

# STRATEGI *DINAMIC* GOVERMERNANCE DALAM PENGELOLAAN PESANTREN MAHASISWA DI PTKIN



Dr. H. Nasruddin, M.Ag. | Ubaidillah, M.A.



**STRATEGI**  
***DINAMIC***  
**GOVERNERNANCE**  
**DALAM PENGELOLAAN**  
**PESANTREN MAHASISWA DI PTKIN**

**Dr. H. Nasruddin, M.Ag. | Ubaidillah, M.A.**



STRATEGI  
**DINAMIC**  
GOVERNANCE  
DALAM PENGELOLAAN  
PESANTREN MAHASISWA DI PTKIN

**Penulis:**

**Dr. H. Nasruddin, M.Ag. & Ubaidillah, M.A.**

Copyright © Pustaka Ilmu, 2022

viii+66 halaman; 14,5x21 cm

Hak cipta ada Pada Penulis

ISBN: 978-623-6225-58-5

Penulis : Dr. H. Nasruddin, M.Ag. & Ubaidillah, M.A.  
Editor : Ahmad Zayyadi, M.A., M.H.I  
Desain Cover : Nur Afandi  
Layout : Pustaka Ilmu Group

**Penerbit Pustaka Ilmu**

Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,  
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538  
E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com  
Website: [https:// www.pustakailmu.co.id](https://www.pustakailmu.co.id)  
Layanan WhatsApp: 081578797497

Anggota IKAPI

Cetakan I, Maret 2022

**Marketing:**

Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,  
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538  
E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com  
Website: [https:// www.pustakailmu.co.id](https://www.pustakailmu.co.id)  
Layanan WhatsApp: 0815728053639

© Hak Cipta dilindungi Undang-undang

**All Rights Reserved**

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit  
Pustaka Ilmu Yogyakarta

# PENGANTAR PENULIS

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku ini adalah mengeksplorasi kebijakan mengelola pesantren mahasiswa UIN Maliki Malang dan IAIN Purwokerto sebagai jawaban atas tantang zaman bahwa sumber daya manusia Islam Integratif itu bisa di wujudkan melalui program pesantrenisasi mahasiswa perguruan Tinggi Islam, yang juga menyelesaikan problem dikotomik keilmuan. Persepektif dynamic Governance di gunakan untuk melihat bagaimana mengelola pesantren mahasiswa apakah responsif dan kreatif menghadapi tantangan yang dating silih berganti dan pada tahun penelitian ini tantangan besarnya adalah pandemic covid 19.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara snow ball, focus group diskusi dan observasi terlibat sehingga bisa menangkap realitas untuk menjawab pertanyaan penelitian ini.

Hasil Penelitian ini adalah Kebijakan Pesantren mahasiswa pada perguruan Tinggi Islam Negeri merupakan salahsatu bentuk integrasi dan interkoneksi keilmuan umum dan keislaman dalam desain pengembangan sumber daya manusia .Dalam konteks menghadapi Pandemik model pesma UIN Maliki Malang memiliki cara khusus yakni taklim daring dan memulangkan mahasiswa santri dan model pesma IAIN Purwokerto memlilih bertahan dalam deraan persebaran covid, mengelola resiko dan menjalani vaksinasi di percepat menuju herd community untuk bisa sehat dan survive jangka panjang.

Penulis, 12 Januari 2021

# DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar dan Lingkup Kajian.....	1
B. Teori dan Metodologi.....	6
C. Tujuan Penelitian dan manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II</b>	
<b>KONSEP DAN KERANGKA <i>DYNAMIC GOVERNANCE</i> .....</b>	<b>14</b>
A. <i>Governance</i> .....	14
B. Kerangka <i>Dynamic Governance</i> .....	17
<b>BAB III</b>	
<b>KEBIJAKAN PESANTREN MAHASISWA DI PTKIN....</b>	<b>22</b>
A. Kebijakan Pesantren Mahasiswa .....	22
B. PESMA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	27
C. Pesma IAIN Purwokerto .....	35
<b>BAB IV</b>	
<b>STRATEGI KEBIJAKAN <i>DYNAMIC GOVERNANCE</i></b>	
<b>DALAM MENGELOLA PESANTREN MAHASISWA ...</b>	<b>41</b>
A. Konteks Pandemic Covid 2020-2021 .....	41
B. Modal Kultural Penerapan Strategi Kebijakan <i>Dynamic Governance</i> .....	43

C. Wujud dan Bentuk Kebijakan <i>Dynamic Governance</i> Di PESMA UIN Malik Ibrahim Malang.....	46
D. Wujud dan Bentuk Kebijakan <i>Dynamic Governance</i> di PESMA IAIN Purwokerto .....	50
<b>BAB V</b>	
<b>KESIMPULAN .....</b>	<b>58</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>61</b>





# PENDAHULUAN

## A. Latar dan Lingkup Kajian

Pesantren merupakan warisan tradisi nusantara yang memiliki berbagai keunggulan dibandingkan lembaga pendidikan lainnya (Baharun, 2017). Model pendidikan ala pesantren yang terpusat dengan model asrama yang memungkinkan adanya pengawasan 24 jam dianggap lebih efektif untuk transfer pengetahuan dan internalisasi nilai-nilai keislaman seperti ketulusan, kemandirian, gotong royong, budi luhur (akhlaqul karimah), dan solidaritas umat Islam (ukhuwah) (H Baharun, 2011). Karakteristik tersebut menjadi keunggulan pendidikan ala pesantren dibandingkan dengan model pendidikan lainnya (Najamudin, 2005). Karenanya, pesantren dianggap memiliki kontribusi besar dalam sejarah pembangunan bangsa serta menjadi karakteristik pendidikan Islam Indonesia.

Namun, pendidikan ala pesantren juga tidak terlepas dari stigma negatif. Berbagai tuduhan yang dialamatkan ke lembaga pendidikan pesantren misalnya adanya tuduhan

bahwa pesantren menjadi tempat pengembangan teroris (Mahendra, 2018) serta tuduhan bahwa pesantren menjadi lembaga pendidikan yang kumuh dan tidak sehat (Basyit, 2017). Selain itu, pesantren juga dianggap sebagai lembaga pendidikan yang eksklusif, hanya fokus pada kajian teologis, gaya belajar yang tradisional, dan kurang meresponds kajian keilmuan lainnya (Sulaiman, 2018; Irham, 2016). Berbagai stigma negatif tersebut alih-alih sebagai hambatan, perlu dilihat sebagai sebuah tantangan yang harus dihadapi lembaga pendidikan pesantren. Karenanya, pesantren perlu terus menerus melakukan pembenahan untuk menjawab tantangan zaman dan meminimalisir dikotomi keilmuan antara sains dan agama.

Sebagai upaya menjawab tantangan zaman, dunia pesantren berbenah dan banyak bermunculan pesantren khalaf yang menggunakan cara-cara modern dalam proses pembelajarannya dan menyeimbangi porsi pengetahuan agama dengan pengetahuan umum. Salah seorang pengamat, Bob Hefner menyatakan bahwa pendidikan di Indonesia sedang mengambil langkah raksasa untuk mengatasi gap antara pendidikan sekuler dan pendidikan agama. Menurut Hefner, Indonesia sedang dalam proses pembuatan jembatan antara pendidikan tinggi Islam dan non-Islam ke dalam sistem universitas Islam kelas dunia (Hefner, 2008).

Selain improvisasi dari segi kualitas seperti pembenahan metode pembelajaran, dunia pesantren juga mengalami perkembangan dari segi kuantitas. Dengan kata lain, pesantren mengalami pergeseran dan perkembangan peran, sejalan dengan perubahan masyarakat. Menurut data dari Kementerian Agama, pada tahun 1977 jumlah pesantren baru sekitar 4.195

dengan jumlah santri sekitar 677.384 orang sementara pada tahun 1981, jumlah pesantren mengalami peningkatan jumlah menjadi sekitar 5.661 dengan santri sebanyak 928.397 orang. Pada tahun 1985 jumlah pesantren ini mengalami kenaikan lagi menjadi 6.239 dengan jumlah santri mencapai sekitar 1.084.801 orang dan pada tahun 1997 jumlah pesantren menjadi 9.399 dengan santri sebanyak 1.770.768 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pesantren mengalami peningkatan jumlah dan hal ini juga berarti bahwa masyarakat semakin menaruh kepercayaan terhadap pendidikan ala pesantren baik model pesantren yang bercorak salafi (tradisional) maupun khalaf (modern).

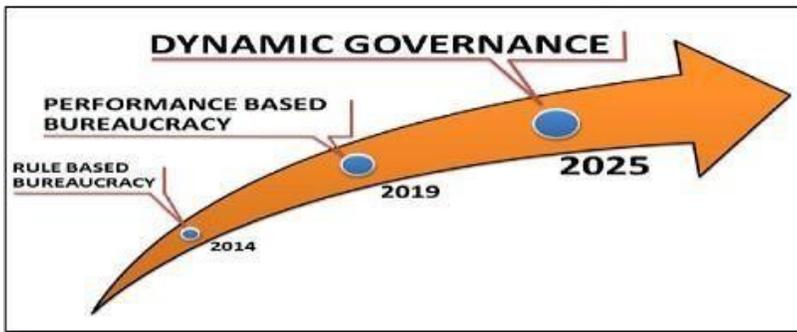
Salah satu wujud pesantren model khalaf yaitu lahirnya bentuk pesantren mahasiswa (Pesma) yang berada di bawah naungan perguruan tinggi Islam. Pesantren mahasiswa diharapkan menjadi salah satu instrument untuk, meminjam istilah Amin Abdullah „integrasi- interkoneksi“ dua dikotomi keilmuan antara sains dan agama. Pada dasarnya perguruan tinggi dan pesantren merupakan dua tradisi yang berbeda (Fadjar, 2006). Perguruan tinggi merupakan gejala kota, identik dengan modernitas, dan menekankan pendekatan liberal sementara pesantren merupakan gejala desa, identik dengan tradisional serta lebih menekankan sikap konservatif yang ebsandar dan berpusat pada figur kyai (Fajar,2006). Sistem perguruan tinggi modern memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh pesantren dan sebaliknya, pesantren memiliki kekurangan yang merupakan kelebihan bagi sistem pendidikan modern. Dengan demikian, penggabungan dua konsep pendidikan antara sistem pendidikan modern dan tradisional merupakan langkah strategis untuk menjawab berbagai tantangan zaman

dalam dunia pendidikan Islam. Kolaborasi sistem pendidikan melalui pesantren mahasiswa diharapkan mampu melahirkan intelektual yang paham dengan kajian keilmuan modern seperti ilmu sosial, humaniora, teknologi, kesehatan namun di sisi lain juga dibarengi dengan pengetahuan serta implementasi nilai-nilai Islam.

UIN Malik Ibrahim Malang misalnya, mengembangkan dunia pendidikan Islam dengan membangun pesantren mahasiswa yang secara kelembagaan tak terpisahkan dengan struktur universitas. UIN Malang mengharuskan seluruh mahasiswa baru untuk mengenyam dunia pesantren selama setahun. UIN Malang memiliki kemampuan dalam penyediaan lahan dan sumberdaya sehingga mampu mewujudkan pesma secara terstruktur dan berada di dalam kampus sehingga mampu membangun sistem kontrol terhadap seluruh mahasiswanya secara efektif. Sayangnya kemampuan tersebut tidak sepenuhnya dimiliki perguruan tinggi Islam lainnya. Perguruan tinggi Islam lain seperti UIN Saifuddin Zuhri Purwokerto mengantisipasi kekurangan tersebut dengan membangun kebijakan kemitraan antara pihak universitas dengan pesantren di sekitar kampus. Masing-masing model pesma memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Penelitian ini mengkaji respons perguruan tinggi Islam terhadap tantangan zaman dengan pengembangan pesantren mahasiswa melalui perspektif *dynamic governance*, studi kasus pesantren mahasiswa di UIN Malik Ibrahim Malang dan UIN Saifuddin Zuhri Purwokerto. Institusi UIN, IAIN dan STAIN merupakan bagian dari satuan kerja di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Satuan kerja ini di sebut dalam rumpun Perguruan Tinggi Islam Negeri atau yang di singkat

dengan PTKIN. Pesantren Mahasiswa merupakan salah satu produk kebijakan PTKIN dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam mengelola pesantren mahasiswa, PTKIN idealnya mengambil kebijakan yang senada dengan kebijakan pemerintah pusat sesuai dengan Peraturan Presiden no. 81 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025. Gambar 1 dibawah ini menunjukkan arah jangka panjang Reformasi Birokrasi masa pemerintahan presiden Jokowi.



