2017) meneliti pendidikan karakter di Ma'had Aly Situbondo. Ia menemukan bahwa karakter keagamaan, khususnya karakter keulamaan, menjadi fondasi utama pendidikan karakter di Ma'had Aly, sehingga menjadikannya sebagai model pendidikan karakter berbasis pesantren yang relevan bagi konteks pendidikan nasional (Baisuki & Ta'rif, 2017).

Penelitian lain dilakukan oleh Syarifatul Marwiyah (2021) yang menelaah hubungan antara Ma'had Aly dan kebijakan negara. Fokusnya tertuju pada framing nasionalisme dan bagaimana regulasi seperti PMA No. 32 Tahun 2020 berdampak pada eksistensi Ma'had Aly (Marwiyah, 2021). Ia menilai bahwa pelembagaan Ma'had Aly sebagai pendidikan formal setara perguruan tinggi berpotensi mengurangi kemandirian dan kualitas khas pesantren. Sementara itu, Saddam Husain, dan Andi Eki Dwi Wahyuni (2021) mengangkat tema pendidikan fiqh multi mazhab di Ma'had Aly sebagai wujud pendidikan multikultural (Husain & Wahyuni, 2021). Penelitiannya menunjukkan bahwa pendekatan ini memperkuat peran Ma'had Aly dalam membangun kehidupan keagamaan yang inklusif, damai, dan penuh toleransi, sekaligus memperkuat kontribusinya terhadap moderasi beragama di Indonesia.

Penelitian oleh M Asror Yusuf dan Ahmad Taufiq (2020) mengenai dinamika pandangan kiai terhadap regulasi pemerintah dalam pengembangan pendidikan pesantren dilakukan secara deskriptif kualitatif di Pondok Pesantren Lirboyo, Kediri, Jawa Timur. Dengan pendekatan teori konstruksi sosial atas realitas, studi ini menunjukkan bahwa regulasi pemerintah tidak diterima secara tekstual oleh para kiai, melainkan direspons secara kreatif dan dinamis. Para kiai berusaha mengintegrasikan regulasi tersebut dengan tradisi lama dan kebutuhan modernitas agar pendidikan pesantren tetap relevan dengan perkembangan masyarakat. Pengetahuan dan cara pandang kiai yang inovatif mendorong pertumbuhan pesantren dalam berbagai aspek, serta menunjukkan bahwa konstruksi sosial yang dibangun kiai berperan penting dalam pembentukan arah dan strategi pengembangan pendidikan pesantren (Yusuf & Taufiq, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kajian tentang Ma'had Aly dengan pendekatan manajemen pendidikan, khususnya manajemen perubahan, masih sangat terbatas. Isu mengenai manajemen perubahan di lingkungan Ma'had Aly belum banyak disentuh secara serius oleh para peneliti, sehingga menjadi area yang terlantar dalam studi akademik. Untuk itu, penulis mengajukan sebuah penelitian berjudul "Menjaga Jati Diri Ma'had Aly Di Tengah Regulasi Negara: Studi Komparatif Dua Lembaga Di Jombang Jawa Timur". Tujuan utama penelitian ini adalah menggali secara komprehensif karakteristik khas (distingsi) dari Ma'had Aly Hasyim Asy'ari dan Ma'had Aly Tarbiyatunnasyiin melalui pendekatan holistik dan mendalam. Pendekatan studi komparasi sebagaimana dikemukakan oleh George Bereday (1964) model empat tahap dalam studi komparatif (deskripsi - interpretasi - konteks - perbandingan), dianggap paling relevan karena fokusnya pada perbandingan lembaga pendidikan, khususnya dalam konteks struktur, kurikulum, nilai-nilai kelembagaan, dan respons terhadap kebijakan.

Ma'had Aly adalah sistem pendidikan tinggi yang bekerja secara menyeluruh dan

saling terhubung antar bagiannya untuk mencapai tujuan yang sama. (Nasir & Rijal, 2020) Hubungan dalam sistem ini berjalan dengan prinsip autopoiesis, yaitu kemampuan sistem untuk mengatur dirinya sendiri. Artinya, sistem bisa berkembang, melindungi dirinya dari gangguan, dan menciptakan elemen-elemen baru jika ada bagian lama yang rusak atau tidak lagi berfungsi (Chandra & Sazali, 2025). Ketika hubungan antar bagian dalam sistem terjalin dengan baik, terbentuklah organisasi yang utuh. Organisasi ini kemudian akan menjalankan fungsinya sesuai dengan sistem yang telah dibentuk.

Sistem memiliki beberapa ciri penting, seperti: menyeluruh (holisme), memiliki tujuan, saling terhubung, menerima masukan (input) dan menghasilkan keluaran (output), proses pengolahan (transformasi), pengaturan (regulasi), memiliki tingkatan (hierarki), perbedaan fungsi (diferensiasi), berbagai jalan menuju hasil yang sama (ekuifinalitas), berbagai hasil dari sebab yang sama (multifinalitas), dan kecenderungan menuju ketidakteraturan (entropi) (Oktaviyana, 2023).

