

Strategi pengambilan keputusan di lingkungan pesantren: Studi kasus pada pesantren Darul Falah Ternate

Decision making strategies in the pesantren environment: A case study at pesantren Darul Falah Ternate

Akramun Nisa^{1*}, Andy², Asmiraty²

1 Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

2 Institut Agama Islam Negeri Ternate

* akramun.nisa@uin-alauddin.ac.id (Primary Contact)

ABSTRACT

This study aims to examine the dynamics of modernization in the management of *Pondok Pesantren Darul Falah Ternate* and to analyze the extent to which these changes influence the characteristics and existence of the *pesantren*. The background of this research lies in the social transformation and the demands of the times, which require *pesantren* to adapt without abandoning their religious identity. This study employs a qualitative approach with a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The findings show that modernization at *Pondok Pesantren Darul Falah* includes the development of an educational management system, the integration of general and religious curricula, and the use of information technology. Nevertheless, the traditional values of the *pesantren* are still upheld as the foundation for students' character formation. The study concludes that modernization does not negate the essence of the *pesantren*, but rather strengthens its role as an adaptive Islamic educational institution. The implications of this study highlight the importance of inclusive and visionary managerial strategies for enabling *pesantren* to transform sustainably in facing global challenges.

Keywords

Pondok Pesantren,
Pesantren Management,
Decision Making, *Kiai*
Leadership.

Article History

Received 2025-03-12

Accepted: 2025-05-19

Copyright © 2025, Akramun Nisa et al.

Published by MAN 4 Kota Pekanbaru

DOI: [10.56113/takuana.v4i1.119](https://doi.org/10.56113/takuana.v4i1.119)

1. PENDAHULUAN

Pondok Pesantren merupakan institusi pertama dalam tradisi pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia dan telah membuktikan eksistensinya selama berabad-abad. Selain itu, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia berperan

penting dan strategis dalam membina karakter serta moralitas generasi muda.¹ Di tengah arus modernisasi dan globalisasi, pesantren terus mengalami transformasi dalam berbagai aspek manajemen dan kepemimpinan.² Keberhasilan pesantren dalam menjalankan fungsinya sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen, khususnya dalam proses pengambilan keputusan oleh pimpinan pesantren.

Pesantren Darul Falah Ternate yang berada di wilayah Maluku Utara, merupakan objek yang layak untuk diteliti, disebabkan posisinya yang strategis sebagai lembaga pendidikan Islam di Maluku Utara yang berdiri di tengah kepadatan penduduk masyarakat kota Ternate dan mampu menghadirkan pendidikan Islam berdasarkan penguatan kitab kuning sambil melestarikan nilai-nilai kearifan lokal. Tak hanya itu Darul Falah Ternate menghadapi tantangan dalam mengelola dinamika internal dan eksternal yang kompleks. Studi ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengambilan keputusan di lingkungan Pesantren Darul Falah Ternate.

Pengambilan keputusan dalam konteks pesantren merupakan aspek krusial dalam manajemen pendidikan Islam. Menurut Zahroh, pengambilan keputusan yang tidak efektif dapat menyebabkan manajemen pesantren menjadi tidak mapan dan memicu konflik internal maupun eksternal.³ Saputri dkk menekankan bahwa gaya kepemimpinan dan kepribadian pemimpin sangat mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil dalam lembaga pendidikan Islam.⁴ Kurniawan dalam studinya menunjukkan bahwa model pengambilan keputusan strategis perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi untuk mencapai efektivitas.⁵ Syuhud menekankan urgensi keterlibatan dalam proses penentuan kebijakan strategis di lingkungan pondok pesantren, di mana kiai sebagai pemimpin tertinggi memiliki peran sentral namun tetap melibatkan masukan dari pengelola pesantren lainnya.⁶ Fanani menambahkan bahwa proses pengambilan keputusan di pondok pesantren sangat tergantung dari kompetensi kiai melalui gaya kepemimpinan dan kebijakan kaderisasi.⁷

Penelitian ini memiliki keunikan dalam pendekatannya yang menggabungkan analisis kepemimpinan tradisional pesantren dengan teori manajemen modern. Dengan fokus pada Pesantren Darul Falah Ternate, studi ini menawarkan perspektif baru tentang bagaimana

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (LP3ES, 2011); Andy, *Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai* (Akademia Pustaka, 2022); Wajihatul Aniqoh, Nurul Ulfatin, and Sunarni Sunarni, 'Manajemen Pendidikan Karakter Melalui Ekstrakurikuler Kitab Kuning', *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6.7 (2021), doi:10.17977/jptpp.v6i7.14935.