**Gambar 1. Dynamic Governance masa pemerintahan Jokowi**

Program pesantrenisasi mahasiswa seperti yang dilakukan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Saifuddin Zuhri Purwokerto telah menunjukkan bahwa tata kelola penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam negeri yang di kelola oleh pemerintah telah berkolaborasi secara signifikan dengan masyarakat. Kendati pesma UIN Malang bersifat struktural, namun tidak bisa dipungkiri adanya jalinan kerjasama dengan masyarakat sekitar. Pola tata kelola kebijakan ini melibatkan berbagai pemangku kebijakan dalam proses penyelenggaraan program pesantren mahasiswa sehingga kategori ini memenuhi apa yang di sebut tata kelola kebijakan *good governance* yang merupakan langkah awal menuju *dynamic government*.

Karenanya, penting ditinjau apakah kedua perguruan tinggi Islam ini telah menerapkan *dynamic government* dalam sistem pengelolaan pesma, atau seberapa besar peluang yang dimiliki untuk bisa menerapkan *dynamic government* dalam tata kelola kebijakannya dan hal tersebut yang akan dijawab dalam penelitian ini.

## **B. Teori dan Metodologi**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan disajikan secara deskriptif, menggunakan metode studi kasus. mengenai tata kelola kebijakan pesantren mahasiswa di dua PTKIN yakni UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Saifuddin Zuhri Purwokerto. Penelitian ini menyelidiki secara mendetail tata kelola kebijakan di dua kampus PTKIN dari mulai konteks dan kondisi pesma di dua kampus, kurikulum yang digunakan, dinamia yang terjadi di dalamnya, relasi hubungan pesma dengan berbagai pemangku kebijakan baik lokal, nasional maupun global. Seluruh informasi terkait pesma dikumpulkan sesuai dengan prosedur pengumpulan data sesuai dengan waktu yang ditentukan (Cresswell, 2014).

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Penggalan data primer dilakukan dengan cara wawancara terlibat dan pengamatan terlibat. Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *snow ball* (Denzimand Lincoln, eds, 2005). Teknik *snow ball* merupakan teknik pencarian informasi yang menggelinding seperti bola salju. Dan ini merupakan salah satu teknik menentukan orang yang memberikan informasi terkait tema penelitian, peneliti mencoba menemui tokoh Islam, tokoh resistensi dan masyarakat untuk menyampaikan maksud dan

tujuan peneliti, dan selanjutnya mencari rekomendasi berbagai informan yang memiliki informasi yang dibutuhkan. Beberapa informan yang diwawancarai yakni Mundir Pesma, direktur penanggung jawab, pengurus dan atau ustadz/ustadzah pesma dan mahasantri dari UIN Malang dan UIN Purwekerto. Selain data primer pengumpulan data juga diperoleh dari data sekunder meliputi berbagai jenis kebijakan yang berkaitan dengan pesantren mahasiswa di UIN Purwokerto dan UIN Malang, jurnal, buku, maupun berbagai sumber yang diperoleh dari berbagai media online.

Wawancara dilakukan secara *fleksible* karena adanya pandemi yang mengakibatkan adanya berbagai aturan yang membatasi mobilitas kegiatan. Aturan tersebut merupakan kebijakan nasional yang berlaku di beberapa wilayah di Indonesia khususnya Jawa-Bali untuk mengurangi jumlah positif covid. Karenanya, penelitian ini juga mengikuti aturan pemerintah dan karenanya beberapa wawancara dilakukan secara online dengan mengisi pertanyaan, melalui telepon, maupun bertemu langsung secara terbatas. Proses wawancara dilakukan

dengan dua metode yaitu wawancara secara mendalam dan tidak terstruktur. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pengamatan terlibat dengan berkunjung langsung ke dua lokasi penelitian di UIN Malang dan UIN Purwekerto, khususnya di pesantren mahasiswanya. Pengamatan lainnya dilakukan dengan cara mengikuti agenda belajar online, mengikuti aktivitas dalam cara pembuatan kebijakan pengelolaan pesantren mahasiswa untuk mengetahui dinamika yang terjadi.

Selanjutnya mengolah data yang terkumpul, dan menganalisisnya menggunakan metode analisis deskriptif,

dan kemudian menjelaskan secara sistematis. Hasil dari analisa data akan dijadikan rekomendasi kebijakan berupa naskah akademik yang bisa menjadi rujukan kebijakan pesantren mahasiswa di PTKIN di Indonesia, menjadi rujukan pengetahuan serta membuka celah pada penelitian selanjutnya.

### **C. Tujuan Penelitian dan manfaat Penelitian**

Penelitian ini ditujukan untuk:

1. Memahami penerapan strategi kebijakan *dynamic governance* dalam pengelolaan pesantren mahasiswa di UIN Purwokerto dan UIN Malang dalam situasi pandemik
2. Menemukan bantuk penerapan kebijakan *dynamic governance* dalam tata kelola pesantren mahasiswa di UIN Purwokerto dan UIN Malang dalam situasi pandemik

Selain itu, penelitian ini memiliki beberapa manfaat diantaranya:

1. Secara teoritis, penelitian ini mampu mengembangkan kajian *dynamic governance* di satu sisi dan memperbaiki tata kelola pesantren mahasiswa pada sisi lainnya di UIN Purwokerto dan UIN Malang.
2. Secara Praksis penelitian ini melahirkan peta jalan kebijakan tata kelola pesantren mahasiswa dalam perspektif *dynamic governance* yang sangat di perlukan bagi pengembangan kelembagaan di UIN Purwokerto dan UIN Malang pada khususnya dan pada PTKIN pada umumnya.

3. Secara Metodologis, penelitian ini mendukung penerapan *dynamical government* di PTKIN Indonesia sekaligus mendukung agenda pemerintah RI mewujudkan reformasi birokrasi hingga tahun tahun 2025.

Zamachsari Dhofier menyebutkan bahwa pondok berarti hotel atau asrama, dari asal bahasa Arab „funduq“ dan digunakan sebagai tempat tholabul „*ilmi*“. Sementara pesantren berasal dari kata dasar santri yang di beri tambahan awalan “pe” dan di akhiri dengan “an” menjadi pesantrian atau pesantren (Zamaksari, 1985). Terminology kata „pesantren“ yang berarti tempat santri, baru digunakan setelah datangnya Islam. Dan pendapat lainnya mengatakan, jika pesantren muncul setelah datangnya Islam, maka pesantren berasal dari bahasa Tamil, dari kata Shantri yang artinya guru mengaji (Daulay, 2007).

Beberapa ahli menyebutkan sejarah pesantren secara berbeda-beda, sebagian mengatakan pesantren merupakan warisan Hindu, ahli lainnya mengatakan bahwa pesantren berasal dari tradisi tarekat. Terlepas dari akar sejarahnya, model pendidikan pesantren pada mulanya identik dengan tempat pendidikan kaum sufi berdasarkan pada fakta sejarah yang menyebutkan bahwa ajaran islam banyak didakwahkan melalui tradisi tarekat. Karenanya, alumni pondok pesantren umumnya dikenal sebagai mubaligh, ahli agama Islam yang menjadi ulama, atau pendakwah di tengah masyarakat. Namun seiring perubahan zaman, model pesantren pun ikut berbenah. Hamid Fuad Zarkasih mengungkapkan model pengelolaan belajar ilmu agama yang berbasis tradisi kemudian di kelola dengan system modern. Dengan model ini pondok pesantren mampu mengikuti tuntutan modernitas zaman (Hamid,2015).

Dalam sejarahnya, perkembangan ilmu pengetahuan nusantara khususnya ilmu pengetahuan agama tak terpisahkan dari perkembangan dunia pesantren sebagai salah satu wadah pendidikan yang dimiliki bangsa Indonesia. Model pembelajaran dengan sistem asrama memudahkan kontrol terhadap pengetahuan dan aktivitas sehari-hari para santri dan karenanya dianggap menjadi salah satu tempat belajar yang efektif untuk proses transfer pengetahuan. Model pembelajaran intensif, 24 jam penuh dan dilakukan secara kolektif serta dibawah satu komando Bernama kyai, menjadi alasan efektifitas pondok pesantren. Model tersebut mendukung adanya tradisi berfikir yang mendalam. Karenanya banyak ulama dan intelektual di Indonesia yang diketahui lahir dari pesantren.

Selain sebagai wadah pendidikan yang efektif, pondok pesantren juga memiliki berbagai peran. Menanggapi isu terkini terkait menurunnya semangat nasionalisme dan merebaknya isu terorisme misalnya, keberadaan pondok pesantren alih-alih menciptakan teroris sebagaimana yang banyak dituduhkan, justru menjadi benteng pertahanan bangsa. Pondok pesantren bisa digunakan untuk menyebarkan semangat nasionalisme, melanggengkan tradisi berfikir mendalam, mencetak para intelektual yang berakhlakul karimah dan banyak lainnya. Pondok pesantren juga selalu berbenah melakukan perbaikan diri misalnya dengan menghadirkan keilmuan-keilmuan umum yang sebelumnya tidak dikenal di dunia pesantren misalnya. Kini tak jarang kita jumpai model pondok pesantren yang berjenis pesantren khalaf, atau modern misalnya pondok pesantren Gontor atau model pondok pesantren mahasiswa di berbagai universitas Islam salah duanya yakni pesma UIN

Malang dan UIN Purwokerto yang secara khusus menjadi objek kajian dalam penelitian ini.

Pondok pesantren hadir sebagai strategi adaptif untuk menjawab tantangan zaman: melalui desain pendidikan yang di kelola secara modern, mendesain “mensalafkan kaum intelektual” dan mengasah fikir, menebalkan iman dan melatih ketrampilan yang memadai sehingga santri dapat menjadi manusia yang tangguh menghadapi tantangan globalisasi (Handitya, 2007). Perkembangan dunia pesantren terjadi ke arah positif, tidak saja pada corak pengetahuan yang diajarkan tetapi juga mengalami perubahan dari berbagai aspek baik secara struktural maupun kultural, dari mulai pola komunikasi, pola kepemimpinan, pengetahuan yang diajarkan, pengambilan keputusan dan lain-lain (Gufron, 2015).

Namun, pesantren juga dihadapkan pada berbagai tantangan termasuk menghadapi tarik ulur kebijakan pendidikan. Karena kendati pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berdiri sendiri dibawah pengasuhan kyai sekaligus pemilik, pesantren sebagai lembaga pendidikan juga harus menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah. Hal ini juga menjadi perdebatan apakah pesantren akan diambil alih oleh negara atautkah dibiarkan mandiri dan berkembang di tengah masyarakat (Badrudin dkk, 2017). Salah seorang ahli sekaligus pendiri pesma UIN Malang, Imam Suprayogo beranggapan bahwa perguruan tinggi dan pesantren pada dasarnya memiliki akar budaya yang sama yakni sama-sama sebagai lembaga pendidikan. Yang membedakan keduanya yakni lingkungan pendidikannya. Karena itu, jika keduanya berhasil untuk diintegrasikan maka akan menjadi model sistem

pendidikan alternatif dalam pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia (Suprayogo, 2011).

Kolaborasi dua sistem pendidikan, antara sistem perguruan tinggi dan pesantren, bisa dilihat sebagai upaya menjawab tantangan zaman sekaligus upaya keberlanjutan pesantren itu sendiri. Namun sebagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan yang bernaung di bawah pemerintah, dalam hal ini bernanung di bawah Kementerian Agama (Kemenag), kebijakan tersebut perlu mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Kendati beberapa perguruan tinggi Islam sudah terlebih dahulu mengintegrasikan dua sistem pendidikan, kebijakan tersebut perlu terus didukung dalam pengembangannya guna mencapai efektifitas sebagai lembaga pendidikan, dan menjadi *role model* bagi pengembangan perguruan tinggi Islam lainnya di Indonesia. Pemerintah, sebagai pemilik kebijakan terutama, dituntut untuk terus berinovasi menciptakan berbagai kolaborasi kerjasama berbagai element masyarakat dan menciptakan berbagai kebijakan yang ramah, efektif, tepat sasaran dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *dynamic governance*.

Penelitian ini fokus pada pengembangan perguruan tinggi Islam melalui pesantren mahasiswa di UIN Malang dan UIN Purwekerto yang secara terus menerus memperbaiki diri. Dengan mengetahui detail dinamika yang terjadi baik kaitannya dengan pemegang kebijakan internal maupun eksternal kampus, penelitian ini akan menjadi dasar kebijakan pembangunan perguruan tinggi islam yang berprinsip *dynamic governance*. Nantinya, kedua kampus ini akan menjadi percontohan bagi pengembangan perguruan tinggi Islam lainnya di Indonesia. Di sisi lain, prinsip *dynamic governance* sebagai dasar sekaligus

tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini juga sekaligus merupakan bentuk dukungan terhadap pemerintah yang mencita- citakan birokrasi yang menekankan prinsip *dynamic governance* untuk kemudian tercipta *good*.