Menurut Katz, sistem mencakup proses seperti menyerap energi, menerima informasi, proses masuk-keluar, pengulangan kejadian, mencegah kerusakan (entropi negatif), penggunaan simbol, keseimbangan (ekuilibrium), perbedaan fungsi (diferensiasi), integrasi, dan ekuifinalitas (Tampubolon M.P, 2020).

Prinsip autopoiesis dalam sistem berjalan secara bertahap, sebagaimana dijelaskan oleh Kurt Lewin melalui teori CATS (Change As Three Steps), yaitu tiga tahapan perubahan: (Cummings et al., 2016; Robbins & Judge, 2009).

1. Unfreezing (pencairan): menciptakan kesadaran bahwa perubahan itu perlu, dengan menggugah nilai dan kebiasaan lama.
2. Change (perubahan): proses aktif dalam merancang solusi, menetapkan tujuan baru, dan beralih dari kondisi lama ke yang baru.
3. Refreezing (pembekuan): memperkuat dan menetapkan perubahan agar menjadi kebiasaan baru yang stabil dan bertahan lama.

Pemilihan Ma'had Aly sebagai objek penelitian didasarkan pada keunikannya yang berada di antara model pendidikan pesantren dan pendidikan tinggi Islam. Dibandingkan dengan pesantren yang cenderung fleksibel dan tidak memiliki standar formal, Ma'had Aly menawarkan jenjang pendidikan yang lebih terstruktur dan formal. Sementara itu, jika dibandingkan dengan universitas atau institut keagamaan Islam, kekhasan Ma'had Aly terletak pada fokusnya terhadap penguasaan keilmuan Islam klasik berbasis kitab kuning. Menurut Dhofier, kontestasi yang terjadi dalam Ma'had Aly merupakan bagian dari usaha membangun lembaga pendidikan Islam modern yang tetap menjaga kesinambungan sanad keilmuan dengan Rasulullah, sembari menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan kemaslahatan masyarakat pengguna layanan pendidikan (Nasikhin & Yani, 2014).

METODE PENELITIAN

Kajian ini merupakan penelitian komparatif kualitatif, dengan fokus pada manajemen pendidikan di Ma'had Aly yang dipahami sebagai suatu sistem yang terbatas (*bounded system*) namun kompleks dalam aspek sejarah, tujuan, dan sistem pendidikannya. Ma'had Aly dipilih sebagai objek studi karena memiliki keunikan tersendiri yang berada di antara sistem pendidikan pesantren tradisional dan pendidikan tinggi Islam. Dibandingkan dengan lembaga pendidikan lain di pesantren yang cenderung fleksibel dan tidak memiliki standar formal, Ma'had Aly memiliki jenjang pendidikan terstruktur dan formal yang dibakukan. Rancangan penelitian ini mencakup pemilihan Ma'had Aly sebagai kasus utama, dengan perhatian pada distingsi dalam hal input, struktur kelembagaan, serta formalitas

layanannya, hingga tahap pelaporan hasil.

Komparasi dilakukan antara dua Ma'had Aly yang berada di Kabupaten Jombang, yakni Ma'had Aly Hasyim Asy'ari (MAHA) Tebuireng dan Ma'had Aly Tarbiyatunnasyiin (MATN) Paculgowang. Adapun studi komparasi atas kedua Ma'had Aly berdasarkan pada dua hal. Pertama, perbedaan *takhassus* (program studi) kedua Ma'had Aly. MAHA Tebuireng mengambil *takhassus* hadis dan ilmu hadis, sedangkan MATN Paculgowang dengan *takhassus* ilmu tasawwuf. Kedua, genre kedua pesantren yang berbeda, yakni salafi moderen pada Pesantren Tebuireng dan salafi pada pesantren Tarbiyatunnasyiin Paculgowang. Perbedaan *takhassus* dan genre tersebut melahirkan hipotesa tentang adanya respon yang berbeda antara Ma'had Aly yang terdapat di kedua pesantren dalam menyikapi standarisasi akademik oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama yang menerbitkan aturan teknis tentang Ma'had Aly.

Dengan pendekatan studi komparatif *multiple case study analysis* Robert E. Stake (2006) serta *organizing development CAST* yang dikembangkan Kurt Lewin, diharapkan dapat mengeksplorasi kompleksitas sistem di kedua lembaga tersebut (Cummings et al., 2016; Stake, 2013). Observasi, wawancara, dan telaah dokumen kebijakan merupakan alat yang digunakan dalam penggalan data pada penelitian ini. Observasi serta wawancara dilakukan kepada para pengasuh dan pengurus pesantren guna menggali informasi mengenai layanan yang diberikan kepada mahasantri Ma'had Aly, yang mencakup visi dan misi, ragam layanan yang disediakan, serta standar pelayanan yang diterapkan. Adapun telaah dokumen bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang pesantren, termasuk profil Ma'had Aly, sikap, serta perilaku mahasantri.