² Ali Mufron, 'Transformasi Pondok Pesantren (Upaya Merawat Tradisi Dan Modernisasi Sistem Pesantren Di Era Disrupsi)', *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education*, 1.02 (2020), doi:10.55380/tarbawi.v1i02.55.

³ Aminatuz Zahroh, 'Pengambilan Keputusan Di Pesantren', *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 12.1 (2019), pp. 1–19, doi:10.36835/tarbiyatuna.v12i1.349.

⁴ Eki Nining Saputri, Sri Rahayu, and Tuti Andriani, 'Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8.1 (2024), pp. 4321–30, doi:10.31004/jptam.v8i1.13046.

⁵ Kurniawan, 'Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis Pada Pesantren Udara 14.2690 MHz'.

⁶ Syuhud Syuhud, 'Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Strategis Di Pondok Pesantren', *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.2 (2019), pp. 37–48, doi:10.33650/al-tanzim.v3i2.658; Zaenal Fanani, 'Kekuasaan Dan Otoritas Kepemimpinan Kyai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang', *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5.2 (2022), doi:10.47766/idarah.v5i2.72.

⁷ Fanani, 'Kekuasaan Dan Otoritas Kepemimpinan Kyai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang'.

pesantren di wilayah timur Indonesia mengelola pengambilan keputusan dalam konteks sosial dan budaya yang khas. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti peran kiai sebagai pemimpin spiritual dan manajerial dalam mengarahkan strategi pesantren.

Dengan pertimbangan latar belakang tersebut, penelitian ini ditujukan untuk menggali dan mengenali model dan proses pengambilan keputusan di Pesantren Darul Falah Ternate, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan di pesantren tersebut, dan mengkaji dampak strategi pengambilan keputusan terhadap pengembangan pesantren.

2. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dan menerapkan studi kasus sebagai metode penelitian.⁸ Pendekatan ini dipilih karena dinilai efektif dalam mengungkap secara mendalam proses pengambilan keputusan dalam lingkungan sosial dan budaya yang khas dari pesantren. Studi kasus dipandang relevan karena memungkinkan analisis mendalam terhadap praktik pengambilan keputusan di Pesantren Darul Falah Ternate sebagai unit tunggal yang khas. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren (kiai), para pengurus, dan santri; observasi partisipatif terhadap aktivitas pengambilan keputusan sehari-hari di lingkungan pesantren; serta dokumentasi terhadap kebijakan tertulis, notulen rapat, dan catatan internal lainnya. Ketiga teknik ini dilakukan secara bersamaan untuk memperkuat data dan mendukung validitas temuan. Wawancara bersifat semi-terstruktur agar fleksibel namun tetap fokus, sementara observasi partisipatif memungkinkan peneliti memahami interaksi sosial yang melatarbelakangi proses pengambilan keputusan secara alami di lingkungan pesantren.

Proses analisis data dilakukan dengan empat tahapan pokok yaitu kondensasi data, penyajian data, penarikan dan verifikasi Kesimpulan.⁹ Tahapan pertama mencakup proses pemilihan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah agar menjadi informasi yang relevan dan bermakna. Dalam penelitian ini, kondensasi data dilakukan dengan cara menyaring transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen pesantren untuk menemukan informasi penting yang berkaitan dengan proses dan strategi pengambilan keputusan.

Tahap berikutnya adalah penyajian data, yaitu proses mengorganisasikan informasi yang telah dikondensasi ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan dianalisis. Dalam tahap ini, data disusun dalam format narasi deskriptif, matriks tematik, atau bagan yang menggambarkan relasi antar aktor, tahapan proses pengambilan keputusan, serta konteks sosial dan budaya yang melatarbelakangi keputusan tersebut.

Selanjutnya, peneliti melakukan penarikan kesimpulan, yaitu proses merumuskan makna atau interpretasi atas data yang telah dianalisis. Dalam tahap ini, peneliti mengidentifikasi pola, tema dominan, dan strategi yang muncul dari praktik pengambilan keputusan di pesantren. Tahap terakhir adalah verifikasi kesimpulan, di mana peneliti memastikan bahwa interpretasi dan kesimpulan yang dibuat benar-benar sesuai dengan realitas lapangan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Verifikasi dilakukan

⁸ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid Dan Rianayati Kusmini Pancasari, Edisi 4 (Pustaka Pelajar, 2023).