## KONSEP DAN KERANGKA *DYNAMIC GOVERNANCE*

### A. *Governance*

Posisi kyai dalam dunia pesantren, termasuk dalam hal ini pemimpin perguruan tinggi berada pada posisi paling tinggi, dengan budaya pengikut yang „*sendiko dawuh*’ (ketaatan penuh terhadap pemimpin). Hirarkis sosial yang dimiliki kyai dan atau pemimpin perguruan tinggi cum pesantren dalam birokrasi memiliki dampak negatif rentan terhadap penyelewengan dan melanggengkan budaya KKN (korupsi, kolusi, nepotisme). Hal ini bertolak belakang dengan semangat demokrasi dan jauh dari kategori *good governance*. Ketaatan penuh pada satu figure justru menjadi tantangan tersendiri dalam pengaplikasian konsep *governance*. Untuk mengurangi dampak negatif dari ketaatan penuh yang menjadi budaya pesantren pada umumnya, maka perlu menyeimbangkan berbagai kekuatan dalam internal pesantren sehingga tercipta fungsi kontrol di dalam tubuh perguruan tinggi cum pesantren.

Istilah *governance* berbeda dengan istilah *government* yang

lebih mudah dipahami sebagai pemerintah yaitu lembaga beserta aparaturnya yang mempunyai tanggung jawab untuk mengurus negara dan menjalankan kehendak rakyat. Sedangkan *governance* memiliki arti yang lebih kompleks karena menyangkut pilar - pilar *good governance* itu sendiri. Konsep *governance* dikembangkan sebagai bentuk kekecewaan terhadap konsep *government* yang terlalu meletakkan negara (pemerintah) dalam posisi yang terlalu dominan. Sesuai konsep *government*, negara merupakan institusi publik yang hegemonik dan mempunyai kekuatan pemaksa secara sah yang merepresentasikan kepentingan publik. Mekanisme pemerintahan yang paling menentukan adalah kapasitas *ruling* dan *regulating*, yang membuat pemerintah mampu mengarahkan dan mengatur semua komponen yang ada di dalam masyarakat. Pemikiran semacam ini dianggap oleh banyak pihak mendorong, atau minimal membenarkan, pemerintah yang bukan hanya kuat, namun juga pemerintah yang terlalu dominan dan meremehkan kekuatan yang ada di masyarakat, baik kekuatan swasta maupun masyarakat sipil.

Isu *governance* mulai memasuki arena perdebatan pembangunan di Indonesia didorong oleh adanya dinamika yang menuntut perubahan-perubahan di sisi pemerintah, swasta, maupun di sisi masyarakat. Pemerintah diharapkan menjadi lebih demokratis, efisien dalam penggunaan sumber daya publik, efektif menjalankan fungsi pelayanan publik, lebih tanggap, serta mampu menyusun kebijakan, program dan hukum yang dapat menjamin hak asasi dan keadilan sosial. Peran pemerintah sebagai pembangun maupun penyedia jasa pelayanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi badan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi

pihak lain di komunitas dan sektor swasta untuk aktif melakukan upaya tersebut (Sedarmayanti, 2007: 2-3).

Lebih jelasnya, *governance* yakni hubungan antara pemerintah dan masyarakat (*citizens*) yang memungkinkan kebijakan public dan berbagai program dirumuskan, diimplementasi dan dievaluasi (Neo dan Chan, 2007). Salah satu ancaman yang menghambat *governance* yakni ketakutan adanya pergeseran tata kelola yang menyimpang dari fungsi yang seharusnya. Beberapa pergeseran yang umumnya terjadi termasuk pergeseran dari politik ke pasar, dari komunitas ke pasar, dari politisi ke pakar, dari hierarki politik, ekonomi, dan sosial ke pasar, kemitraan, dan jaringan yang terfragmentasi; dari birokrasi ke regulasi, dari penyediaan layanan ke regulasi; dari status positif ke status regulasi; dari nasional ke daerah; dari nasional ke global; dan dari otoritas publik ke otoritas swasta (David dan Faur, 2012).

Konsep ini tidak saja mendukung tata kelola pemerintahan yang benar, transparan dan partisipatif namun pentingnya tata kelola masyarakat yang memenuhi tiga tugas pokok yakni memastikan keselamatan individu dan masyarakat; untuk mengelola kerangka kerja yang efektif dan akuntabel untuk sektor publik, dan untuk mempromosikan tujuan ekonomi dan sosial negara mengikuti keinginan dari populasi. *Good Governance* akan tercapai jika terwujudnya keterlibatan masyarakat atau publik dalam tata kelola pemerintahannya. Dalam konteks administrasi publik, partisipasi mengacu pada keterlibatan masyarakat atau warga negara dalam bentuk konkrit tindakan dan memiliki hubungan erat dengan demokrasi dan teori demokrasi deliberatif. Partisipasi dalam hal ini dipahami sebagai keikutsertaan dalam pengaturan

awal, mempengaruhi pembuat keputusan, atau mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan yang sebenarnya. Namun partisipasi juga dapat dibenarkan dari sudut pandang pemerintah yang bijaksana yang menemukan kekurangan potensial dan mewujudkan kepemilikan (Addink, 2019).

*Good governance* tercapai jika pemerintah mampu menghormati pandangan warga negara dalam berbagai kondisi. Dalam istilah partisipasi publik, pada dasarnya partisipasi dikelola oleh entitas publik bukan negara (Addink, 2019). *Good governance* pada dasarnya merupakan pola kerjasama yang terbangun dan bersinergis antara pemerintah (*governance structure*), dunia usaha, masyarakat, berbagai element lain yang berdampak positif serta mampu menyelesaikan masalah. Namun *good governance* juga memungkinkan gagal terjadi dan biasanya disebabkan oleh berbagai hal seperti kurangnya kapasitas untuk bertanggung jawab, terjadi konflik identitas, pemerintahan tidak memadai serta adanya kondisi yang tidak terkendali (Chotray dan Stoker, 2009). Untuk itu penting membangun *dynamic government*. Sayangnya, hal tersebut tidak terjadi secara tiba-tiba, dan merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk mencapai tujuan nasional/kolektif yang diinginkan (Neo dan Chen, 2007).

## **B. Kerangka *Dynamic Governance***

Konsep *dynamic governance* adalah bagaimana bekerjanya berbagai kebijakan, institusi dan struktur yang telah dipilih sehingga dapat beradaptasi dengan ketidak menentuan dan perubahan lingkungan yang cepat sehingga kebijakan, institusi dan struktur tersebut tetap relevan dan efektif dalam pencapaian keinginan jangka panjang masyarakat.

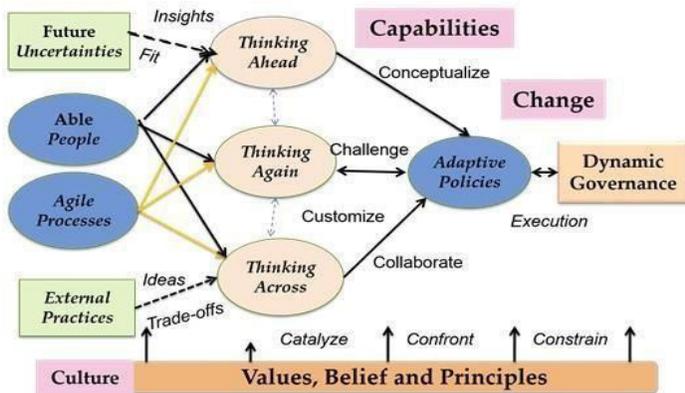
Sedang konsep operasional dari *dynamic governance* adalah kemampuan pemerintah menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan global yang cepat dan tidak menentu sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. *Dynamic government* biasanya ditandai dengan adanya berbagai inovasi, ide-ide baru, adaptasi yang fleksible, kreatifitas, tindakan yang cepat dan perbaikan secara terus menerus. Adanya *dynamic governance* dapat meningkatkan pembangunan serta kemakmuran negara yang dikarenakan kemampuannya dalam beradaptasi di lingkungan sosial ekonomi berbagai element masyarakat khususnya pelaku ekonomi dan interaksi dengan pemerintah dan selanjutnya mempengaruhi perkembangan ekonomi dan perilaku sosial melalui berbagai kebijakan (Neo dan Chen, 2007).

Beberapa indikator yang umumnya digunakan dalam menilai *dynamic governance* untuk mencapai *good governance* yakni indikator hak asasi manusia, supremasi hukum, akuntabilitas, transparansi, daya tanggap, keadilan dan inklusi, efisiensi dan efektivitas, dan akhirnya partisipatif (Mahajan). Selain itu pemerintah yang dianggap berhasil membangun *good governance* umumnya memiliki beberapa ciri seperti integritas, tidak dapat dikorupsi, meritokrasi, pasar, pragmatisme, multirasialisme, aktivisme negara, jangka panjang, relevansi, pertumbuhan, stabilitas, keunggulan, kemandirian. Lebih lanjut, *dynamic governance* memiliki tiga kemampuan dalam membangun kepercayaan publik yaitu:

1. **Thinking ahead** (berpikir ke depan) - kemampuan untuk memahami sinyal awal dalam perkembangan masa depan yang dapat mempengaruhi suatu negara untuk tetap sejalan dengan dunia (Neo dan Chen, 2007). Kemampuan

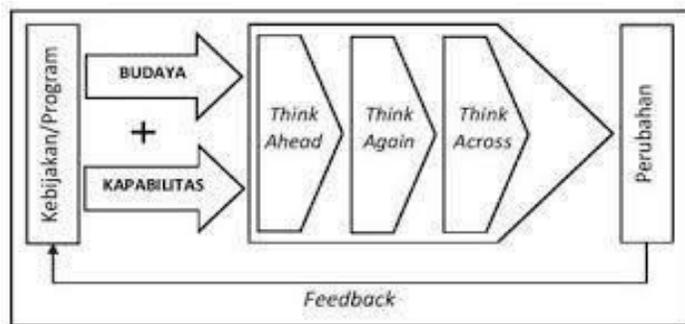
ini akan mendorong institusi pemerintah untuk menilai dan meninjau kembali kebijakan dan strategi sedang berjalan, memperbaharui target dan tujuan, dan menyusun konsep baru kebijakan yang dipersiapkan menyongsong masa depan

2. *Thinking ahead* (berpikir kembali) - kemampuan dan kemauan untuk memikirkan kembali dan membuat kembali kebijakan yang berfungsi saat ini sehingga mereka tampil lebih baik (Neo dan Chen, 2007). Kemampuan ini akan mendorong institusi pemerintah untuk menilai dan meninjau kembali kebijakan dan strategi sedang berjalan, memperbaharui target dan tujuan, dan menyusun konsep baru kebijakan yang dipersiapkan menyongsong masa depan.
3. *Thinking across* (berfikir lintas) -kemampuan dan keterbukaan untuk melintasi batas untuk belajar dari pengalaman orang lain sehingga ide dan konsep baru dapat diperkenalkan ke dalam sebuah institusi (Neo dan Chen, 2007). dengan belajar dari pengalaman dan pemikiran orang lain dalam mengelola sebuah negara atau pemerintahan akan didapat ide-ide dan pemikiran segar dalam melakukan inovasi bagi perbaikan kebijakan, strategi, dan program bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.



Gambar 2. Desain proses *Dynamic Governance*

Lebih sederhana lagi di rumuskan dalam gambar berikut:



Gambar 3. Desain *Dynamic Governance* aplikatif.

Kebijakan yang diputuskan untuk diadopsi sebagai hasil proses *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* selanjutnya diimplementasikan sebagai semangat pemerintahan yang dinamis (*Dynamic Governance*). Penelitian ini tidak berbicara mengenai *dynamic governance* dalam pemerintahan nasional, meskipun sedikitnya akan bersinggungan dengan pola *dynamic governance* yang dicita-

citakan presiden Jokowi dalam masa pemerintahannya yang kedua. Namun, penelitian ini menyoroti tata kelola pesantren mahasiswa yang pada dasarnya merupakan bagian dari lembaga pemerintahan. Karena itu penting untuk melihat apakah dua institusi perguruan tinggi dalam pengelolaan pesma sudah menggunakan konsep *dynamic governance*.



## KEBIJAKAN PESANTREN MAHASISWA DI PTKIN

### A. Kebijakan Pesantren Mahasiswa

Posisi strategis Pesantren Mahasiswa (PESMA) menurut Imam Suprayogo, perguruan tinggi dan pesantren sebenarnya memiliki akar budaya yang sama, yaitu sebagai lembaga pendidikan, hanya berbeda dalam lingkungannya. Jika perguruan tinggi dan pesantren dapat diintegrasikan dalam konteks yang integral, maka model atau sistem pendidikannya akan menjadi alternatif pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia.

Menurut Afandi mukhtar untuk menyelesaikan relasi pendidikan, keislaman dan keindonesiaan adalah insitusi yang memiliki seperangkat pengetahuan yang cukup untuk hal ini. Problem ini tidak bisa diselesaikan secara parsial, namun harus dilakukan melalui sistem integratif. Melalui UIN maka pemecahan sistemik integratif akan bisa dilaksanakan.