Setelah data terkumpul, analisa dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni: 1) menguraikan unit-unit yang menjadi objek perbandingan, 2) mengelompokkan persamaan dan perbedaan dari unit-unit analisis tersebut, 3) mengidentifikasi keterkaitan antara karakteristik tiap kategori, dan 4) menarik kesimpulan. Proses analisis data ini difokuskan pada isu utama yang menjadi inti kajian penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Profil Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng

Ma'had Aly Hasyim Asy'ari (MAHA) Tebuireng didirikan oleh KH. Salahuddin Wahid dan KH. M. Yusuf Hasyim pada tahun 2006. Pendirian Ma'had Aly didasari oleh keinginan Gus Sholah (panggilan akrab KH. Sholahuddin Wahid) untuk menjadikan Pesantren Tebuireng kembali menjadi pesantren sebagaimana di era Hadratussyaikh KH. Hasyim Asy'ari. Sebuah pesantren salafi yang kuat dalam pendalaman ilmu-ilmu agama melalui kajian turath. Model pesantren ala era KH. Hasyim Asy'ari tersebut menurut Gus Sholah telah pudar seiring berdirinya berbagai lembaga pendidikan formal di lingkungan pesantren Tebuireng. Akibatnya pesantren Tebuireng lebih dikenal sebagai pesantren moderen dibanding sebagai pesantren salaf. Konsekuensinya adalah penguasaan kitab-kitab klasik oleh para santri yang tidak sedalam penguasaan literatur santri pesantren salaf. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, Gus Sholah memohon beberapa pengasuh pesantren salaf seperti Lirboyo, Ploso dan Sidogiri untuk berkenan mengirimkan guru bantu untuk dapat mewujudkan berdirinya Ma'had Aly yang bercirikan pesantren salaf.

Pada awal berdirinya, Ma'had Aly Tebuireng mengambil *takhassus* (spesialisasi) ilmu fiqh wa ushuluhu. Setelah menerima SK Penyelenggaraan Ma'had Aly dari Kementerian Agama RI pada tahun 2016, MAHA Tebuireng ditetapkan untuk menyelenggarakan *takhassus*

Hadits wa Ulumu. Perubahan konsentrasi tersebut bukan tanpa alasan, melainkan untuk meneruskan jejak keilmuan Hadratussyaikh Hasyim Asy'ari yang dikenal luas sebagai seorang ulama ahli Hadis.

Ma'had Aly Hasyim Asy'ari dalam perjalanannya berusaha membangun paradigma pengembangan ilmu pengetahuan agama sebagai kesatuan yang terpadu dengan pengetahuan umum, serta menempatkan al-Qur'an dan al-Hadits sebagai sumber pengembangan keilmuan. MAHA berorientasi menciptakan lulusan yang berkualifikasi ulama yang tafaqquh fi al-diin, dengan berbekal empat pilar utama yaitu: kemantapan aqidah dan kedalaman spiritual, keluhuran akhlak mahasiswa, keluasan ilmu pengetahuan dan kematangan profesional.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, MAHA di bawah kepemimpinan Mudir Dr. H. Ahmad Roziqi terus berupaya mengembangkan kualitas pendidikannya. Pada awal tahun 2023, MAHA bersama dengan empat Ma'had Aly di seluruh Indonesia diberikan kepercayaan untuk membuka Program Magister. Program Strata 2 yang dalam istilah Ma'had Aly disebut dengan Marhalah Tsaniyyah (M2) tersebut mengambil spesialisasi Hadis dan Ilmu Hadis sebagaimana pada jenjang Marhalah 1. Kemudian pada tahun 2024, Program Marhalah Tsaniyyah MAHA mendapat kepercayaan dari Kementerian Agama RI untuk menyelenggarakan Double Degree yang bekerja sama dengan Universitas Sultan Idris (UPSI) Malaysia. Dengan kerjasama tersebut, mahasiswa M2 Ma'had Aly Hasyim Asy'ari dapat mengenyam pendidikan Magisternya di dua perguruan tinggi sekaligus.

Sebagai sebuah lembaga di bawah naungan Yayasan Hasyim Asy'ari, MAHA yang pada tahun 2025 ini memiliki 31 dosen pengampu diwajibkan seluruh mahasiswa tingkat Marhalah Ula untuk tinggal di asrama. Kewajiban tersebut diterapkan guna melatih skill berbahasa Arab mahasiswa. Sehingga, seluruh aktifitas mahasiswa di pesantren maupun dalam pembelajaran di kelas dilaksanakan dengan bahasa Arab. Program tersebut sejauh pengamatan penulis dapat dikatakan berhasil, karena asrama untuk mahasiswa MAHA dipisahkan dengan asrama santri Pesantren Tebuireng jenjang pendidikan lainnya.

2. Profil Ma'had Aly Tarbiyatunnasyiin Paculgowang

Ma'had Aly Tarbiyatunnasyiin (MATN) Paculgowang didirikan oleh KH. M. Abd. Aziz Manshur (w.2016) pada tahun 2008. MATN Paculgowang bukan merupakan lembaga yang sengaja didirikan secara mandiri sebagai bentuk pendidikan tinggi di pesantren Tarbiyatunnasyiin Paculgowang. MATN merupakan alih bentuk dari jenjang Aliyah yang telah ada sebelumnya di Madrasah Tarbiyatunnasyiin. Sebelum tahun 2008, jenjang pendidikan di Madrasah Tarbiyatunnasyiin ada tiga tingkat yang terdiri dari jenjang Ibtida'iyah selama 6 tahun, kemudian jenjang Tsanawiyah dan Aliyah yang masing-masing selama 3 tahun. Kemudian pada tahun 2008, jenjang tersebut di rubah menjadi empat tingkat, yakni Ibtida'iyah, Tsanawiyah, Aliyah dan Ma'had Aly yang masing-masing berdurasi 3 tahun. Satu hal yang patut di catat adalah, bahwa perubahan jenjang tersebut tidak beriringan dengan perubahan kurikulum. Dalam arti, kurikulum pada jenjang Ma'had Aly adalah sebagaimana kurikulum pada jenjang Aliyah sebelumnya. MATN yang dipimpin oleh Mudir KH. M. Shobih Al-Muayyad pada awalnya cenderung lebih kuat di pendalaman Ilmu fiqh, sebagaimana yang tercermin dalam kurikulum tingkat Aliyah.