⁹ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Third edit (SAGA Publications, 2014).

melalui triangulasi sumber dan teknik, diskusi dengan rekan sejawat (*peer debriefing*), serta *member checking* dengan informan utama.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Model dan Proses Pengambilan Keputusan di Pesantren Darul Falah Ternate

a. Model Pengambilan Keputusan

Struktur kepemimpinan di pesantren pada umumnya memiliki pola hierarkis yang khas, dengan posisi kiai sebagai pemegang otoritas tertinggi. Kiai tidak semata-mata dianggap sebagai figur pemimpin dalam aspek spiritual, tetapi juga berperan sebagai pengambil keputusan utama dalam berbagai aspek pengelolaan pesantren, mulai dari kebijakan pendidikan, hubungan eksternal, hingga tata kelola keseharian santri. Peran ini tidak terbentuk secara administratif semata, tetapi berasal dari otoritas moral dan kharisma keagamaan yang dimiliki oleh kiai. Dalam tradisi pesantren, keputusan kiai kerap dianggap sebagai bentuk ijtihad yang bersandar pada ilmu, pengalaman, dan intuisi spiritual, sehingga memiliki kekuatan legitimasi yang tinggi dan jarang diperdebatkan secara terbuka oleh bawahannya.

Selanjutnya dalam pengambilan keputusan di pesantren terdapat beberapa model diantaranya, *pertama*, model karismatik-sentralistik dimana model ini menempatkan kiai sebagai figur sentral dalam pengambilan Keputusan.¹⁰ *Kedua*, model konsultatif (*musyawarah*), model ini kiai menjadi figur sentral, namun keputusan dibuat setelah melakukan proses musyawarah dengan berbagai pihak.¹¹ *Ketiga*, Model partisipatif-kolektif, pada model ini mencerminkan adaptasi pesantren terhadap tuntutan tata kelola organisasi yang lebih transparan dan partisipatif.¹² Selanjutnya *keempat*, model integratif, Model ini mengintegrasikan nilai-nilai tradisional pesantren dengan pendekatan manajemen modern. Keputusan strategis dibuat melalui mekanisme formal yang melibatkan berbagai pihak, tetapi tetap mengedepankan nilai-nilai serta prinsip-prinsip Islam yang menjadi dasar utama keberadaan pesantren.¹³

Lebih lanjut, temuan penelitian yang didapat melalui wawancara mendalam dengan berbagai aktor kunci di lingkungan Pesantren Darul Falah Ternate, observasi langsung terhadap aktivitas kelembagaan, serta analisis dokumentasi internal pesantren, menunjukkan bahwa sistem pengambilan keputusan di pesantren ini menerapkan pendekatan kombinitif antara model tradisional berbasis otoritas kiai dan model manajemen modern berbasis partisipasi dan musyawarah. Pendekatan ini disesuaikan dengan konteks sosial, budaya, dan struktural pesantren, yang menekankan nilai-nilai keislaman, *khidmah* (pengabdian), kearifan lokal serta adab terhadap ulama dan sesepuh.

Berdasarkan temuan di lapangan, dapat diidentifikasi tiga model pengambilan keputusan yang secara fleksibel diterapkan sesuai jenis keputusan yang diambil, yaitu model sentralistik-karismatik, model konsultatif-deliberatif, dan model partisipatif-kolektif.

¹⁰ Hiroko Horikoshi, *Kyai Dan Perubahan Sosial* (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1987).

¹¹ Raihani, 'Report on Multicultural Education in Pesantren', *Compare*, 42.4 (2012), doi:10.1080/03057925.2012.672255.

¹² Ronald Lukens-Bull, *A Peaceful Jihad, A Peaceful Jihad*, 2005, doi:10.1057/9781403980298.

¹³ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III* (Prenada Media, 2019).

Pertama, model sentralistik-karismatik berlaku untuk keputusan-keputusan strategis yang menyangkut visi, misi, dan kebijakan fundamental pesantren. Pimpinan pesantren (kiai) memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan ini, meskipun tetap didahului dengan konsultasi informal dengan pengurus yayasan. Kharisma dan kewibawaan kiai menjadi landasan legitimasi keputusan.