Kebutuhan untuk mengembangkan kurikulum integratif

pada pendidikan tinggi Islam disebabkan oleh adanya tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan IPTEK. Sumardi menyatakan dalam suasana yang semakin kompetitif khususnya di bidang ilmu pengetahuan dan kemampuan-kemampuan intelektual lainnya, para sarjana IAIN adalah yang banyak menderita kekurangan. Karena pada umumnya pendekatan kurikuler di IAIN masih sangat doktriner dan dogmatis sehingga gagap menghadapi realitas yang berkembang kearah kompetitif dan mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang revolusioner.

Untuk mengatasi berbagai kelemahan tersebut, maka Direktur Pendidikan Tinggi Islam (Diktis) mengambil kebijakan tentang pengembangan kurikulum PTAI, yaitu: 1) kurikulum berbasis hasil belajar; 2) kurikulum terdiri atas kurikulum inti dan kurikulum institusional; 3) kurikulum inti (40%) ditetapkan oleh pemerintah dan berlaku secara nasional, sedangkan kurikulum institusional (60%) ditetapkan oleh PTAI dan berlaku hanya di PTAI tersebut; 4) kurikulum secara keseluruhan (inti dan institusional) ditetapkan oleh PTAI; dan 5) kualitas kurikulum menjadi tanggungjawab PTAI.

Seiring dengan hal tersebut Diktis mulai mengeluarkan kebijakan pesantren mahasiswa atau program ke-Ma'had-an di lingkungan PTKI. Melalui edaran pada tahun 2014 Disktis menawarkan tiga bentuk model penyelenggaraan pesantren mahasiswa/ m'had aljam'iah.

Pertama pesantren mahasiswa di dalam kampus. Dengan model ini PTKIN harus menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk pembelajaran yang semuanya dilaksanakan di kampus. Model ini telah dilaksanakan di UIN Malang dan menjadi salahsatu role model pada seluruh Perguruan Tinggi

Islam di Indonesi. Semua mahasiswa UIN Maliki Malang baik dari prodi umum maupun prodi agama pada tahun pertama diwajibkan bertempat tinggal di Ma'had UIN Maliki Malang. Kedua pesantren mahasiswa di luar kampus. Model ini bisa dilakukan oleh PTKIN yang tidak memiliki sarana prasarana berupa asrama di kampus sehingga kegiatannya bisa dikerjasamakan dengan pondok pesantren di luar kampus. Model ini telak dilaksnakan oleh IAIN Purwokerto. Ketiga perpaduan antara keduanya, yakni pesantren di kampus dan di laur kampus. Model ini diepruntukkan bagi PTKIN yang memiliki sarana prasaran seperti asrama di kampus tetapi karena keterbatasannya tidak bisa memenuhi semua mahasiswa sehingga sebagian di kampus dan sebagian lainnya dil luar kampus baik asramanya maupun kegiatannya.

Kebijakan masing masing PTKI dalam mengambil model penyelenggaraan pesantren kampus tentu berbeda beda, demikian dengan Kebijakan Pesma di IAIN Purwokerto tentu berbeda dengan UIN Malang. Ahmad Luthfi Hamidi menceritakan kebijakan pesantrenisasi mahasiswa di purwokerto. Dalam konteks IAIN Purwokerto, kemunculan ide mahasiswa menjadi santri pondok pesantren atau yang di sebut mahasantri atau mahasiswa santri mempunyai sejarahnya sendiri. Bermula dari kegelisahan akan standar kompetensi mahasiswa yang cukup rendah terutama dalam penguasaan BTQ ketika mahasiswa STAIN Purwokerto mengikuti PPL baik di sekolah maupun instansi lainnya. PPL mengharuskan mahasiswa harus bisa menulis arab, menyampaikan pemahaman dan skill keilmuan dasar seperti baca tulis al quran, tahfidz sebagian quran dan praktek pengalaman ibadah seperti sholat jenazah dll, namun sayangnya karena mahasiswa tersebut

tidak mampu menunjukkan kapasitas keislamannya sehingga ini menjadi pertanyaan besar bagi institusi pendidikan tinggi agama Islam. Persoalannya ada di input menjadi mahasiswa yang beragam latar belakang, apakah ia berasal dari alumni sekolah agama di tingkat sebelumnya, ataukah alumni sekolah umum dan ketika kuliah juga tidak belajar di pesantren maka mahasiswa tersebut gagap dan tidak bisa mendemonstrasikan keilmuan Islam dasar tersebut kepada masyarakat maka masyarakat mulai menanyakan dan menyampaikan profil keilmuan alumni STAIN Purwokerto yang meragukan tersebut kepada pihak kampus.

Dari kondisi demikian STAIN Purwokerto mulai memberlakukan ujian BTA PPI bagi mahasiswa yang akan PPL dan KKN dan menghimbau mereka sebelum ujian untuk belajar/ngaji dengan Kiyai atau ustadz dan pembimbingan ini belum dikoordinir langsung oleh kampus. Namun demikian usaha ini masih kurang menggembirakan karena banyaknya santri yang tidak lulus uji kompetensi BTA dan PPI. Untuk itu terkoneksi dengan masifnya sosialisasi program pesma UIN Maliki Malang yang sukses di lingkungan PTKIN maka STAIN Purwokerto memikirkan cara untuk mengkreasi program pesantrenisasi.

Sejak saat itu, Ketua STAIN Purwokerto yang baru pada waktu itu, bapak Ahmad Lutfi Hamidi menginisiasi program pesantren mahasiswa dengan konsep kemitraan dengan pesantren di luar kampus yang kemudian dikenal dengan "pesantren Mitra". Pesantren Mitra itu Pesantren yang sudah berada dalam masyarakat dan menyepakati kerjasama dengan STAIN Purwokerto atau IAIN Purwokerto melalui MoU dengan kesepakatan mendidik mahasiswa menjadi santri di pesantren tersebut.



dan beragam buah. Relasi kuasa IAIN Purwokerto dengan Pesantren adalah sejajar dan saling interdependensi sehingga ini sangat unik dan sama sekali berbeda dengan model Pesma di perguruan tinggi lain.

## **B. PESMA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

### **1. Sejarah Singkat**

Ide menyatukan keilmuan khasanah pesantren dalam perguruan tinggi negeri merupakan bentuk ijtihad para pengambil Kebijakan pada kedua perguruan tinggi islam negeri tersebut. Proses Tranformasi Perguruan Tinggi menyatu secara integratif merupakan ijtihad dari rektor UIN maliki Ibrahim saat itu yang di pimpin oleh Prof. Imam Suprayoga. Pesantren mahasiswa UIN Maliki Malang menjadi ide gagasan brilian di lingkungan Nasional perguruan Tinggi Islam Negeri.

Gagasan pendirian Ma'had Sunan Ampel al-Aly yang diperuntukkan bagi Mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah lama dipikirkan, yaitu sejak kepemimpinan KH. Usman Manshur, tetapi hal tersebut belum dapat terealisasikan. Ide tersebut baru dapat direalisasikan pada masa kepemimpinan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, ketika itu masih menjabat sebagai ketua STAIN Malang.

Peletakan batu pertama pendirian bangunan Ma'had dimulai pada Ahad Wage, 4 April 1999, dihadiri para Kyai se Jawa Timur, khususnya dari Malang Raya, dan dalam jangka waktu satu tahun, 4 (empat) unit gedung yang terdiri dari 189 kamar (3 unit masing-masing 50 kamar dan 1 unit 39 kamar) dan 5 (lima) rumah pengasuh serta 1 (satu) rumah untuk mudir (direktur) Ma'had telah berhasil diselesaikan. Pada tanggal 26

Agustus 2000, Ma'had mulai dioperasikan, ada sejumlah 1041 orang Mahasantri, 483 Mahasantri putra dan 558 Mahasantri putri yang menghuni unit-unit hunian ada. Para Mahasantri tersebut adalah mereka yang terdaftar sebagai Mahasiswa baru dari semua Fakultas.

Pada tanggal 17 April 2001, Presiden RI ke-4, KH. Abdurrahman Wahid berkenan hadir dan meresmikan penggunaan ke empat hunian Ma'had, yang masing-masing diberi nama mabna (unit gedung) al-Ghazali, mabna Ibn Rusyd, mabna Ibn Sina, mabna Ibn Khaldun, selang beberapa bulan kemudian satu unit hunian berkapasitas 50 kamar untuk 300 orang santri dapat dibangun dan diberi nama Al-Farabi yang diresmikan penggunaannya oleh Wakil Presiden RI, Hamzah Haz dan didampingi oleh Wakil Presiden I Republik Sudan saat meresmikan alih status STAIN Malang menjadi Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS). Semua unit hunian Ma'had tersebut sekarang dihuni khusus untuk Mahasantri putra, sementara untuk Mahasantri putri sekarang menempati 4 (empat) unit hunian baru yang dibangun sejak tahun 2006 dan telah selesai pembangunannya, 2 (dua) unit di antaranya bernama mabna Ummu Salamah dan mabna Asma" bint Abi Bakar, berkapasitas 64 kamar, masing-masing untuk 640 orang, 1 (satu) unit bernama mabna Fatimah al Zahra berkapasitas 60 kamar untuk 600 orang dan 1 (satu) unit bernama mabna Khadijah al Kubra berkapasitas 48 kamar untuk 480 orang. Masing-masing kamar dari 4 (empat) unit hunian tersebut untuk kapasitas 10 (sepuluh) orang. Unit hunian untuk Mahasantri putra dan untuk Mahasantri putri berada di lokasi terpisah dalam area kampus.

Pada tahun 2016, berdirilah Ma'had Kedokteran dengan

nama mabna Ar-Razi yang bertempat di Kampus II Kota Batu. Ini sebagai tindak lanjut berdirinya Fakultas Kedokteran dan Ilmu-Ilmu Kesehatan. Mahasantri pada tahun pertama sebanyak 50 orang dan pada tahun kedua dengan jumlah yang sama. Kapasitas Ma'had secara keseluruhan adalah 100 orang. kemudian pada tahun 2019, mulai berdiri Mabna baru di kompleks putra yaitu Mabna Al-Muhasibi dengan kapasitas 44 kamar.

Melengkapi nuansa religius dan kultur religiusitas muslim Jawa Timur, maka dibangunlah monumen (prasasti) yang sekaligus menggambarkan visi dan misi Ma'had yang tertulis dalam bahasa Arab di depan pintu masuk area unit hunian untuk santri putra.

Prasasti tersebut berbunyi:

أَلْب صَارَ أَوَّلِي كُنَّا

(jadilah kamu orang-orang yang memiliki mata hati);

نَا نِي أَوَّلِي نَهَى أَل

(jadilah kamu orang-orang yang memiliki kecerdasan);

نَا نِي أَوَّلِي بَابِ أَلَّل

(jadilah kamu orang-orang yang memiliki akal);

وَجَاهِدُوا فِي هَلَا حَقِّ جِهَادِهِ

(dan berjuanglah untuk membela agama Allah dengan kesungguhan).

Selanjutnya, untuk mengenang jasa dan historisitas ulama pejuang Islam di Pulau Jawa, maka ditanamlah tanah yang diambil dari Wali Songo (Wali Sembilan: simbol perjuangan para Ulama di Jawa) di sekeliling prasasti tersebut. Di samping

itu dimaksudkan untuk menanamkan nilai historis perjuangan para Ulama, sehingga para Mahasantri selalu mengingat urgensi perjuangan atau jihad *li i'laa kalimatillah*. Prasasti yang sama kemudian juga dibangun di depan pintu masuk area hunian Mahasantri putri dan di depan kantor rektorat.

## 2. Struktur Organisasi Mahad PESMA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dalam membuat sebuah kebijakan yang dinamis maka perlu sebuah struktur yang masing - masing bagian memiliki tugas pokok dan fungsi sehingga organisasi memiliki kemampuan untuk bergerak dan bekerja menjalankan visi dan misi organisasi. Demikian pula, Pesma UIN Maliki Malang juga memiliki struktur untuk menggerakkan sumber daya. Adapun strukturnya terdiri dari beberapa bagian sebagai berikut :



Gambar 5 struktur yang berada di Kantor Pengurus Mahad

1. Unsur Pimpinan Ma`had
2. Pimpinan Ma`had adalah Mudir yang diangkat oleh Rektor, berada dibawah dan bertanggungjawab

kepada Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.

3. Mudir sebagai pimpinan Ma'had mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pembinaan pemahaman keislaman melalui model pendidikan pesantren di lingkungan Universitas.
4. Dalam menjalankan tugas-tugas di Ma'had, Mudir dibantu oleh para Pengasuh (Kyai) yang bertugas sebagai Kepala Bidang (Kabid) Ta'lim al-Al-Afkar, Kabid Ta'lim al-Qur'an, Kabid Bahasa, Kabid Keamanan, Kabid Kesantrian, Kabid Ubudiyah dan Kabid Kerumahtanggaan.
5. Pengasuh (Kyai) bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Ma'had di masing-masing mabna.
6. Kepala Bidang Ta'lim al-Al-Afkar bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan Ta'lim Al-Afkar di Ma'had.
7. Kepala Bidang Ta'lim al-Qur'an bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan Ta'lim al-Qur'an di Ma'had.
8. Kepala Bidang Bahasa bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan kebahasaan di Ma'had.
9. Kepala Bidang Keamanan bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan keamanan dan ketertiban di Ma'had.
10. Kepala Bidang Kesantrian bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan kesantrian di Ma'had.