MATN diakui secara resmi sebagai sebuah lembaga formal setingkat Strata I pada tanggal 17 Januari 2020. Seiring pengakuan tersebut, MATN mengambil takhassus ilmu Tasawwuf, sejalan dengan profil KH. Abd. Aziz Manshur selaku pendiri yang dikenal sebagai sosok ulama tasawwuf. Sampai saat penelitian ini dilaksanakan, MATN baru memiliki satu jenjang,

yakni Marhalah Ula dengan 120 mahasantri dan pengampu dirosah sebanyak 20 orang dosen.

Mahasantri MATN tidak hanya dari santri yang bermukim di Pondok Pesantren Tarbiyatunnasyiin, namun ada beberapa yang berasal dari santri nduduk yang pulang pergi dari rumah masing-masing. Begitu pula terkait dengan asrama dan gedung perkuliahan MATN, tidak dijadikan terpisah dari dari asrama dan gedung dirosah santri jenjang lainnya.

3. Distingsi Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in dan Hasyim Asy'ari

Aly Tarbiyatun Nasyi'in Paculgowang berdiri sebagai lembaga pendidikan pesantren salafiyah yang telah kuat mengakar dalam tradisi pendidikan Islam klasik. Pesantren Tarbiyatun Nasyi'in sendiri memiliki akar sejarah dalam pengembangan madrasah diniyah yang menyebar luas di kawasan Jombang dan sekitarnya. Ma'had Aly ini didirikan sebagai upaya untuk melanjutkan estafet kaderisasi ulama dengan memperkuat jenjang pendidikan pasca-madrasah yang tetap berbasis kitab kuning. Sementara itu, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng muncul dari revitalisasi intelektual pesantren Tebuireng yang telah lama menjadi pusat kebangkitan Islam moderat dan nasionalis sejak zaman KH. Hasyim Asy'ari. Pendirian Ma'had Aly di Tebuireng diarahkan sebagai upaya membangun lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren yang mampu menjawab tantangan zaman, sekaligus memperkuat posisi Tebuireng sebagai pusat pemikiran Islam Nusantara.

Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in Paculgowang memiliki fokus keilmuan pada bidang Ilmu Tasawwuf dengan pendekatan salaf klasik berbasis turats. Para santri dibina untuk menguasai teks-teks tasawwuf mu'tabar, seperti Ihya' 'Ulumiddin karya Imam al-Ghazali, al-Hikam karya Ibn 'Athillah, Risalah al-Qusyairiyah karya Imam al-Qusyairi, dan Ta'rifat karya al-Jurjani, melalui metode halaqah dan sorogan. Keunggulan Ma'had Aly ini terletak pada konsistensinya dalam menjaga tradisi keilmuan klasik dengan kedalaman pemahaman terhadap maqamat dan ahwal para sufi, serta ketekunan dalam membina akhlak dan spiritualitas santri secara berkesinambungan. Sebaliknya, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng mengembangkan pendekatan yang lebih luas dan interdisipliner, dengan takhassus hadis dan ilmu hadis. Kurikulumnya dirancang untuk mendorong santri melakukan kritik teks, telaah kontekstual, serta integrasi ilmu-ilmu sosial modern dalam pembacaan terhadap literatur klasik, menjadikan para lulusannya memiliki kemampuan analitis yang kuat terhadap persoalan keislaman masa kini.

Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in Paculgowang memiliki orientasi kaderisasi yang mengakar pada kebutuhan masyarakat pedesaan, dengan mencetak lulusan yang siap menjadi kyai kampung, guru ngaji, pengasuh pesantren, dan tokoh keagamaan lokal. Tujuan pendidikan di sini tidak semata-mata mencetak akademisi, tetapi melestarikan keberlanjutan jaringan ulama tradisional di akar rumput yang memahami kebutuhan masyarakat secara langsung dan memiliki otoritas keilmuan dalam menyampaikan hukum Islam secara bijaksana. Sebaliknya, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng mendorong lulusannya menjadi intelektual Islam yang mampu berkiprah di level nasional maupun global, baik sebagai akademisi, peneliti, maupun pengambil kebijakan. Lulusan Ma'had Aly Tebuireng didorong untuk menulis karya ilmiah, mengikuti forum ilmiah nasional, serta berperan dalam wacana publik melalui pemikiran Islam moderat yang kontekstual dan inklusif.

Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in Paculgowang memiliki jejaring kuat dengan pesantren-pesantren salaf di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya, terutama dalam bentuk kerjasama keilmuan dan kegiatan bahtsul masail antar pesantren. Meski belum banyak terhubung dengan perguruan tinggi umum, kekuatannya terletak pada konsistensi menjaga tradisi

pesantren klasik serta hubungan emosional yang erat antara santri dan kyai. Sebaliknya, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng memiliki afiliasi kelembagaan yang lebih luas, termasuk dengan Universitas Hasyim Asy'ari (UNHASA), dan kerap menjadi rujukan nasional dalam forum-forum intelektual pesantren. Keikutsertaannya dalam Forum Ma'had Aly Nasional, kerjasama dengan ormas seperti Nahdlatul Ulama, dan keterlibatan aktif dalam pengembangan pendidikan tinggi Islam berbasis pesantren menjadikan Tebuireng sebagai pusat pembaruan pesantren di era modern.

Tabel 1. Distingsi Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in dan Hasyim Asy'ari

Aspek	Tarbiyatun Nasyi'in	Hasyim Asy'ari
Pendekatan	Tradisional-Klasik	Salafiyah-Modern
Fokus Ilmu	Tasawwuf	Hadis
Tujuan	Kader Ulama Tradisionalis	Intelektual Islam Kontemporer
Afiliasi	Lokal Pesantren Salaf	Nasional dan Perguruan Tinggi

Pembahasan

Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi di pesantren dapat dipahami sebagai suatu sistem organisasi otonom yang bekerja secara holistik dan terstruktur. Dalam perspektif teori sistem sosial Niklas Luhmann, Ma'had Aly menunjukkan karakteristik *autopoietik*, yaitu kemampuannya untuk mengatur, mereproduksi, dan mempertahankan dirinya sendiri dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal (Chandra & Sazali, 2025).

Kurikulum, struktur akademik, otoritas masyayikh, hingga mekanisme evaluasi—semuanya merupakan produk internal sistem yang saling terkait dan bertujuan membentuk ulama yang *mutafaqqih fi al-din* secara kontekstual dan berakar pada tradisi ilmiah Islam klasik. Hal ini ditegaskan oleh PMA No. 71 Tahun 2015 dan diperkuat oleh PMA No. 32 Tahun 2020, yang memberikan ruang bagi Ma'had Aly untuk membangun sistem akademik mandiri dengan ciri khas masing-masing (Maskuri, 2024; Seftiani et al., 2018). Dengan kata lain, sistem organisasi Ma'had Aly bisa berkembang, melindungi dirinya dari gangguan, dan menciptakan elemen-elemen baru jika ada bagian lama yang tidak berfungsi atau tidak relevan. Ketika hubungan antar bagian dalam sistem terjalin dengan baik, terbentuklah organisasi yang utuh yang akan menjalankan fungsinya sesuai dengan sistem yang telah dibentuk.

Dalam teori pendidikan, lembaga pendidikan tinggi Ma'had Aly dapat dianalisis sebagai sebuah sistem terbuka (*open system*), yaitu:

1. Terdiri dari berbagai subsistem (kurikulum, tenaga pengajar, santri, manajemen, sarana-prasarana, jaringan alumni, nilai-nilai ideologis).
2. Subsistem-subsistem tersebut berinteraksi secara dinamis, saling memengaruhi, dan mengarah pada tujuan kolektif (dalam hal ini: mencetak ulama yang memiliki kapasitas *tafaqquh fi al-din* dengan kedalaman turats dan kepekaan zaman).
3. Ma'had Aly bukan hanya sekumpulan bagian, tetapi sebuah kesatuan organik, tempat di mana setiap elemen berkontribusi pada pencapaian misi keilmuan dan keumatan sesuai ruh pesantren. Ciri *autopoiesis* dalam Ma'had Aly dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Ciri *Autopoiesis* dalam Ma'had Aly

Prinsip Autopoiesis	Implementasi Dalam Ma'had Aly
---------------------	-------------------------------

Self-Producing	Ma'had Aly membentuk sendiri kurikulumnya (takhusus), nilai-nilai, struktur akademik berbasis turats.
Self-Regulating	Penentuan kualifikasi guru, metode pengajaran, penilaian kitab, semuanya diatur oleh otoritas internal pesantren (dewan Masyayikh).
Closed Operational System	Meskipun terbuka terhadap pengaruh luar (standar nasional, PMA, dll), pengambilan keputusan tetap berakar pada nilai-nilai pesantren.
Konsistensi Nilai	Tujuan akhir – yakni pembentukan ulama – tidak ditentukan oleh logika pasar atau pemerintah, tapi oleh epistemologi Islam klasik.
Adaptif Otonom	Merespons kebijakan PMA dan UU, tapi tanpa kehilangan jati diri epistemik dan sistem pengkaderannya sendiri.

Konsekuensi akademi berdasarkan pandangan di atas adalah, pertama, setiap Ma'had Aly memiliki ciri khas struktural, tetapi tetap mengarah ke tujuan yang sama, yakni mencetak ahli ilmu-ilmu Islam klasik secara sistemik dan berstandar pendidikan tinggi. Kedua, terjadi interaksi antara nilai tradisional dan tuntutan standarisasi pemerintah yang dilakukan secara organik dari dalam sistem. Ketiga, Ma'had Aly menghasilkan model kaderisasi ulama yang tidak tergantung pada sistem pendidikan perguruan tinggi konvensional, namun tetap sah secara legal dan akademik.