Kedua, model konsultatif-deliberatif diterapkan untuk keputusan taktis yang berkaitan dengan pengembangan program pendidikan, rekrutmen guru, dan penyusunan kurikulum. Pimpinan pesantren melibatkan dewan pengasuh dan kepala madrasah dalam forum musyawarah sebelum mengambil keputusan final. Proses deliberasi menjadi bagian penting, meskipun keputusan akhir tetap di tangan pimpinan. Ketiga, model partisipatif-kolektif digunakan untuk keputusan operasional sehari-hari yang berkaitan dengan pengelolaan asrama, kegiatan ekstra-kurikuler, dan disiplin santri. Pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif oleh pengurus pesantren dengan melibatkan perwakilan santri senior. Hasil keputusan kemudian dilaporkan kepada pimpinan pesantren untuk mendapatkan persetujuan

Hasil penelitian mengidentifikasi tiga model pengambilan keputusan yang diterapkan secara fleksibel dalam tata kelola pesantren sesuai dengan karakteristik keputusan yang dihadapi. Model sentralistik-karismatik, yang diterapkan pada keputusan strategis menyangkut visi, misi, dan kebijakan fundamental, menempatkan kiai sebagai pemegang otoritas penuh dengan legitimasi bersumber dari kharisma dan kewibawaan personal. Meskipun demikian, proses pengambilan keputusan tetap didahului dengan konsultasi informal dengan pengurus yayasan, menunjukkan adanya nilai musyawarah yang mengakar dalam tradisi pesantren. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan tradisional Weber yang menekankan otoritas karismatik sebagai sumber legitimasi kekuasaan dalam institusi tradisional.¹⁴ Beberapa studi terdahulu juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan kiai yang bersifat karismatik menjadi elemen krusial dalam mempertahankan stabilitas serta kesinambungan nilai-nilai pesantren di tengah arus modernisasi.¹⁵

Model kedua, konsultatif-deliberatif, diterapkan untuk keputusan taktis seperti pengembangan program pendidikan, rekrutmen guru, dan penyusunan kurikulum. Pada model ini, pimpinan pesantren melibatkan dewan pengasuh dan kepala madrasah dalam forum musyawarah sebelum mengambil keputusan final. Proses deliberasi menjadi elemen krusial meskipun otoritas keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan. Pola ini mencerminkan adaptasi pesantren terhadap kompleksitas pengelolaan pendidikan modern tanpa meninggalkan nilai-nilai kepemimpinan tradisional. Zamakhsyari Dhofier dalam kajiannya tentang tradisi pesantren mencatat bahwa fleksibilitas model kepemimpinan merupakan strategi adaptasi pesantren yang memungkinkan lembaga ini bertahan selama

¹⁴ Max Weber, 'Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology', in *Readings in Economic Sociology*, 2008, doi:10.1002/9780470755679.ch3.

¹⁵ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (INIS, 1994); Adib Khairil Musthafa, Oky Bagas Prasetyo, and Amin Maghfuri, 'Kiai, Ustaz, and Ghuru Morok: Contestation and Tolerance of Three Religious Authorities in Kangean Island, Madura', *Jurnal Lektur Keagamaan*, 21.2 (2023), doi:10.31291/jlka.v21i2.1125; Akramun Nisa and Andy Andy, 'Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Penguatan Identitas Keagamaan Di Komunitas Muslim Perkotaan', *Tafáqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 12.2 (2024), pp. 183-97; Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*.

berabad-abad di tengah berbagai perubahan sosial dan politik.¹⁶ Sementara itu, model ketiga, partisipatif-kolektif, digunakan untuk keputusan operasional sehari-hari seperti pengelolaan asrama, kegiatan ekstrakurikuler, dan disiplin santri. Pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif oleh pengurus pesantren dengan melibatkan perwakilan santri senior, dengan hasil keputusan kemudian dilaporkan kepada pimpinan pesantren untuk mendapatkan persetujuan.

Tipologi model pengambilan keputusan di atas menunjukkan adanya gradasi otoritas dan partisipasi yang disesuaikan dengan tingkat strategis keputusan. Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas penerapan ketiga model tersebut merupakan faktor kunci dalam efektivitas manajemen pesantren modern. Hal ini memungkinkan pesantren mempertahankan nilai-nilai tradisional sekaligus mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern secara selektif dan kontekstual.¹⁷ Azyumardi Azra menyebut fenomena ini sebagai "*neomodernisme pesantren*", yakni sebuah sintesis antara tradisionalisme dan modernisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.¹⁸ Lebih jauh, pola kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang adaptif ini menjadi faktor penting yang memungkinkan pesantren tetap relevan dan berkembang di tengah arus globalisasi dan inovasi industri modern, tanpa kehilangan jati diri dan nilai-nilai fundamental yang menjadi basis eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam *indigenous* Indonesia.