11. Kepala Bidang Ubudiyah bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Ubudiyah di Ma'had.
12. Kepala Bidang Kerumahtanggaan bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kerumahtanggaan di Ma'had.

### **3. Demografi Mahasiswa Santri**

UIN Maliki Malang setiap tahun menerima pendaftaran mahasiswa baru dengan jumlah laki-laki sekitar 8350 dan perempuan dengan jumlah 11183 menurut data dari forlap dikti 2021. sementara mahasiswa baru S1 yang berhasil di terima secara keseluruhan di angka 3500 yang ini akan menjadi mahasantri baru di pesantren mahasiswa uin maliki malang. Dari perbedaan angkatan pendaftar dan yang berhasil di terima sebagai mahasiswa ini menunjukkan minat masyarakat yang tinggi terhadap model pendidikan yang mempromosikan penyatuan keilmuan agama dan ilmu umum yang sebelumnya dalam posisi dikotomi menjadi menyatu.

Ketika peneliti melakukan observasi ke pesantren mahasiswa uin maliki malang dan menanyakan langsung proses dari calon mahasiswa menjadi mahasantri melalui beberapa rute seleksi. Ujian Masuk perguruan tinggi untuk menjangkau mahasiswa melalui berbagai skema baik itu UM-PTKIN, UM Mandiri, SPAN- PTKIN dan jalur Bidik misi yang terakumulasi di angka 3500 mahasiswa program strata 1. Kemudian setelah melengkapi pembayaran registrasi ulang dan pembayaran kegiatan maka calon mahasantri akan mendapatkan perlengkapan berupa kasur, selimut, bantal, spreid dan fasilitas lainnya untuk keperluan pribadi mereka selama

menjadi penghuni pesantren mahasiswa selama 1 tahun. Kesannya adalah setelah mahasiswa membayar uang UKT dan uang pengembangan kegiatan, terus mendapatkan fasilitas tersebut menjadi ternyata itu untuk membayar kasur dll.



**Gambar 6. Pesantren Mahasiswa UIN Maliki Malang yang megah**

#### **4. Sekilas Kurikulum Pesma UIN Malang**

UIN Maliki Malang menggunakan model pengorganisasi kurikulum yang di sebut *correlated curriculum* dalam memadukan dan mewujudkan metafora pohon ilmu bersifat dialogis- konsultatif. Adapun kurikulum UIN Maliki Malang mengintegrasikan program Ma'had Sunan Ampel Al-Aly dengan kurikulum UIN Maliki Malang, dengan menjadikan sertifikat kelulusan Ta'lim al-afkar al-Islami dan Ta'lim al-Qur'an sebagai prasarat untuk memprogram studi

keislaman dan sebagai prasarat ujian komprehensif. Pembinaan kajian al-Qur'an bagi dosen melalui kegiatan di LKQS dan pembinaan membaca al-Qur'an bagi karyawan melalui kegiatan tahsin al-Qur'an dan pembinaan hafalan al-Qur'an mahasiswa di HTQ. Langkah-langkah yang dapat digunakan untuk menerapkan pembelajaran berparadigma Qur'ani yaitu, (a) memetakan konsep keilmuan umum dan keilmuan agama; (b) memadukan konsep keilmuan umum dan keilmuan agama; (c) mengelaborasi ayat-ayat al-Qur'an yang relevan secara saintifik. Tradisi Ma'had seperti salat berjamaah, dhikir bersama, khatmil qur an dan hifdzul Qur'an, puasa senin dan kamis, berinfaq dan shadaqah untuk membentuk karakter mahasiswa dan mengembangkan kultur Islami di kalangan civitas akademika UIN Maliki Malang. Tradisi pesantren juga dikembangkan sebagai wahana pendidikan kepemimpinan umat dan pengembangan kecakapan berbahasa Arab dan Inggris.

## **5. Website PESMA UIN Maliki Malang**

Dalam memberikan pelayanan kepada pengguna baik itu mahasiswa dan masyarakat pada umumnya, ketersediaan website menjadi sebuah kebutuhan. Website ini juga mencerminkan marwah dari lembaga induk yang mensupport anggaran terhadap ketersediaan website untuk memberikan pelayanan kepada pengguna . Kondisi demikian juga terlihat dari website pada pesma uin maliki malang yang di dalamnya terlihat dinamis. Beralamat di <https://msaa.uin-malang.ac.id>. Menampilkan banyak kegiatan pesma dan informasi mengenai pesma baik itu organisasi, fungsi, kurikulum, profile dan layanan akademik, bahkan youtube dan sebagainya. Di

website resmi Mahad UIN maliki Malang juga menyampaikan informasi secara jelas mengenai alamat dan kontak persen yang bisa di hubungi. Yakni Jl. Gajayana No.50, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144.



**Gambar 7** tampilan website mahad al jamiah Pesma UIN Malang

### **C. Pesma IAIN Purwokerto**

1. Nama dan Alamat Mahad Al Jamiah IAIN Purwokerto Mahad al jamiah sebagai Induk yang memayungi semua pesantren mitra yang berisi mahasiswa santri yang berasal dari IAIN Purwokerto beralamat di Jl. A. Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53126
2. Kondisi Pesma IAIN Purwokerto Saat ini jumlah pesantren Mitra yang menjalin kerjasama dengan IAIN Purwokerto berjumlah 34 pesantren Mitra. Masing-masing pesantren memiliki cirikhas

yang berbeda dan program yang di tawarkan kepada mahasiswa juga berbeda. Tetapi mereka memiliki kewajiban untuk mendidikan mahasantrinya untuk bisa lulus ujian BTA -PPI . BTA-PPI ini merupakan jawaban atas kebutuhan standar kemampuan basic keislaman seorang sarjana berasal dari kampus IAIN Purwokerto. Sertifikat BTA PPI ini menjadi syarat untuk mengikuti program KKN, Ujian Komprehensif dan Ujian Skripsi.

BTA-PPI juga di ujikan kepada para pendidik seperti dosen untuk bisa mendapatkan lisensi apakah kompetensi keislaman dosen tersebut bisa lulus sebagai penguji atau lulus tidak sebagai penguji. Bagi para dosen lulusan kampus umum tentu ini sesuatu yang baru namun tidak mudah dan bagi dosen dengan background keilmuan pesantren yang kuat tentu ini bukan barang sulit.

### 3. Mahasantri IAIN Purwokerto

Mahasiswa Santri itu berasal dari mahasiswa baru IAIN Purwokerto yang di wajibkan untuk menjadi santri pada pesantren mitra selama 1 tahun. Pesantren Mitra ini memiliki daya tampung yang berbeda - beda. Ada yang memiliki daya tampung di bawah 200 santri, ada yang 500 santri dan bahkan berdaya tampung di atas 1000 santri.

Mahasantri wajib mendaftarkan ke pesantren mitra melalui website mahad kampus untuk bisa masuk ke dalam aplikasi pendaftaran masing-masing pesantren mitra. Demographi peminat menjadi

mahasiswa IAIN Purwokerto cukup tinggi. Pendaftar sebagai mahasiswa di tahun 2021 sebanyak 3839 laki-laki dan 8730 perempuan. Setelah menjalani berbagai proses seleksi akhirnya IAIN Purwokerto mendapatkan mahasiswa sebanyak 3500 total. Angka 3500 tersebut menjadi kandidat mahasiswa santri pada pesantren mitra IAIN purwokerto.

4. Pesantren Mitra IAIN Purwokerto

Dalam mengejawantahkan misi mewujudkan kompetensi keislaman dasar bagi calon sarjana strata 1, maka IAIN Purwokerto bekerja sama dengan berbagai Pesantren Mitra yang tersebar di daerah kabupaten Banyumas. Jumlah Pesantren mitra selama penelitian ini berlangsung berjumlah 34 pesantren mitra. Pesantren Mitra tersebut adalah sebagai berikut:

Daftar Nama Pesantren Mitra IAIN Purwokerto tahun 2021.

1. Pesantren Athohiriyah
2. Pesantren Darussalam
3. Pesantren Al Amin Pabuarann
4. Pesantren Al Amin Purwokerto Wetan
5. Pesantren Al Hidayah Karangsuci
6. Pesantren Al Husaini
7. Pesantren Al-IKHSAN Beji
8. Pesantren AL-ITTIHAD
9. Pesantren Darul Abror
10. Pesantren Fatkhul Mu"in
11. Pesantren Fathul Huda

12. Pesantren Nurul Iman
13. Pesantren Nurus syifa
14. Pesantren Roudlotul Ulum
15. Pesantren Darul Falah
16. Pesantren Zam Zam
17. Pesantren El Fira
18. Pesantren Routhlotul Quran 2
19. Pesantren Sirojudin
20. Pesantren Hidayatul Mubtadiien Bersole
21. Pesantren Mahasiswa An Najah
22. Pesantren Bani Rosul
23. Pesantren Mambaul Husna
24. Pesantren Ma'had Al Jami'ah
25. Pesantren NU „Abdul Djamil
26. Pesantren Mahasiswa Ulul Albab
27. Pesantren Darul Hikmah Bobosan
28. Pesantren Modern El Furqon
29. Pesantren AS -sidah
30. Pesantren Manbaul Ulum
31. Pesantren Al Jauhariyah Sokaraja
32. Pesantren Baitul Qur'an
33. Pesantren As sunniyah
34. Pesantren Hidayatul Mubtadiin Pamijem

## **5. Website Mahad Aljamiah IAIN Purwokerto**

Dalam memberikan layanan kepada pengguna website, Ma'had al-Jamia'ah IAIN Purwokerto menyediakan system (aplikasi) dengan nama SIMA (system informasi mahad).

Meski dengan anggaran minimalis untuk membuat aplikasi ini tetapi sangat penting dan bermanfaat. Ada dua fungsi penting SIMA yaitu sebagai basis data dan layanan. Sebagai basis data SIMA memuat semua data mahasiswa mulai data diri, status kesantrian dan riwayat kepesantrenannya, kelulusan BTA PPI nya dan data santri masing masing pondok pesantren mitra. Sedangkan sebagai basis layanan SIMA melayani para mahasiswa dalam pendaftaran sebagai mahasiswa, ujian pretest maupun postes BTA PPI, sertifikat kelulusan hingga informasi keMa'hadan. Masing masing mahasiswa bisa mengakses SIMA dengan menggunakan username dan password yang telah dibuatnya.

SIMA juga menjadi penghubung antara mahad dengan semua unit di IAIN terutama Fakultas dan LPPM demikian pula dengan pondok pesantren mitra. Fakultas dan LPPM dapat mengakses langsung link ke SIMA untuk kelullusan dan sertifikat BTA PPI sebagai syarat PPL dan KKN. Sedangkan masing masing pondok pesantren mitra mempunyai tenaga admin yang telah dilatih menjalankan system SIMA sebagai basis data dan layanan. Selain SIMA perangkat medsos seperti wa group juga digunakan untuk koordinasi dan penyampaian informasi antar mahad dan pesantren mitra. Sedangkan kepada mahasiswa dibuat juga perangkat komunikasi dengan telegram group untuk menampung aduan dan pertanyaan seputar keMa'hadan. SIMA

setiap tahun di upgrade agar semakin bisa melayani yang terbaik untuk mahasiswa dan pesantren mitra. Namun demikian SIMA belum bisa memberikan banyak services kepada pengguna termasuk belum bisa menyediakan menu dalam bentuk grafis apalagi video sehingga berbagai kegiatan

dan pernik-pernik aktifitas akademik mahad dan mahasantri belum mendapatkan tampilan yang memadai.



**Gambar 8** tampilan website Mahad aljamiah IAIN Purwoke



# STRATEGI KEBIJAKAN *DYNAMIC GOVERNANCE* DALAM MENGELOLA PESANTREN MAHASISWA

## A. Konteks Pandemic Covid 2020-2021

Pesantren Mahasiswa dalam kondisi Pandemi Covid 19 merupakan salah satu institusi yang mendapatkan sorotan dari para pembuat kebijakan. Pendidikan keagamaan berasrama merupakan pendidikan yang tetap berjalan dalam situasi pandemi covid 19. Pada awal pandemi covid 19 pada tanggal 16 maret 2020 di deklarasikan sebagai bencana non alam oleh presiden Jokowi, Pihak pesantren merespon dengan cara yang beragam. Awalnya para santri di pulangkan karena kondisi menjelang lebaran 2020, maka setelah itu para santri datang kembali ke pesantren sehingga aktifitas kegiatan pendidikan berjalan kembali. Tapi apakah bebas dari tertularnya covid 19?

Banyak pesantren yang dibuka kembali untuk belajar tatap muka termasuk di wilayah zona merah Covid-19, seperti Jakarta dan Jawa Timur (Makruf, 2020). Beberapa alasan yang

melandasi pembukaan kembali pesantren, antara lain tekanan dari orang tua yang ingin anaknya kembali belajar secepatnya, dan karakter unik pesantren sebagai lembaga bisnis komunitas sekaligus pendidik agama.

Selama COVID-19, proses belajar mengajar di pesantren diperkirakan terdampak paling parah karena karakteristiknya yang berbeda dengan sekolah formal lain pada umumnya. Pertama, dana pendidikan pesantren mayoritas berasal dari iuran siswa dan sumbangan masyarakat. Kedua, pendidikan pesantren tidak hanya berlangsung di dalam kelas, tetapi juga dalam interaksi sehari-hari termasuk sambil berolahraga dan berbagi ruang asrama. Ketiga, kemampuan pesantren dalam memanfaatkan teknologi informasi dan pembelajaran daring sangat terbatas (Makruf, 2020).

Menurut database kementerian agama RI tahun 2021, Jumlah pesantren di Indonesia berjumlah 27.722 dengan total 4.175.555 santri. Dan menurut data laporan COVID-19, hanya ada data 8.291 positive covid 19 di pesantren, ini tidak mewakili kondisi aktual karena tidak semua pesantren melaporkan kasus covid.

Dalam konteks penelitian berlangsung, secara nasional bangsa Indonesia mengalami pandemic covid 19 yang menyebabkan manusia diwajibkan untuk menjaga jarak, memakai masker, dan menjauhi kerumunan sementara kalau melihat kondisi pesantren mahasiswa itu jelas identik dengan berkumpul dan beraktifitas bersama secara komunal sehingga menuntut untuk beradaptasi dengan cepat mengingat pandemic covid 19 ini bisa menyebabkan korban kematian. Dalam menghadapi konteks di atas, strategi kebijakan dynamic governance seperti apa yang bisa di terapkan dalam mengelola pesantren mahasiswa.

Kita mengingat kembali apa itu *Dynamic government* biasanya ditandai dengan adanya berbagai inovasi, ide-ide baru, adaptasi yang fleksible, kreatifitas, tindakan yang cepat dan perbaikan secara terus menerus.

Dalam konteks perubahan situasi dimana Pesantren mengikuti opsi kebijakan pemerintah dalam menghadapi bahaya pandemic ini dengan kebijakan di berbagai bidang dalam merespon dan utama adalah bidang kesehatan.

Bidang Kesehatan pemerintah mengambil kebijakan pedoman Perilaku untuk pencegahan penyebaran covid 19 berupa : Menjaga Jarak, Mencuci Tangan , memakai masker, tidak bepergian selagi tidak mendesak, mengikuti vaksinasi.

Kondisi pandemik covid 19 , telah memporakporandakan berbagai kegiatan yang bersifat kerumunan. Pesantren mahasiswa yang aktifitasnya sangat komunal dan berkumpulnya banyak santri menjadi sasaran tembak dari keharusan adaptasi dengan kondisi pandemik covid 19. Antisipasi pemerintah dalam wujud kebijakan merespon covid 19 di kalangan pesantren sebetulnya sudah yakni di NOMOR HK.01.07/MENKES/2322/2020 TENTANG Panduan Pemberdayaan Masyarakat Pesantren Dalam Pencehagan Dan Pengendalian Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) di Pesantren. Nah, bagaimana adaptasi kedua pesantren mahasiswa UIN malang dan IAIN Purwokerto ?

## **B. Modal Kultural Penerapan Strategi Kebijakan *Dynamic Governance***

Dalam budaya pesantren, santri dan seluruh pihak terlibat di dalamnya memosisikan diri dengan patuh di bawah sosok kyai dan atau pemimpin. Kyai menjadi pusat kehidupan

pesantren, dan pengikutnya lekat dengan kepatuhan *sami`na wato`na* atau dalam Bahasa Jawa di kenal dengan „sendiko dawuh“ terhadap perkataan kyai. Sosok kyai juga mendapatkan kepercayaan kuat dari masyarakat dan hal ini, meminjam istilahnya Bourdeu, merupakan sebuah modal sosial termasuk dalam kaitannya dengan pembangunan *dynamic dovernance* baik hubungannya dengan pemerintah maupun hubungannya dengan masyarakat umum. Pemerintah bisa bekerjasama dengan dunia pesantren untuk mendapatkan simpati publik, begitupun sebaliknya dunia pesantren membutuhkan dukungan dari pemerintah. Posisi kyai dan atau pemimpin cukup essential untuk membuat pemerintahan menjadi dinamis, serta menjadi pendukung dalam upaya keberlanjutan reformasi komunitas, organisasi, pesantren.

Namun di sisi lainnya, posisi kyai yang berada di puncak hirarkis sosial memiliki potensi membahayakan jika tidak diimbangi dengan keberadaan kekuatan lainnya dalam tubuh organisasi itu sendiri. Jika keseluruhan kekuasaan dimiliki kyai, dengan seluruh kapasitas hegemoninya, dan tidak ada kekuatan lain yang menyeimbangi, maka kekuasaan tersebut akan cenderung rentan dengan praktik penyalahgunaan wewenang serta melanggengkan budaya KKN (korupsi, kolusi, nepotisme). Hal ini bertolak belakang dengan semangat demokrasi dan jauh dari kategori *good governance*. Ketaatan penuh pada satu tokoh justru menjadi tantangan tersendiri dalam pengaplikasian konsep *governance*. Untuk mengurangi dampak negatif dari ketaatan penuh yang menjadi budaya pesantren pada umumnya, maka perlu menyeimbangkan berbagai kekuatan dalam internal pesantren sehingga tercipta fungsi kontrol di dalam tubuh pesantren secara dinamis.

Dynamic governance dalam dunia pesantren bisa terjadi karenanya masing-masing agent saling berintegrasi. Pada tataran makro, pemimpin dituntut untuk terus menciptakan ide-ide baru, tidakan yang cepat dan fleksibel, persepsi baru, dan berbagai inovasi kreatif. Di waktu yang bersamaan, seorang pemimpin dalam hal ini kyai bisa adaptif terhadap berbagai perubahan dan mempromosikan pembelajaran berkelanjutan. Sementara dalam tataran mikro, kepemimpinan hanya bisa efektif selama mampu memberikan contoh konkrit. Seorang pemimpin lebih mungkin mengembangkan pengikut yang dinamis dan efektif jika ia memberikan contoh yang baik. Seperti yang ditunjukkan oleh Latour dan Rast (2004), tanpa pengikut yang efektif, seorang pemimpin di akan gagal membangun lembaga yang efektif. Karenanya, menghargai pengikut merupakan fondasi yang harus dibangun oleh seorang pemimpin agar keberlanjutan lembaga menjadi efektif. Hal ini terjadi karena bagi pengikut, sikap, tingkah laku dan pola pikir pemimpin akan menjadi pusat percontohan bagi pengikutnya.

Jika dalam tradisi pesantren murni, kyai menjadi pusat kekuasaan, pada kasus pesantren mahasiswa yang berada di bawah naungan lembaga pendidikan modern perguruan tinggi lebih dekat dalam menerapkan good governance. Hal ini dikarenakan pusat kekuasaan tidak sepenuhnya berada di tangan kyai atau pemimpin. Dalam sistem pendidikan tinggi, kendati terdapat tokoh utama namun kekuasaan tidak mutlak dan eksis berbagai kekuatan lain termasuk kekuatan yang lebih tinggi dari pemerintah pusat sebagai induk dari lembaga perguruan tinggi Islam. Posisi pesantren mahasiswa yang berada dalam satu tubuh dengan perguruan tinggi menjadi titik temu di masyarakat. Pesma berada di bawah pemerintah,

namun di menjadi agen pemberdayaan di masyarakat. Karenanya posisi pesma merupakan kunci terciptanya dynamic governance dalam tubuh pemerintah. Dengan kata lain, pesma memiliki kapasitas yang diperhitungkan untuk menciptakan good governance dengan terlebih dahulu menciptakan dynamic governance.

Keberadaan Pesma sendiri merupakan wujud dari adanya kreatifitas, inovasi, adaptif terhadap perubahan zaman, reformasi, serta wujud dari dialektika berbagai agen. Pesantrenisasi mahasiswa melalui pendirian pesma di beberapa perguruan tinggi islam di Indonesia membawa serta angin perubahan dalam lembaga pendidikan khususnya Islam dan sedikitnya ikut merubah peta pemerintahan di level nasional. Dengan adanya pesma, pola tradisi pesantren, bentuk birokrasi, pola kepemimpinan dan komunikasi kemudian ikut mengalami perubahan yang dinamis. Dari banyaknya pesma yang tersebar di seluruh Indonesia, dua diantaranya berada di UIN Malang dan UIN Purwokerto dimana masing-masing memiliki corak budaya, kapasitas, historis, dan model pesma yang berbeda.

### **C. Wujud dan Bentuk Kebijakan *Dynamic Governance* Di PESMA UIN Malik Ibrahim Malang**

Ketika peneliti nekad berangkat ke UIN Malang untuk observasi terlibat, maka peneliti juga memenuhi persyaratan yang sebagai bentuk adaptasi covid 19. Sebelum berangkat kesana, team peneliti menjalani vaksinasi dan menjalani tes swab antigen dengan hasil negatif. Suasana masih dalam kebijakan PPKM yang sangat membatasi tapi berbekal dokumen persyaratan perjalanan itulah , peneliti beserta team sampai di kota malang.



**Gambar 9. Interview dan observasi dengan pengurus PESMA UIN Maliki Malang**

1. Standar ketat protocol Kesehatan

Kondisi pesantren mahasiswa UIN malang ketika peneliti telah selesai melewati screening covid di ruang security adalah kehadirannya mahasantri yang ghoib. Padahal menurut penuturan pengurus yang kami temui bahwa dalam satu angkatan pesma kurang lebih ada 3500 mahasantri yang mondok di dalam kampus dengan seabrek aktifitas yang terstruktur , sistematis dan well management . Kondisi tersebut bisa di bayangkan betapa ramai kondisi kampus yang penuh dengan mahasantri beraktifitas baik itu mengaji , tahfidz, sholat jamaah dan tentu aktifitas yang lain.Kedatangan pandemic covid 19 mengubah semuanya. Dengan dasar meraih keselamatan lebih penting daripada berkumpul menimbulkan kemudharatan maka jajaran pengurus yang di sebut mu`dir mahad membuat kebijakan untuk beradaptasi dengan pandemik covid 19 yang sesuai

dengan arahan pemerintah. Sebagai model institusi yang strukturalis maka kebijakan kegiatan pesantren mahasiswa yang awalnya offline dan bertemu fisik berubah menjadi online dan mahasantri berada di rumah masing-masing dengan tetap mengikuti program pesantren mahasiswa.

2. Taklim Daring : lelah di mata, boros di kouta.

Masive online service menjadi pilihan adaptasi dalam memberikan pelayanan kegiatan belajar mengajar pada pesantren mahasiswa. Pihak pengurus menggunakan berbagai bentuk layanan online . Awalnya menggunakan siaran live you tube untuk memberikan pelayanan kepada mahasantri akan tetapi mengalami keterbatasan baik itu kouta maupun kekuatan sinyal yang beragam dari lokasi gadget mahasantri berada. Beragam platform media pembelajaran mencoba digunakan dengan berakhir mencari yang paling efisien dan bisa menjangkau baik ustadz maupun mahasantri. Dari youtube , kemudian Platform media whatsapp, hingga telegram. Hingga di pengujung ajaran akademik 2020/2021, pesma uin malang akhirnya menerbitkan buku panduan taklim model daring sebagai wujud adaptasi pesantren mahasiswa dengan pandemik covid 19.

Gambar di bawah ini menunjukkan bahwa proses belajar daring menjadi pilihan antisipasi atas penyelenggaraan kegiatan belajar mahasantri Pesma UIN Maliki Malang. Di sisi lain, saat peneliti melakukan observasi ke Pesma UIN Malang juga ternyata bangunan megah pesantren tidak di jumpai mahasantri.


**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**PUSAT MA'HAD AL-JAMAH**  
Jl. Gayamsari no 50 Dinoyo Malang Telp: (0341) 555418, 551354, Fax: (0341) 555419, web: www.uin-malang.ac.id

**JADWAL MUSHOHID/HAH SEMESTER GANJIL  
TAHUN AKADEMIK 2021/2022**

NO	NAMA	MABNA	FAKULTAS	TEMPAT	HARI
1	Abdul Halim	Al Farabi	Ekonomi	Daring di Rumah	Senin & Rabu
2	Abdurrohman, S. AP	Al Farabi	Ekonomi	Daring di Rumah	Senin & Rabu
3	Achmad Jaini, S. Mat	Al Farabi	Ekonomi	Daring di Rumah	Senin & Rabu
4	Mochammad Chusein Ali F.R	Al Farabi	Ekonomi	Daring di Rumah	Senin & Rabu
5	Achmad Muaddab	Ibnu Khaldun	Humaniora	Daring di Rumah	Senin & Rabu
6	Achmad Yanuar Kurniawan, S. Si	Ibnu Khaldun	Humaniora	Daring di Rumah	Senin & Rabu
7	Sofyan Zaini	Ibnu Khaldun	Humaniora	Daring di Rumah	Senin & Rabu
8	Mohamad Fauzi Adhim Asnawi, S.Psi	Ibnu Khaldun	Tarbiyah	Daring di Rumah	Senin & Rabu
9	Al Fajrin, M.Pd	Al Muhasabi	Tarbiyah	Daring di Rumah	Senin & Rabu
10	Farid Anugrah	Al Muhasabi	Tarbiyah	Daring di Rumah	Senin & Rabu
11	Fathuloh Purromo, S. Pd	Al Muhasabi	Tarbiyah	Daring di Rumah	Senin & Rabu
12	H. Mohammad Habbie Alfaruqi, M.Pd	Al Muhasabi	Tarbiyah	Daring di Rumah	Senin & Rabu
13	Arif Angga Putra, S.S	Al Muhasabi	Tarbiyah	Daring di Rumah	Senin & Rabu
14	H. Muhammad Syhabuddin	Ibnu sina	Psikologi	Daring di Rumah	Senin & Rabu
15	Irwani, S.S., M.Pd.I	Ibnu sina	Psikologi	Daring di Rumah	Senin & Rabu
16	M. Khuzni Mubarrak, S. HI	Ibnu sina	Saintek	Daring di Rumah	Senin & Rabu
17	M. Suhani, S. Pd	Ibnu sina	Saintek	Daring di Rumah	Senin & Rabu
18	M. Mukorrobin, S. Pd	Ibnu Rusyd	Saintek	Daring di Rumah	Senin & Rabu
19	Maman Sulaiman Arif, S. Pd. I	Ibnu Rusyd	Saintek	Daring di Rumah	Senin & Rabu

**Gambar 10. yang menunjukkan Taklim Daring sebagai Bentuk Kebijakan dynamic governance**

3. Menghindari Kerumunan: Memulangkan semua mahasiswa santri

Dalam upaya menjalankan scenario social distance secara kaffah, Pema UIN Maliki Malang mengambil kebijakan untuk memulangkan semua mahasiswa penghuni asrama , yang sebelum covid 19 datang ada sekitar 3500 mahasiswa dari semua jurusan pada program strata 1. Hal tersebut di buktikan dengan kosongnya hunian asrama pesantren mahasiswa UIN Maliki Malang



**Gambar 11. Suasana asrama yang sepi**

## D. Wujud dan Bentuk Kebijakan Dynamic Governance di PESMA IAIN Purwokerto

1. Kemitraan : Menangkap peluang dan menjawab tantangan Sebagaimana di sebutkan di atas bahwa IAIN Purwoekrto mengambil bentuk kemitraan dengan pesantren dalam melaksanakan program pesantren mahasiswa atau mahad al-jami“ah. Berbeda dengan UIN Malang yang mengambil model pesantren di dalam kampus dengan sifatnya yang bisa mengelolalnya secara sentralistik, IAIN Purwokerto dengan pelaksanaan kegiatan pesantrenisasi di luar kampus yang sifatnya desentralistik tentu memiliki peluang dan tantangan tersendiri. Pemilihan ini tentu bukan semata atas pertimbangan praktis dan pragmatis karena kampus tidak memiliki sarana dan prasarana asrama, tetapi mempunyai pertimbangan pertimbangan yang yang lebih substantif sekaligus bernilai strategis. Bagi IAIN Purwokerto model kemitraan tidak lain karena upaya menangkap peluang pesantren sebagai mitra yang bisa besinergi dengan upaya kampus dalam menciptakan lulusan yang bisa mendapatkan proses belajar yang terintegrasi antara tradisi akademik kampus dan tradisi pembelajaran pesantren. Tradisi pembelajaran pesantren yang sangat menekankan penanaman moral dan penguatan spiritual sangat penting menjadi perimbangan dengan tradisi kampus yang lebih kental dengan penanaman ketajaman intelektual-rasional. Mahasantri mendapatkan pengalaman langsung secara natural dalam tradisi pesantren baik dalam mengikuti pembelajaran maupun dalam berinteraksi dengan warga pesantren dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian pengambilan kebijakan inipun sebenarnya bagaikan dari menerapkan dynamic governance.

Di sisi lain model ini menjadi ide kreatif bagaimana kampus bisa lebih dekat dengan masyarakat dan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mengakar dengan masyarakat. Ada sisi kemanfaatan timbal balik yang bisa diambil oleh masing-masing pihak. Di satu sisi IAIN Purwokerti akan lebih dikenal dan mendapatkan agen untuk sosialisasi dan di sisi lain masyarakat sekitar kampus tentu menjadi tergerak untuk memberi manfaat sekaligus mendapatkan manfaat dan kemitraan ini. Banyak pesantren yang telah bermitra mendapatkan santri yang semakin berkembang seiring dengan bertambahnya santri dari Mahasiswa IAIN setiap tahunnya. Kemanfaatan ini semakin terasa sehingga tidak heran jika semakin banyak pondok pesantren yang bermitra dengan IAIN Purwokerto. Dalam tiga tahun terakhir yang mulanya hanya ada 12 pesantren mitra sekarang sudah mencapai 34 pesantren yang bermitra. Geliat pesantrenpun terlihat adanya nuansa kompetitif untuk mendapatkan peserta didik/santri dengan berlomba lomba meningkatkan layanan pendidikan yang semakin baik dan sarana prasarana yang memadai.

## 2. Bertahan dalam dera pandemi covid 19

Ada banyak hal yang harus disepakati oleh kedua belah pihak yakni IAIN dan pondok pesantren terkait dengan tata laksana kegiatan pesantren mitra mulai dari syarat kemitraan, proses pembelajaran hingga evaluasi hasil belajar di pesantren mitra. Meskipun masing-masing pesantren mitra mempunyai kewenangan dalam mengelola pesantrennya masing-masing, tetapi kemitraan meniscayakan adanya kompromi atau kesepakatan dalam

penyelenggaraan kegiatan kepesantrenan/keMa'hadan. IAIN Purwokerto melalui mahad al-jami'ahnya telah menetapkan kewajiban nyantri bagi mahasiswa baru yang tidak lulus ujian kompetensi dasar keislaman (BTA PPI). Di awal program pesantren mitra selama dua tahun, kegiatan nyantri bagi mahasiswa hanya diwajibkan dalam satu semester dengan system mahasiswa harus live/menatap tidak boleh ngalong. Pembelajaran dilaksanakan secara langsung dan tatap muka. Dalam perkembangannya pembelajaran yang hanya wajib satu semester belum menghasilkan out put yang sesuai dengan yang diharapkan dibuktikan dengan rendahnya nilai kelulusan ujian hasil pembelajaran. Oleh karena itu IAIN menetapkan kembali kebijakan wajib nyatri menjadi dua semester atau satu tahun. Kewajiban nyatri yang sudah dilaksanakan sejak tahun 2012 pun berjalan dengan baik.

Namun demikian sejak pandemic melanda negeri ini banyak sector kehidupan mengalami dampak yang semakin lama semakin serius tidak terkecuali dunia pendidikan termasuk pendidikan di Perguruan Tinggi. Sejak diberlakukannya social distinction dan pembatasan kegiatan berskala besar hingga lock down semua Lembaga Pendidikan dari tingkat TK hingga perguruan Tinggi. Dalam kondisi seperti ini IAIN juga tidak lagi menyelenggarakan pendidikan tatap muka dan kampus tertutup dari aktivitas pembelajaran dan pertemuan secara tatap muka. Untuk melangsungkan pembelajaranpun akhirnya harus beralih ke dalam pembelajaran online. Demikian pula santri-santri dipondok pesantren mitra yang wajib nyantri sementara dipulangkan mengikuti

himbauan agar santri dipulangkan ke rumah demi mencegah dan memutus mata rantai penularan covid 19. Mengikuti himbauan tersebut mahadpun mengeluarkan edaran agar sementara santri dipulangkan dan membuat edaraan tentang tata laksana pemebelajaran online. Himbauan inipun diikuti oleh pesantren mitra meskipun tidak semua pesantren mitra memulangkan semua santrinya.

Tidak lama kegiatan di pesantren mitra mulai berubah lagi ketika ada adaran pemerintah tentang bolehnya kedatangan santri ke pondok pesantren dengan mengikuti protocol keshatan secara ketat. Berangsur-angsur santri mulai kembali lagi ke pesantren sementara kampus belum mendatangkan mahasiswa ke kampus untuk kegiatan akademik termasuk kuliah. Untuk itu mahad mengeluarkan maklumat/edaran bahwa santri mahasiswa IAIN boleh datang ke pesantren tetapi yang berwenang mendatangkannya adalah pondok pesantren bukan IAIN karena berdasarkan SKB tiga menteri kampus belum boleh mendatangkan mahasiswa. Dengan inisiasi dari masing-masing pesantren mitra untuk medatangkan santri mahasiswa / mahasantri pembelajaran di pesantren mitra mulai lagi dengan system tatap muka dengan tetap menajalankan protocol Kesehatan. Beberapa pondok mitra mendapatkan perlengkapan APD (Kesehatan) dan perangkat alat ngaji daring dari Kementerian Agama melalui program bantuan BOP pesantren. Hal ini tentu berbeda dengan UIN Malang yang karena asrama dan tempat kegiatan mahasantri di dalam kampus maka tidak ada kegiatan tatap muka untuk kegiatan pesantren kampus.

Kegiatan pesantren dalam bentuk kemitraan seperti yang dilakukan oleh IAIN purwokerto lebih memungkinkan keberlangsungan kegiatan secara lebih intens dalam bentuk tatap muka atau setidaknya perpaduan antara online dan offline. Hal ini menjadikan mahad al-jami“ah IAIN Purwokerto lebih mampu bertahan, fleksibel dan lebih leluasa dalam mengatur pembelajaran di masa pandemic.

3. Mengelola komunitas beresiko : Dari kreasi zona hijau, mengelola penyintas covid 19 hingga vaksinasi massal.

Komunitas mahasantri yang memilih tetap tinggal di pesantren dan menjalani pembelajaran tatap muka merupakan sebuah kondisi yang sangat beresiko tertular covid 19. Pesantren merupakan pendidikan keagamaan berasrama yang identik dengan kerumunan. Inilah jalan terjal yang di menjadi tantangan para pengelola pesantren dengan pertaruhan besar : tertular covid, maka beberapa pesantren yang peneliti observasi di kategorikan ke dalam tiga jalan terjal pesantren .

- a. Mengkreasi zona hijau di awal registrasi hingga menuju vaksinasi

Ustadz Sarmo sebagai Pengasuh Pesantren El furqon menceritakan kebijakan pesantren yang di pimpinya dengan kebijakan kreasi zona hijau sejak awal pendaftaran santri. Semua santri yang datang harus mendapatkan tes swab dari puskesmas setempat untuk mengidentifikasi kondisi kesehatan santri. Beliau menyampaikan hanya 2 persen yang testnya reaktif dan 98% lainnya sehat. Dari kondisi demikian maka pembelajaran pesantren berjalan normal dan

menjalankan proses secara ketat. Di saat penelitian ini berlangsung, pesantren beliau juga membangun kerjasama dengan pihak kodim banyumas untuk mengadakan vaksinasi mahasantri.



**Gambar 12. aktifitas normal zona hijau**

- b. Bertahan dan menjadi penyintas covid 19 hingga herd community

Dalam pilihan yang tidak mudah, pesantren al hidayah karang suci menjadi sorotan media massa karena para mahasantri banyak yang tertular covid 19 sehingga pesantren berkordinasi dengan team siaga covid-19 setempat untuk melakukan penanganan para mahasantri yang tertular. Dengan segala keterbatasan yang ada pesantren berusaha menyediakan area isolasi tersendiri untuk proses penyembuhan para mahasantri yang terkena. Ketika penelitian ini berlangsung para mahasantri sudah sembuh menjadi penyintas covid dan bahkan mereka sedang dalam proses vaksinasi massal bersama staf khusus Presiden

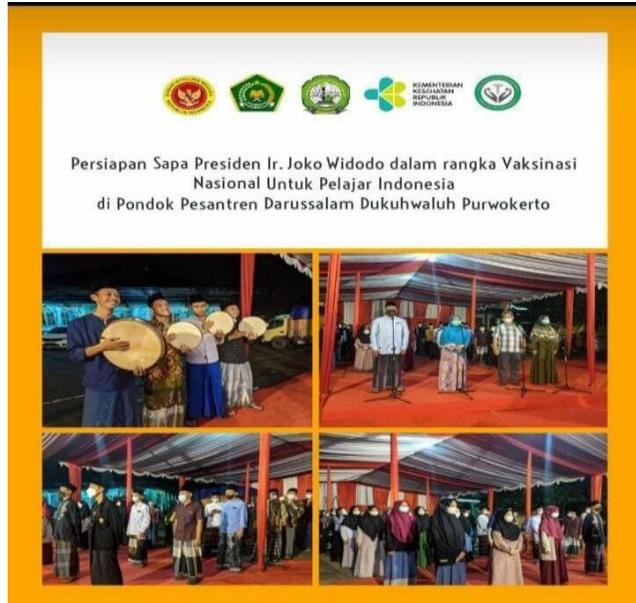
Aminudin Ma"ruf. Menjadi alumni penyintas covid 19 dan mendapatkan vaksinasi membawa kebahagiaan tersendiri bagi mahasiswa santri.



**Gambar 13. Vaksinasi di Pesantren Al Hidayah Karang Suci**

- c. Pema yang Mengelola resiko dan memiliki poskestren Salahsatu pesantren yang beradaptasi dengan kemampuan yang memadai adalah pesantren Darussalam. Pema ini memiliki tenaga medis seperti dokter dan satgas covid 19 yang di bentuk untuk mengelola resiko tertular covid 19. Ketika peneliti mengkontak salahsatu pengasuh pesantren Darussalam, pengasuh tersebut menjawab bahwa beliau sedang Isoman. Pengakuan jujur dari pengasuh pesantren Darusaalam tersebut saya kira merupakan bentuk sikap mental yang berani dan terbuka dalam mengelola pesantren mahasiswa dan ini modal penting dalam membangun kepercayaan dalam usaha keluar dari krisis pandemic covid 19. Pada peneliti mencoba

untuk mencari informasi mengenai lebih lanjut covid 19, mereka menjawab sedang dalam persiapan akan menyelenggarakan vaksinasi masal bersama presiden Jokowi. Pesantren Darussalam memiliki klinik kesehatan pesantren yang juga menyediakan test swab hingga PCR.



**Gambar 14. persiapan vaksinasi masal pesantren Darussalam**



## KESIMPULAN

Dalam riset ini mencoba menjawab pertanyaan penelitian bahwa bagaimana penerapan kebijakan dengan strategi *dynamic governance* dalam mengelola Pesantren Mahasiswa. Bahwa kebijakan yang berlangsung dalam mengelola pesantren mahasiswa ada dua perguruan tinggi : UIN Maliki Malang dan IAIN Purwokerto berlangsung sangat dinamis, *response*, adaptif dan pragmatis sesuai dengan prinsip-prinsip *dynamic governance*. Hal ini terlihat dari cara merespon problem filosofis keilmuan Islam yang awalnya tidak integratif ini menjadi keislaman yang integratif dan kreatif. Kemudian bentuk pengelolaan yang memiliki corak yang berbeda dari keduanya memiliki kekhasan adaptasi terhadap situasi masyarakat yang ada di sekitarnya.

Dalam level kebijakan nasional, program pesantren mahasiswa menjadi semacam produk kebijakan kreatif yang berasal dari pengembangan pendidikan tinggi. Menciptakan kreasi ke arah perubahan yang lebih baik dalam mendrive perubahan sumber daya manusia Islam Indonesia yang unggul, berakhlak dan berkeilmuan yang integratif.

Dalam konteks pandemic covid 19, Kebijakan pengelolaan pesantren mahasiswa juga menyesuaikan dengan cepat dan responsive sesuai arahan kebijakan nasional walau corak dan model UIN Maliki Malang dengan IAIN Purwokerto memiliki kekhasan yang berbeda. Yang paling menonjol dari Kebijakan pengelolaan pesma UIN Maliki Malang adalah kebijakan taklim daring, sedangkan Pesma IAIN Purwokerto memilih jalan beresiko dengan bertahan survive dengan berbagai skenario di tengah kepungan bahaya virus corona.

Model UIN Maliki Malang yang strukturalis memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri dan IAIN Purwokerto juga model kesetaraan dan interdependensi juga memiliki kekurangan dan kelebihan tersendiri. Kedua model ini layak menjadi prototipe bagi Perguruan Tinggi Islam lainnya untuk menjalankan program pesantrenisasi mahasiswa.

Tidak ada gading yang tak retak begitulah nasib dari penelitian ini. Dari proses awal yang bersemangat untuk menyelesaikan riset ini secara tepat waktu akan tetapi ketika dalam melaju mencari data mengalami kendala karena pembatasan mobilitas akibat kondisi pandemic covid. Ketika akan wawancara, ternyata narasumber juga sedang menjalani karantina covid atau bahasa populernya Isoman, ketika narasumber siap dan sudah sehat, kita peneliti yang bergantian mengalami menjadi isoman. Setelah menjadi Isoman itu memiliki tantangan tersendiri yakni mengelola daya ingat dan mengorganiser ide yang kadang ambyar karena tidak di topang oleh tenaga yang kuat.

Nah, bagaimana dengan kondisi mahasiswa santri yang menjadi penyintas covid 19, maka sebelum pagelaran pembelajaran tatap muka berlangsung perlu ada penelitian

mengenai pengalaman pesantren mahasiswa yang mengelola penyintas covid 19 sehingga data yang jelas mengenai alumni covid juga jelas di dalam kalangan pesantren mahasiswa. Penelitian tema covid dan mengelola penyintas covid 19 di kalangan pesantren mahasiswa penting di lakukan sebagai lanjutan penelitian ini.

Rekomendasi bagi stakeholder baik kemenag RI maupun kemenkes RI adalah pentingnya penyediaan anggaran untuk pusat kesehatan pesantren dan literasi kesehatan mahasantri agar calon pemimpin masa depan bernama mahasiswa santri itu bias tetap sehat dan bisa menjalani aktifitas belajar demi untuk bias survive jangka panjang sebuah bangsa.

# DAFTAR PUSTAKA

- Addink, Henk. *Good Governance: Concept and Context*. First edit, OXFORD university press, 2019.
- Andrew Tan et.al. 2004. *"Principle of Governance: Preserving Ours Fundamentals, Preparing for the Future"*. Special study report prepared by a group of Administratif Officers. Singapore.
- Anwar, Ali, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Aziz, Fathul Aminudin, *Manajemen Pesantren: Paradigma Baru Mengembangkan Pesantren*, Purwokerto: STAIN Press, 2014
- Azwar, Arul, *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996
- Badrudin,dkk, *Jurnal Lektur Keagamaan*, Vol. 15, No. 1, 2017: 233-272
- Baharun, H. (2017). Pengembangan Kurikulum; Teori dan Praktik (Konsep, Prinsip, Pendekatan dan Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum PAI. Yogyakarta: CV Cantrik Pustaka.
- H Baharun, A. M. (2011). Metodologi Studi Islam: Percikan Pemikiran Tokoh Dalam Membumikan Agama. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Basyit, A. (2017). Pembaharuan model pesantren: respon terhadap modernitas. *Kordinat: Jurnal Komunikasi Antar Perguruan Tinggi Agama Islam*, 16(2), 293-324.
- Bob R Hafner, *Making modern Muslims : the politics of Islamic education in Southeast Asia*, Hawaii university Press, 2009
- Bagus, Lorens, *Kamus Filsafat*, Jakarta: Gramedia, 2002
- Bush, Tony dan Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2012

- Boon Siong Neo, Geraldine Chen. 2007. *Dynamic Governance, Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- Chhotray, Vasudha, and Gerry Stoker. "Governance Theory and Practice." Human Rights and Ethics, PALGRAVE macmillan, 2009.
- Creswell, John W., *Qualitative Inquiry and Research Design*, New York: Sage Publications, 1998.
- David, Levi, and Faur, editors. *The Oxford Handbook Of GOVERNANCE*. United States by Oxford University Press Inc., New York, 2012
- Dauliy, Haidar Putra, *Pendidikan Islam dalam Pendidikan Nasional Indonesia*, Jakarta: Perenada Media, 2004
- Fendi, *Islamic Educational Leadership, Leadership*, Yogyakarta: Parama Publisihing, 2015
- Engku, Iskandar dan Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islami*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014
- Fauziana, *Manajemen Kemitraan Lembaga Kemasyarakatan Desa (LKD) dengan Pemerintah Daerah\_ Studi Kasus Pada PNPM-PISEW di Kecamatan Airgegas*, TAPM Universitas Jakarta: Terbuka, 2012
- Fahham, Achmad Muchaddam, *Sistem Pendidikan Pesantren: Pola Pengasuhan, Pembentukan Karakter, dan Perlindungan Anak*, (akarta: Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi (P3DI) Sekretariat Jenderal DPR RI, 2015
- Fauzi, Imron, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012
- Bawani, Imam, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, Surabaya: al-Iikhlash, 1993

- Fadjar, A.Malik. 2006. *Sintesa antara Perguruan Tinggi dan Pesantren: Upaya Menghadirkan Wacana Pendidikan Alternatif dalam Quo Vadis Pendidikan Islam: Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*. Rahardjo, Mudjia (penyunting).Malang: UIN Malang Press.
- Faisal, Sanapiah. 2006. *Rekonstruksi Pendidikan Agama Sesuai Tuntutan Era Reformasi dalam Quo Vadis Pendidikan Islam: Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, sosial dan Keagamaan*. Rahardjo, Mudjia (penyunting). Malang: UIN Malang Press.
- Hidayat, Komaruddin (Ed), *Problem dan Prospek IAIN: Antologi Pendidikan Tinggi Islam*, Direktorat Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam : Departemen Agama RI, 2000
- Halim, A., at.al., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005
- Hamid fuad zarkasih ,*Modern Pondok Pesantren : Maintaining tradition ini modern system*, *Jurnal Tasqifah*. Vol. 11, No. 2, November 2015, 223-248
- Hasanah, Mau□Izatul, “Manajemen Kurikulum Pondok Pesantren Salafiyah Penyelenggara Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun di Kabupaten Barito Kuala, *Tesis*, IAIN Antasari Bajnarmasin, 2012
- Handoko, Hani, 2005, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Haedari, dkk. 2004. *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplexitas Global*. Jakarta: IRD PRESS.
- Imam Suprayogo, *Hubungan antara Perguruan Tinggi dan Pesantren* (Malang: UIN Press, 2011), 45

- Irham, I. (2016). Pesantren Manhaj Salafi: Pendidikan Islam Model Baru di Indonesia. *Ulul Albab Jurnal Studi Islam*, 17(1), 1-18.
- Jamali. 1999. *Kaum Santri dan Tantangan Kontemporer dalam Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Wahid, Marzuki, dkk. Bandung: Pustaka Hidayah
- Kamil, Mustofa, *Strategi Kemitraan Dalam Membangun Kemitraan PNF Melalui Pemberdayaan Masyarakat*, (Bandung, file.upi.edu, tt), (diakses tanggal 29 April 2016).
- Link, Albert N., *Public/Private Partnership Innovation Strategies and Policy Alternatives*, USA: Springer, 2006
- Luqman, Yanuar, "Peran dan Posisi Hubungan Masyarakat sebagai Fungsi Manajemen Perguruan Tinggi Negeri di Semarang" dalam *Jurnal Interaksi* Vol II No. 1. 2013
- Mahendra, D. H., & Psi, R. L. S. (2018). *Optimisme pada Santri Pondok Pesantren dalam Menghadapi Isu Radikalisme Agama* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Mastuhu, 1994. *Dinamika Sistem pendidikan pesantren Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai System Pendidikan Pesantren*. Hal 55-56. Jakarta: INSIS XX.
- Najamuddin, *Perjalanan Pendidikan di Tanah Air (1800-1945)*. (Jakarta: Reneka Cifta, 2005)
- Neo, Boon Siong, and Geraldine Chen. *Dynamic Governance Embedding Culture, Capabilities and Change Singapore*. World Scientific, 2007
- Norman K denzimdanYvonna S lincoln, (2005), Editor. *The sage Handbook of Qualitatif Research*, California: Sage Publication

- Pajri , analisis pelayanan public dalam perspektif dynamic governance , Naskah Publikasi skripsi ,Universitas Air Langga , Surabaya. 2014
- Sulaiman, A. I. (2018). Komunikasi Pembangunan melalui program pemberdayaan sebagai materi pembelajaran di pesantren. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 16(2), 286-296.
- Sumiati, Teti. 2005. *Pendidikan Akhlak di Pesantren Mahasiswa Darush Shalihah (PMDS) Sleman Yogyakarta. Skripsi.* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 75.
- Suprayogo, Imam. 2006. *Quo Vadis Pendidikan Islam, Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan.* Malang: UIN Malang Press.
- Qomar, Mujamil. 2002. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi.* Jakarta: Erlangga.
- Wahid, Din. 2006. *Pendidikan Islam di Jawa Timur: Kecenderungan dan Variasi dalam Mencetak Muslim Modern (Peta pendidikan Islam di Indonesia).* Burhanudin, Jajat & Afrianty, Dina (penyunting). Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 18