Prinsip *autopoiesis* dalam sistem manajemen Ma'had Aly berjalan secara bertahap, sebagaimana dijelaskan oleh Kurt Lewin melalui teori CATS (Change As Three Steps), yaitu tiga tahapan perubahan:

1. *Unfreezing* (pencairan): menciptakan kesadaran bahwa perubahan itu perlu, dengan menggugah nilai dan kebiasaan lama.
2. *Changing* (perubahan): proses aktif dalam merancang solusi, menetapkan tujuan baru, dan beralih dari kondisi lama ke yang baru.
3. *Freezing* (pembekuan): memperkuat dan menetapkan perubahan agar menjadi kebiasaan baru yang stabil dan bertahan lama.

Dalam konteks pesantren, Abdurrahman Wahid menyebut ada tiga elemen penting dalam perubahan: (Wahid, 1988)

1. Kepemimpinan kiai, yang memiliki peran penting dalam menjaga tradisi Islam. Peran ini tidak bisa digantikan oleh pihak lain.
2. Literatur universal, yaitu kitab-kitab klasik yang menjadi sumber utama kurikulum pesantren dan berperan menjaga kesinambungan ajaran Islam.

Sistem nilai, yang tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan kiai dan literatur universal, karena kitab-kitab tersebut menjadi rujukan nilai, sementara kiai menjadi teladan dalam penerapannya. Dalam menelaah perbedaan (distingsi) antara Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Ma'had Aly Tarbiyatunnasyi'in Paculgowang, pendekatan teori CATS (Change As Three Steps) dari Kurt Lewin – yang mencakup tiga tahap perubahan: *unfreezing*, *changing*, dan *freezing* – dapat digunakan untuk memahami dinamika perubahan dan penguatan sistem pendidikan yang mereka lakukan.

Pada tahap *unfreezing*, kedua Ma'had Aly menunjukkan cara yang berbeda dalam membangun kesadaran akan pentingnya perubahan sistem pendidikan pesantren agar

relevan dengan konteks keilmuan dan sosial kekinian.

1. Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in memulai perubahan dengan menyadari kebutuhan akan jenjang pendidikan tinggi berbasis pesantren yang tetap menjaga otoritas kitab kuning. *Unfreezing* di sini adalah bentuk kesadaran institusional bahwa madrasah diniyah tingkat wustha dan ulya saja tidak cukup untuk kaderisasi ulama salaf yang diakui di tengah hegemoni pendidikan tinggi formal. Keputusan untuk merubah jenjang dengan memasukkan Ma'had Aly menjadi langkah awal dalam "membuka" struktur tradisional agar dapat mengadopsi kerangka kelembagaan formal dari negara, tanpa meninggalkan identitas salafiyah.
2. Proses *unfreezing* di Ma'had Aly Tebuireng dimulai dari kesadaran historis akan pentingnya revitalisasi pesantren sebagai pusat pembaruan pemikiran Islam di era kontemporer. Kesadaran ini didorong oleh posisi strategis Tebuireng sebagai warisan KH. Hasyim Asy'ari dan peran historisnya dalam nasionalisme keislaman. *Unfreezing* dilakukan dengan mendekonstruksi batas-batas keilmuan klasik dan membuka diri terhadap pendekatan interdisipliner serta kebutuhan dunia akademik modern.

Tahap *changing* (perubahan menuju arah baru) merepresentasikan implementasi dari nilai-nilai baru dalam bentuk perubahan kurikulum, metode pengajaran, dan pengelolaan kelembagaan.

1. Pada tahap ini, MATN Paculgowang mengembangkan kurikulum Ma'had Aly sesuai standar PMA No. 32 Tahun 2020 dengan mengambil takhassus Tasawwuf. Pemilihan takhassus ini berdasarkan profil pendiri MATN Paculgowang yang dikenal sebagai ulama tasawuf. Adapun sistem pembelajaran dilaksanakan secara klasikal, halaqah dalam musyawarah dan sorogan. Adapun jenjang Ma'had Aly yang semula ditempuh selama 3 tahun kemudian dirubah menjadi 4 tahun sesuai aturan dalam PMA. Proses ini menunjukkan upaya perpindahan dari pola pendidikan non-formal menuju sistematisasi akademik, dengan tetap menjaga nuansa kultural khas pesantren. Perubahan juga terlihat dalam pengelolaan administratif yang mulai mengikuti standar regulasi PMA 32 Tahun 2020, meskipun dalam substansi tetap konservatif terhadap turats dan pola interaksi guru-murid yang khas pesantren.
2. MAHA Tebuireng melakukan inovasi dengan membuka sebuah lembaga pendidikan tinggi yang lebih fokus pada pengembangan ilmu keislaman secara sistematis dan akademik. Dengan mengambil takhassus Hadis dan Ilmu Hadis, MAHA Tebuireng menerapkan model pembelajaran berbasis riset dan publikasi ilmiah bagi santri sebagai bagian dari orientasi keilmuan modern. Tahap ini ditandai dengan pengembangan kurikulum berbasis studi Hadis dan ilmu Hadis yang disandingkan dengan metodologi ilmiah modern seperti kritik teks dan kontekstualisasi turats. Pergeseran orientasi ini juga diiringi dengan perubahan orientasi lulusan dari sekadar pengajar lokal menjadi intelektual Islam nasional-global yang aktif menulis, berbicara di forum akademik, dan memberi kontribusi pemikiran. Afiliasi dengan UNHASY serta partisipasi aktif dalam jaringan Ma'had Aly Nasional menandai transformasi kelembagaan yang lebih terbuka dan responsif terhadap perubahan zaman.