b. Proses Pengambilan Keputusan

Tahapan pengambilan keputusan di Darul Falah Ternate dilakukan melalui langkah-langkah terstruktur yang tetap mempertimbangkan fleksibilitas, meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah dan kebutuhan, tahap ini melibatkan pengenalan isu yang memerlukan keputusan, baik melalui laporan formal dari struktur organisasi maupun pengamatan langsung pimpinan pesantren. Identifikasi masalah sering didasarkan pada evaluasi berkala program pesantren atau merespons perubahan eksternal.
- b. Musyawarah awal (*Pra-deliberasi*), sebelum pembahasan formal, biasanya dilakukan konsultasi informal antara pimpinan dengan orang-orang kepercayaannya. Tahap ini penting untuk memetakan berbagai perspektif dan menyiapkan alternatif solusi.
- c. Deliberasi formal, untuk keputusan penting, diadakan forum musyawarah resmi yang melibatkan pihak-pihak terkait sesuai dengan jenis keputusan. Forum ini difasilitasi oleh pimpinan pesantren atau yang mewakili, dengan dokumentasi proses diskusi oleh sekretaris.
- d. Pertimbangan nilai dan *masalah*, aspek yang menonjol dalam pengambilan keputusan di Pesantren Darul Falah adalah pertimbangan nilai-nilai Islam dan kemaslahatan (kebaikan bersama). Setiap alternatif keputusan diuji berdasarkan kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip syariah dan dampaknya terhadap keberlanjutan pesantren.

¹⁶ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*.

¹⁷ Lukens-Bull, *A Peaceful Jihad*.

¹⁸ Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III; Bandingkan dengan temuan Ahmad Baso, 'Al-Jabiri, Eropa Dan Kita: Dialog Metodologi Islam Nusantara Untuk Dunia'*, Jakarta: Pustaka Afid, 2017.

- e. Finalisasi dan legitimasi keputusan, sebuah keputusan yang telah dirumuskan kemudian diformalkan melalui pengumuman resmi atau dokumentasi tertulis. Untuk keputusan strategis, sering disertai dengan penjelasan rasional dan spiritual dari pimpinan pesantren untuk membangun legitimasi.
- f. Implementasi dan evaluasi, setiap keputusan ditindaklanjuti dengan rencana implementasi yang jelas, termasuk penunjukan penanggung jawab dan penentuan tenggat waktu. Evaluasi berkala dilakukan untuk menilai efektivitas keputusan.

3.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Tahapan pengambilan keputusan di Pesantren Darul Falah Ternate tidak terjadi dalam ruang hampa; ia dibentuk oleh kepaduan nilai-nilai internal pesantren, konteks kultural, serta tuntutan eksternal yang kian kompleks. Hasil temuan lapangan memperlihatkan bahwa setiap keputusan, mulai dari penetapan kurikulum hingga kebijakan pengelolaan dana senantiasa dinegosiasikan di titik temu antara tradisi pesantren yang kuat, budaya lokal yang khas, dan dorongan untuk melakukan perbaikan serta perubahan ke arah yang baik. Dengan kata lain, dinamika keputusan di Darul Falah merupakan cerminan upaya menjaga “roh” kepesantrenan sembari menavigasi berbagai realitas kontemporer. Di bawah ini diuraikan lima faktor kunci yang teridentifikasi memengaruhi proses sekaligus hasil keputusan:

- a. Nilai-nilai kepesantrenan sebagai landasan filosofis, adapun nilai kepesantrenan yaitu keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan ukhuwah Islamiyah menjadi landasan filosofis dalam setiap pengambilan keputusan. Nilai-nilai ini dipegang teguh terutama dalam keputusan yang berkaitan dengan pola pendidikan dan pembinaan karakter santri.
- b. Tuntutan modernisasi pendidikan yang mendorong adaptasi kurikulum dan kompetensi guru.
- c. Pertimbangan ekonomi demi kemandirian finansial pesantren; serta
- d. Jaringan dan relasi eksternal yang memperluas pengaruh dan tanggung jawab institusi.

Keempat faktor tersebut saling bertaut, membentuk kerangka pertimbangan yang unik bagi Pesantren Darul Falah Ternate dalam setiap tindakan strategisnya. Hasil penelitian mengidentifikasi empat faktor utama yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan di pesantren kontemporer. Nilai-nilai kepesantrenan seperti keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan ukhuwah Islamiyah menjadi landasan filosofis yang fundamental dalam setiap kebijakan yang diambil, terutama yang berkaitan dengan pola pendidikan dan pembinaan karakter santri. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian Ziemek, nilai-nilai tersebut tidak sekedar menjadi slogan, tetapi terinternalisasi dalam struktur pengambilan keputusan dan menjadi filter evaluatif terhadap berbagai alternatif kebijakan yang dipertimbangkan.¹⁹ Faktor kedua adalah tuntutan modernisasi pendidikan yang mendorong adaptasi kurikulum dan peningkatan kompetensi guru. Bruinessen dalam studinya mencatat bahwa pesantren menghadapi tekanan untuk mengadopsi standar pendidikan nasional dan internasional sembari mempertahankan karakteristik khususnya

¹⁹ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1986).

sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional.²⁰ Dalam konteks ini, pengambilan keputusan strategis sering mengarah pada penerapan *integrative curriculum* yang memadukan sistem madrasah formal dengan kajian kitab kuning tradisional.

Faktor ketiga yang memengaruhi dinamika pengambilan keputusan adalah pertimbangan ekonomi demi kemandirian finansial pesantren. Berdasarkan temuan lapangan, pesantren semakin dituntut untuk mengembangkan unit usaha dan diversifikasi sumber pendanaan guna mengurangi ketergantungan pada donasi dan iuran santri. Saat ini tren *entrepreneurial* pesantren telah mengubah sebagian pola pengambilan keputusan, di mana pertimbangan ekonomi dan keberlanjutan finansial menjadi variabel penting dalam evaluasi program.²¹ Faktor keempat adalah jaringan dan relasi eksternal yang memperluas pengaruh dan tanggung jawab institusi. Seiring dengan meningkatnya peran pesantren dalam dinamika sosial-politik nasional, jaringan eksternal dengan organisasi masyarakat, pemerintah, dan lembaga internasional turut mempengaruhi arah kebijakan pesantren. Studi longitudinal Hefner menunjukkan bahwa ekspansi jaringan eksternal pesantren berkorelasi positif dengan adopsi model pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan adaptif.²²

Kombinasi keempat faktor tersebut menghasilkan pola pengambilan keputusan yang dinamis dan kontekstual dalam kepemimpinan pesantren. Sebagaimana dianalisis oleh Raihani, pesantren modern cenderung mengembangkan *adaptive leadership* yang mempertahankan nilai-nilai tradisional sekaligus beradaptasi dengan tuntutan kontemporer.²³ Penelitian ini menemukan bahwa pesantren yang berhasil memadukan nilai-nilai kepesantrenan dengan kebutuhan modernisasi, kemandirian ekonomi, dan perluasan jaringan memiliki tingkat keberlanjutan institusional yang lebih tinggi dibandingkan pesantren yang cenderung eksklusif. Lebih lanjut, Tan menegaskan bahwa kemampuan adaptasi dalam pengambilan keputusan merupakan indikator signifikan dari transformasi pesantren dari institusi pendidikan tradisional menjadi *center of excellence* yang mampu berkontribusi pada pembangunan sosial-ekonomi komunitas sekitarnya.²⁴ Model kepemimpinan adaptif ini menjadi kunci keberhasilan pesantren dalam menghadapi berbagai tantangan kontemporer tanpa mengorbankan identitas fundamental sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki akar tradisi dan nilai-nilai lokal.

3.3. Dampak Strategi Pengambilan Keputusan terhadap Pengembangan Pesantren

Strategi pengambilan keputusan yang diterapkan di Pesantren Darul Falah Ternate mencerminkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual dalam merespons tantangan zaman tanpa meninggalkan akar tradisinya. Dalam konteks pesantren sebagai

²⁰ Martin van Bruinessen, 'Traditionalist and Islamist Pesantrens in Contemporary Indonesia', in *The Madrasa in Asia*, 2021, doi:10.1017/9789048501380.009.

²¹ A Fakhri Arifyanto and others, 'Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives, a Case Study at Pesantren Tebuireng Jombang, East Java', *KNE Social Sciences*, 2021, doi:10.18502/kss.v5i8.9364; Muhammad Baqi Mustaghfiri, 'Economic Empowerment of Pesantren Through Agribusiness (Study On Al-Mawaddah Entrepreneurial Pesantren)', *Journal of Islamic Economic Laws*, 3.1 (2020), doi:10.23917/jisel.v3i1.10068.

²² Robert W. Hefner, 'Making Modern Muslims: The Politics of Islamic Education in Southeast Asia', *Asia Ethnology Journal*, 69.1 (2015).

²³ Raihani, 'Report on Multicultural Education in Pesantren'.

²⁴ Charleen Tan, 'Educative Tradition and Islamic Schools in Indonesia', *Journal of Arabic and Islamic Studies*, 14 (1970), doi:10.5617/jais.4638.

institusi pendidikan Islam yang berakar kuat pada nilai-nilai keagamaan dan budaya lokal, cara pengambilan keputusan menjadi faktor krusial yang menentukan arah perkembangan lembaga. Berbagai strategi yang digunakan tidak hanya mencerminkan integrasi antara nilai-nilai tradisional dan modernitas, tetapi juga menunjukkan kemampuan pesantren dalam mengelola sumber daya, memperkuat identitas, dan menjamin keberlangsungan kepemimpinan secara berkelanjutan.

- a. Keseimbangan tradisi dan modernitas, model pengambilan keputusan yang adaptif memungkinkan pesantren mempertahankan nilai-nilai tradisional sambil mengintegrasikan inovasi pendidikan modern. Hal ini terlihat dari kurikulum terintegrasi yang menggabungkan pendidikan kitab kuning dengan pendidikan formal yang mengikuti standar nasional.
- b. Keberlangsungan kepemimpinan, proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai elemen pesantren telah mempersiapkan kader-kader kepemimpinan yang siap melanjutkan estafet pengelolaan pesantren. Ini menjadi solusi atas problem regenerasi yang sering dihadapi lembaga pesantren tradisional.
- c. Responsivitas terhadap perubahan, mekanisme pengambilan keputusan yang memperhatikan dinamika internal dan eksternal membuat pesantren lebih responsif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Pesantren Darul Falah berhasil mengadopsi teknologi informasi dalam pembelajaran tanpa mengorbankan nilai-nilai utama pesantren.
- d. Efisiensi manajemen sumber daya, pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak telah meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya pesantren. Transparansi dalam perencanaan anggaran dan evaluasi program menguatkan kepercayaan stakeholders dan meminimalkan konflik internal.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini dilandasi oleh urgensi akan pemahaman mendalam terhadap strategi pengambilan keputusan di lingkungan pesantren, khususnya di Pesantren Darul Falah Ternate yang memiliki peran penting dalam menjaga nilai-nilai keislaman dan kearifan lokal di tengah dinamika sosial modern. Strategi pengambilan keputusan yang diterapkan di pesantren tidak hanya merefleksikan karakter kepemimpinan, tetapi juga mencerminkan nilai partisipasi, kebijaksanaan kolektif, dan adaptabilitas terhadap konteks yang unik. Melalui penelitian ini, diharapkan akan muncul pemahaman konseptual mengenai bagaimana keputusan strategis diambil, siapa saja yang terlibat, serta faktor-faktor apa yang paling berpengaruh dalam proses tersebut, sehingga dapat menjadi acuan dalam peningkatan tata kelola kelembagaan pesantren secara lebih luas. Namun demikian, penelitian ini belum mengeksplorasi secara mendalam dinamika resistensi atau konflik dalam proses pengambilan keputusan, serta belum membandingkan strategi antar pesantren dengan tipologi yang berbeda. Oleh karena itu, kajian lanjutan dapat diarahkan pada studi komparatif antar pesantren atau pada pendekatan etnografis yang lebih dalam untuk menangkap nuansa relasi kekuasaan, emosi, dan negosiasi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap pengembangan teori manajemen berbasis kearifan lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Andy, *Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai* (Akademia Pustaka, 2022)
- Aniqoh, Wajihatul, Nurul Ulfatin, and Sunarni Sunarni, 'Manajamen Pendidikan Karakter Melalui Ekstrakurikuler Kitab Kuning', *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6.7 (2021), doi:10.17977/jptpp.v6i7.14935
- Arifyanto, A Fakhri, and others, 'Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives, a Case Study at Pesantren Tebuireng Jombang, East Java', *KnE Social Sciences*, 2021, doi:10.18502/kss.v5i8.9364
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Di Tengah Tantangan Milenium III* (Prenada Media, 2019)
- Baso, Ahmad, 'Al-Jabiri, Eropa Dan Kita: Dialog Metodologi Islam Nusantara Untuk Dunia', *Jakarta: Pustaka Afid*, 2017
- Bruinessen, Martin van, 'Traditionalist and Islamist Pesantrens in Contemporary Indonesia', in *The Madrasa in Asia*, 2021, doi:10.1017/9789048501380.009
- Creswell, John W., *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Terj. Achmad Fawaid Dan Rianayati Kusmini Pancasari, Edisi 4 (Pustaka Pelajar, 2023)
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenal Masa Depan Indonesia* (LP3ES, 2011)
- Fanani, Zaenal, 'Kekuasaan Dan Otoritas Kepemimpinan Kyai Dalam Proses Pengambilan Keputusan Di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang', *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5.2 (2022), doi:10.47766/idarah.v5i2.72
- Hadinata, Febryan, and others, 'Implementation of Pesantren Curriculum Updates as an Effort to Improve Life Skills and Entrepreneurial Knowledge', *Journal of Social Research*, 2.11 (2023), doi:10.55324/josr.v2i11.1619
- Horikoshi, Hiroko, *Kyai Dan Perubahan Sosial* (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1987)
- Isti, Istiqomah Faiz, and Fauzan Fauzan, 'Kontribusi Santripreneurship Sebagai Potensi Kemandirian Ekonomi Umat Di Yogyakarta', *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 19.2 (2023), doi:10.25299/al-hikmah:jaip.2022.vol19(2).10034
- Khairil Musthafa, Adib, Oky Bagus Prasetyo, and Amin Maghfuri, 'Kiai, Ustaz, and Ghuru Morok: Contestation and Tolerance of Three Religious Authorities in Kangean Island, Madura', *Jurnal Lektur Keagamaan*, 21.2 (2023), doi:10.31291/jlka.v21i2.1125
- Kurniawan, Luqman, 'Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis Pada Pesantren Udara 14.2690 MHz', *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 1.1 (2023), doi:10.55372/tanzhim.v1i1.6
- Lukens-Bull, Ronald, *A Peaceful Jihad, A Peaceful Jihad*, 2005, doi:10.1057/9781403980298
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (INIS, 1994)
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Third edit (SAGA Publications, 2014)

- Mufron, Ali, 'Transformasi Pondok Pesantren (Upaya Merawat Tradisi Dan Modernisasi Sistem Pesantren Di Era Disrupsi)', *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education*, 1.02 (2020), doi:10.55380/tarbawi.v1i02.55
- Mustaghfiri, Muhammad Baqi, 'Economic Empowerment of Pesantren Through Agribusiness (Study On Al-Mawaddah Entrepreneurial Pesantren)', *Journal of Islamic Economic Laws*, 3.1 (2020), doi:10.23917/jisel.v3i1.10068
- Nisa, Akramun, and Andy Andy, 'Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Penguatan Identitas Keagamaan Di Komunitas Muslim Perkotaan', *Tafáqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 12.2 (2024), pp. 183-97
- Raihani, 'Report on Multicultural Education in Pesantren', *Compare*, 42.4 (2012), doi:10.1080/03057925.2012.672255
- Robert W. Hefner, 'Making Modern Muslims: The Politics of Islamic Education in Southeast Asia', *Asia Ethnology Journal*, 69.1 (2015)
- Saputri, Eki Nining, Sri Rahayu, and Tuti Andriani, 'Pengambilan Keputusan Dalam Kajian Manajemen Pendidikan Islam', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8.1 (2024), pp. 4321-30, doi:10.31004/jptam.v8i1.13046
- Siswanto, and others, *Entrepreneurial Motivation in Pondok Pesantren, International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2013, iii
- Syuhud, Syuhud, 'Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Strategis Di Pondok Pesantren', *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.2 (2019), pp. 37-48, doi:10.33650/al-tanzim.v3i2.658
- Tan, Charleen, 'Educative Tradition and Islamic Schools in Indonesia', *Journal of Arabic and Islamic Studies*, 14 (1970), doi:10.5617/jais.4638
- Weber, Max, 'Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology', in *Readings in Economic Sociology*, 2008, doi:10.1002/9780470755679.ch3
- Yulianti, Ike Junita Triwardhani, and Endri Listiani, 'Good Communication for Entrepreneurial Literacy at Pesantren', *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 16.2 (2023), doi:10.29313/mediator.v16i2.2772
- Zahroh, Aminatuz, 'Pengambilan Keputusan Di Pesantren', *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 12.1 (2019), pp. 1-19, doi:10.36835/tarbiyatuna.v12i1.349
- Ziemek, Manfred, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1986)