Tahap *Freezing* (Pembekuan atau Pemantapan)

Pada tahap *freezing* (pembekuan atau pemantapan), perubahan yang telah dilakukan diupayakan untuk menjadi bagian dari sistem yang mapan dan berkelanjutan.

1. Pada tahap ini, struktur Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in mulai mengukuhkan diri sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis kitab kuning. *Freezing* tercermin dalam orientasi kaderisasi yang konsisten mencetak ulama dan tokoh masyarakat berbasis

khazanah keislaman klasik dengan mental yang tangguh. Kekuatan jaringan antar-pesantren salaf juga memperkuat legitimasi sosial keilmuan Ma'had ini, menciptakan kestabilan kelembagaan dan keilmuan dalam bentuk baru, namun dengan ruh lama yang tetap dominan. Ma'had Aly Tarbiyatunnasyi'in Paculgowang memantapkan perubahan dengan memperkuat jaringan alumni, mengembangkan sistem kaderisasi kiai muda, serta menetapkan model pembelajaran integratif sebagai identitas lembaga. Dengan demikian, orientasi sosial-keagamaan yang dibangun dapat menjadi sistem baru yang berkesinambungan.

2. Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng memantapkan perubahan melalui regulasi kelembagaan, peningkatan kompetensi dosen, serta evaluasi berkala terhadap capaian akademik santri. Keberhasilan santri dalam berbagai forum ilmiah menjadi indikator bahwa perubahan telah mengakar dalam budaya akademik mereka. Dalam tahap ini, Ma'had Aly Hasyim Asy'ari berhasil memformalisasi perubahan menjadi identitas baru yang stabil: sebuah pesantren tinggi berbasis ilmiah, modern, namun tetap bernuansa pesantren. Freezing terlihat dari kokohnya jaringan akademik, konsistensi pendekatan interdisipliner, serta capaian lulusannya yang tampil dalam berbagai forum publik dan keilmuan. Pembekuan nilai-nilai baru ini berhasil menciptakan kelembagaan yang mapan dan adaptif sebagai representasi pesantren era modern.

Tabel 3. Implementasi CATS pada Ma'had Aly Tarbiyatun Nasyi'in dan Hasyim Asy'ari

Tahapan	Tarbiyatun Nasyi'in	Hasyim Asy'ari
Unfreezing	Kesadaran perlunya jenjang pendidikan tinggi salaf	Kesadaran akan kebutuhan pembaruan pesantren
Moving	Mengadopsi format formal PMA sambil tetap mengajarkan kitab klasik	Mengembangkan kurikulum interdisipliner dan berbasis akademik
Freezing	Stabil dalam identitas ulama kampung salaf	Stabil sebagai pusat intelektual Islam moderat-modern

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren memiliki karakteristik sistemik yang khas dan otonom. Melalui studi komparatif antara Ma'had Aly Hasyim Asy'ari (MAHA) Tebuireng dan Ma'had Aly Tarbiyatunnasyi'in (MATN) Paculgowang, ditemukan bahwa kedua institusi merespons standarisasi akademik yang diatur melalui PMA No. 32 Tahun 2020 secara berbeda, namun tetap dalam kerangka mempertahankan tradisi pesantren dan kesinambungan ilmu-ilmu Islam klasik.

Dari perspektif komparasi, MAHA Tebuireng dan MATN Paculgowang berbeda dalam beberapa hal. *Pertama*, pendekatan dan orientasi kelembagaan. MAHA Tebuireng cenderung formal dan modern, dengan orientasi akademik nasional-global, sementara MATN Paculgowang lebih tradisional dan lokal, dengan fokus pada kaderisasi ulama dengan penguatan tasawuf klasik. Kedua, respons berbeda kedua Ma'had Aly dalam menyikapi PMA No. 32 Tahun 2020 yang dipengaruhi oleh pemilihan takhasus keilmuan, profil pendiri atau pengasuh dan kultur pesantren, afiliasi dan jaringan kelembagaan, serta tujuan

kaderisasi yang dicanangkan masing-masing Ma'had Aly.

Dengan menggunakan teori CATS dari Kurt Lewin, penelitian menunjukkan bahwa proses perubahan di kedua Ma'had Aly berlangsung dalam tiga tahap, yakni kesadaran perlunya perubahan, implementasi strategi baru, dan pelembagaan dan pematapan sistem baru. Namun, pendekatan dan kedalaman masing-masing tahap berbeda sesuai konteks sosial-kultural lembaga.

Pada Akhirnya, standarisasi akademik tidak serta merta menyeragamkan model manajemen Ma'had Aly, tetapi justru mendorong munculnya distingsi baru yang memperlihatkan keragaman pendekatan dan strategi adaptif pesantren dalam mempertahankan identitasnya di era modern. Dalam konteks ini, Ma'had Aly tampil sebagai model pendidikan tinggi Islam berbasis pesantren yang tidak hanya responsif terhadap kebijakan, tetapi juga konsisten dalam menjaga akar epistemologisnya.

REFERENSI

- Baisuki, A., & Ta'rif, T. (2017). Penanaman Karakter Moderat di Ma'had Aly Situbondo. *Edukasi*, 15(3), 294411.
- Chandra, R., & Sazali, H. (2025). Dinamika Regulasi Komunikasi Publik dalam Sistem Sosial: Perspektif Autopoiesis Luhmann. *Jurnal JTIK (Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi)*, 9(2), 530–540.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Diana Handayani. (2022). Pesantren, Dinamika, dan Tantangan Global: Analisis UU Pesantren No.18 Tahun 2019. *EL-HIKMAH: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 16(1), 31–48. <https://doi.org/10.20414/elhikmah.v16i1.6193>
- Fahmi, Z., & Amiruddin. (2022). Konsep dan Proses Pengembangan Kurikulum Ma'had Aly Dayah MUDI Masjid Raya Samalanga Bireuen Aceh. *Jurnal At-Tarbiyah*, 8(1), 11–22. <https://doi.org/10.54621/jiat.v8i1.131>
- Gani, S. M. (2021). *Penggunaan Media Pembelajaran Fikih Haji Dan Umrah Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi di Ma'had Aly Pontren DDI Mangkoso*. IAIN Parepare.
- Husain, S., & Wahyuni, A. E. D. (2021). MODERASI BERAGAMA BERBASIS TRADISI PESANTREN PADA MAḤAD ALY ASḤADIAH SENGKANG WAJO SULAWESI SELATAN. *Harmoni*, 20(1), 48–66.
- Husein, S. (2015). Peran Masjid Dalam Pendidikan Islam Nonformal Untuk Pembinaan Umat. *Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Marwiyah, S. (2021). Isu dan Analisis Kebijakan Pendidikan Masa Depan (Review Dan Revitalisasi Kebijakan Pendidikan Islam di Ma'had Aly). *FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman*, 12(1), 1–27.
- Maskuri, M. (2024). Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Agama Nomor 32 Tahun 2020 Tentang Ma'Had Aly: Antara Harapan Dan Dilema. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 18(1), 148–164. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v18i1.148-164>
- Musahadi, M. (2013). Elemen Liberal Dalam Kajian Fikih Di Pesantren: Studi Atas Ma'had Aly Salafiah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. *Asy-Syir'ah: Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Hukum*, 47(1).
- Mustakim, M. (2021). Rekognisi Kebijakan Pemerintah Terhadap Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Di Indonesia. *Transformasi : Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*, 3(2), 28–41. <https://doi.org/10.47945/transformasi.v3i2.336>

- Nasikhin, A., & Yani, M. T. (2014). Kepemimpinan Kiai Dan Partisipasi Politik Santri Di Pp. Al-Ishlah Prambon Tergayang Soko Tuban. *Kajian Moral Dan Kewarganegaraan*, 1(2), 93-108.
- Nasir, M., & Rijal, M. K. (2020). *Model Kurikulum Dan Pembelajaran Ma'had Al-Jami'ah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Di Indonesia*. LITAPDIMAS KEMENAG RI.
- Oktaviyana, A. (2023). Analisis Sistem Informasi Manajemen. *Circle Archive*, 1(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Seftiani, R. D., Hafshoh, S. D., & Irawan, I. (2018). Perencanaan Strategik Pendirian Ma'had Aly Pondok Quran Bandung. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 173-193.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford press.
- Suradi, A. (2021). Transformasi Sistem Pendidikan Pesantren. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 2(2), 1-210. <https://doi.org/10.58577/dimar.v6i1.271>
- Tampubolon M.P. (2020). Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi. In *Bogor; Mitra Wacana Media*.
- Tasliyah, N., & Anwar, K. (2022). Reformulasi Pendidikan Ulama Ahli Hadits di Ma'had Aly Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang Jawa Timur. *Edukais, Jurnal Pemikiran Keislaman*, 6(2), 17-39.
- Tsarwat, A., & Arifullah, M. (2024). RESPONS ATAS ORIENTALISME DI TANAH AIR: Antara Konservatisme, Liberalisme Dan Moderat. *TAJDID: Jurnal Ilmu Ushuluddin*, 23(1), 258-288.
- Wafa, A. (2022). Kontestasi Ma'had Aly antara Kualitas dan Formalitas. *MANAGIERE: Journal of Islamic Educational Management*, 1(1), 86-108. <https://doi.org/10.35719/managiere.v1i1.1428>
- Wahid, A. (1988). Prospek Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan. Dalam Muntaha Azhari (peny.) & Sonhaji Saleh (penj.). *Dinamika Pesantren: Kumpulan Makalah Seminar Internasional "The Role of Pesantren in Community Development in Indonesia*.
- Yusuf, M. A., & Taufiq, A. (2020). The Dynamic Views Of Kiais In Response. *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJS) Volume*, 8(1), 1-32.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA