

ADAPTIVE MANAGEMENT OF ISLAMIC BOARDING SCHOOLS IN THE GLOBAL ERA: A Case Study of Assunniyyah Islamic Boarding School, Jember

MANAJEMEN ADAPTIF PESANTREN DI ERA GLOBAL: Studi pada Pesantren Assunniyyah Jember

Ahmad Zuhairuz Zaman¹; Abd. Muis Tabrani²; Amak Fadholi³; Harapandi Dahri⁴.

Email: 2505301039@mhs.unisda.ac.id (korespondensi);
abdmuisthabrany@gmail.com; 2128118701@uas.ac.id; harapandi.dahri@kupu-sb.edu.bn.

Afiliasi: Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan¹; Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan²; Universitas Al-Falah As-Sunniyah Jember³; Kolej Universiti Perguruan Ugama Seri Begawan Brunei Darussalam⁴.

DOI: 10.61941/iklila.v9i1.667

Abstract

In responding to globalization and modernization, Islamic boarding schools must adapt without losing their traditional identity. This study aims to analyze the institutional management adaptation strategy of Pesantren Assunniyyah in addressing these dynamics. Using a qualitative approach with a phenomenological design, the research explores the meanings behind the experiences and actions of institutional actors through participant observation, in-depth interviews, and document analysis. The findings indicate that adaptation is carried out through the integration of *diniyah* and formal education up to the higher education level, the professionalization of services, the development of economic and healthcare units, and the implementation of dual governance based on both traditional values and formal regulations. The theoretical contribution lies in advancing organizational hybridization theory within religious institutions, demonstrating that managerial modernization does not necessarily lead to secularization. This study offers a transformative pesantren management model that balances modern accountability with

traditional spiritual values, reinforcing competitiveness and economic independence while preserving core institutional identity.

Keywords: *Adaptation Strategy; Charismatic Authority; Institutional Hybridization; Institutional Isomorphism; Pesantren Management.*

Abstrak

Dalam menghadapi tekanan globalisasi dan modernisasi, pesantren perlu beradaptasi tanpa menghilangkan identitas tradisionalnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi adaptasi manajemen kelembagaan Pesantren Assunniyyah, dalam merespons dinamika tersebut. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis, studi ini menggali makna di balik pengalaman dan tindakan para aktor institusional melalui observasi partisipatoris, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi dilakukan melalui integrasi pendidikan diniyah dan pendidikan formal bahkan sampai perguruan tinggi, profesionalisasi layanan, pengembangan unit ekonomi dan kesehatan pesantren, serta penerapan dualisme tata kelola berbasis nilai dan regulasi formal. Kontribusi keilmuan penelitian ini terletak pada pengembangan teori hibridisasi organisasi dalam konteks institusi keagamaan, yang membuktikan bahwa modernisasi manajemen tidak selalu berujung pada sekularisasi. Temuan ini menawarkan model manajemen pesantren transformatif yang mampu menyeimbangkan akuntabilitas modern dengan nilai spiritualitas tradisional. Transformasi ini menjadi reposisi strategis untuk memperkuat daya saing dan kemandirian ekonomi tanpa mengorbankan fondasi utama pesantren. Strategi ini memberikan referensi baru bagi studi manajemen pendidikan Islam dalam mengelola ketegangan antara tuntutan profesionalisme global dan pelestarian identitas lokal.

Kata kunci: *Strategi Adaptasi; Otoritas Karismatik; Hibridisasi Kelembagaan; Isomorfisme Kelembagaan; Manajemen Pesantren.*

A. Pendahuluan

Era disrupsi global yang ditandai dengan masifnya perkembangan teknologi digital, Revolusi Industri 4.0, dan transisi menuju *Society 5.0* membawa tantangan fundamental bagi seluruh institusi pendidikan, tidak terkecuali pesantren. Gelombang perubahan ini menuntut lembaga pendidikan untuk tidak hanya mencetak lulusan yang mumpuni secara moral, tetapi juga kompeten secara profesional dan adaptif terhadap teknologi¹. Sebagai lembaga pendidikan *indigenous* (asli) Indonesia, pesantren berada pada posisi dilematis yang unik. Di satu sisi, pesantren memegang mandat sakral untuk melestarikan tradisi keilmuan Islam klasik (*tafaqquh fiddin*) dan nilai-nilai moral. Di sisi lain, pesantren menghadapi tekanan eksternal untuk melakukan modernisasi agar tetap relevan dan tidak tergilas oleh lembaga pendidikan umum yang menawarkan janji modernitas.²

Problematisasi utama yang sering dihadapi oleh pesantren dalam kanvas global adalah stigmatisasi. Pesantren kerap dipandang sebagai institusi yang lambat beradaptasi, tradisional, dan resisten terhadap perubahan manajerial modern. Sebaliknya, ketika pesantren mencoba membuka diri, muncul kekhawatiran internal bahwa modernisasi akan menggerus nilai-nilai kesalafan dan spiritualitas santri. Ketegangan antara mempertahankan identitas (konservasi) dan melakukan perubahan (inovasi) ini menuntut sebuah strategi manajemen kelembagaan yang lincah (*agile*) dan visioner. Kegagalan dalam mengelola transisi ini dapat menyebabkan pesantren kehilangan daya saing atau kehilangan jati diri.³

Azyumardi Azra menyatakan bahwa pesantren harus terus dikembangkan dan diperbaharui untuk memainkan peran edukatifnya dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. *Pertama*, Pesantren harus mampu meningkatkan mutu dan memodernisasi model pendidikannya. Model pendidikan pesantren yang mengadopsi sistem konvensional atau klasik dianggap tidak cukup untuk memenuhi tuntutan zaman dan reformasi.⁴ Pesantren harus bisa beradaptasi dengan modernisasi pendidikan dengan membuka diri terhadap nilai-nilai baru yang positif, meskipun tetap harus cerdas dan selektif dalam mendialogkan diri dengan modernisasi. Dalam era globalisasi, pesantren diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dalam keagamaan dan setara dengan lulusan sekolah umum,

¹ Muhammad Ridho Sullam, "Madrasah, Pondok Pesantren Dan Revolusi Industri 4.0," *Muāṣarah: Jurnal Kajian Islam Kontemporer* 2, no. 2 SE-Articles (December 31, 2020): 89–97, <https://doi.org/10.18592/msr.v2i2.4317>.

² Iing, "Problem Dan Tantangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Salaf Dan Modern," *Bestari: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 18, no. 2 (2021): 165–80, <https://doi.org/https://doi.org/10.36667/bestari.v18i2.946>.

³ Finy Muslihatuz Zahro, "Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren," *Unisan Jurnal* 4, no. 2 (2025): 21–30.

⁴ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999).

sehingga dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi.⁵ Kedua, terjadi disorientasi di mana pesantren kehilangan kemampuan untuk mendefinisikan dan menempatkan diri di tengah-tengah perubahan sosial yang cepat. Dalam konteks perubahan ini, pesantren menghadapi dilema antara keharusan mempertahankan identitasnya dan kebutuhan untuk mengadopsi budaya baru dari luar pesantren.⁶

Dalam mengatasi disorientasi pesantren, Azra menyarankan penerapan kaidah hukum "*al-muhāfaẓatu 'alā al-qadīm al-ṣāliḥ wa al-akhdzu bi al-jadīd al-aṣlah*," yang berarti melestarikan nilai-nilai Islam yang baik sambil mengambil nilai-nilai baru yang sesuai dengan konteks zaman. Dengan mengimplementasikan kaidah tersebut, pesantren diharapkan dapat memposisikan diri secara jelas di Tengah perubahan sosial yang cepat.⁷

Di tengah diskursus tersebut, Pondok Pesantren Assunniyyah di Kencong, Jember, hadir sebagai representasi menarik dari pesantren yang dinilai berhasil melakukan adaptasi kelembagaan secara komprehensif tanpa meninggalkan akar tradisinya. Secara empiris, pesantren ini telah bertransformasi menjadi sebuah ekosistem pendidikan dan ekonomi yang kompleks. Dalam bidang pendidikan, Assunniyyah tidak hanya mempertahankan pendidikan Diniyah, tetapi juga mengembangkan pendidikan formal berjenjang mulai dari tingkat dasar hingga tinggi, meliputi SD, MTs, dan MA Assunniyyah. Lebih jauh, pesantren ini telah mendirikan Universitas Al-Falah As-Sunniyah (UAS) dan Ma'had Aly Assunniyyah dengan *takhsassu* (spesialisasi) *Hadits wa Ulumihi* sebagai wadah kaderisasi ulama.⁸

Selain ekspansi akademik, strategi adaptasi Assunniyyah terlihat mencolok pada diversifikasi manajemen kemandirian ekonomi. Pesantren ini mengelola unit bisnis strategis yang meliputi produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Assunniyyah, Koperasi Santri, dan layanan jasa seperti Klinik Pratama serta persewaan bus pariwisata. Respons terhadap kebutuhan vokasi juga diwujudkan melalui Balai Latihan Kerja (BLK) jurusan menjahit. Bahkan, saat ini manajemen tengah melakukan ekspansi infrastruktur melalui pembangunan penginapan (hotel) kelas menengah.⁹ Kompleksitas pengelolaan unit pendidikan dan unit bisnis yang variatif ini mengindikasikan adanya

⁵ Azyumardi Azra, *Islam Reformis: Dinamika Intelektual Dan Gerakan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999).

⁶ Dhofier Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1994).

⁷ Muhamad Nur Zaman and Muhammad Munadi, "Modernization of Islamic Boarding School Education Institutions According to Azyumardi Azra," *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 8, no. 1 SE-Articles (January 29, 2025): 317–26, <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v8i1.1022>.

⁸ Lihat profil pendidikan lengkap pada laman resmi Pondok Pesantren Assunniyyah, <https://assunniyyah.com/>. Mengenai program sarjana dan pascasarjana, lihat laman resmi Universitas Al-Falah As-Sunniyah (UAS), <https://uas.ac.id/>. Khusus untuk program kaderisasi ulama melalui spesialisasi hadis, lihat laman Ma'had Aly Assunniyyah, <https://www.mahadalyassunniyyah.ac.id/>, diakses pada 21 Maret 2026.

⁹ Wawancara dengan Dr. Akhmad Zaeni, M.Pd., Wakil sekretaris Yayasan Assunniyyah, Kencong Jember, 25 Februari 2026.

pergeseran tata kelola dari model tradisional menuju manajemen kelembagaan modern yang profesional.

Meskipun studi mengenai adaptasi pesantren telah banyak dilakukan, literatur terdahulu cenderung membatasi fokus pada ranah instruksional dan isu sosial-keagamaan spesifik, sebagaimana terlihat dalam kajian Gatot Prasetyo dkk. berjudul *“From Policy to Pedagogy: Religious Moderation as a Counter-Radicalization Strategy in Islamic Education”* yang menekankan pada strategi moderasi beragama,¹⁰ penelitian Risalatus Sofwah dkk. berjudul *“Kebijakan Pesantren dalam Menjaga Tradisi dan Modernisasi”* mengenai keseimbangan tradisi dan keterampilan praktis,¹¹ serta studi Saiful Abdillah dan Arditya Prayogi berjudul *“Modernisasi Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren”* yang mengulas aspek teknis-fungsional manajemen.¹² Pendekatan tersebut memang memberikan kontribusi penting, namun masih terdapat kesenjangan literatur dalam membedah aspek manajemen kelembagaan secara holistik terhadap dinamika global, sebagaimana disinggung secara umum oleh Feri Rustandi dkk. dalam *“Institutional Transformation and Management of Islamic Boarding Schools in the Modernization of Islamic Education in Indonesia”*.¹³ Pendekatan tersebut tentu memberikan kontribusi penting dalam memahami perkembangan pesantren dalam konteks pendidikan Islam kontemporer. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan literatur yang cukup signifikan dalam membedah aspek manajemen kelembagaan pesantren secara lebih komprehensif dan holistik. Secara khusus, belum banyak penelitian yang secara mendalam menganalisis bagaimana sebuah pesantren mengelola tata kelola institusional yang kompleks, terutama ketika harus mengintegrasikan sistem pendidikan formal, unit usaha ekonomi, serta tradisi keilmuan pesantren dalam satu kerangka kepemimpinan yang terpadu.

Kesenjangan ini menjadi semakin relevan ketika pesantren tidak lagi berfungsi semata sebagai lembaga transmisi ilmu-ilmu keagamaan, tetapi juga berkembang menjadi organisasi sosial yang memiliki berbagai unit layanan pendidikan, ekonomi, dan sosial sekaligus. Dalam konteks tersebut, tantangan manajerial yang dihadapi pesantren tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan

¹⁰ Gatot Prasetyo, Yanuar Rizki Fauziah, and Ahmad Syafii, “From Policy to Pedagogy: Religious Moderation as a Counter-Radicalization Strategy in Islamic Education — A Systematic Literature Review,” *Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 2 SE-Articles (2025): 233–51, <https://doi.org/10.14421/jpi.2025.142.233-251>.

¹¹ Risalotus Sofwah, Moh. Yusup Saepuloh Jamal, and Try Riduwan Santoso, “Kebijakan Pesantren Dalam Menjaga Tradisi Dan Modernisasi,” *THORIQTUNA: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 SE-Articles (December 23, 2024): 126–42, <https://doi.org/10.47971/tjpi.v7i2.1274>.

¹² Ismail Anwar and M Hambali, “Modernisasi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Al-Qomar Mempawah Kalimantan Barat,” *Berkala Ilmiah Pendidikan* 4, no. 3 (2024): 528–49, <https://doi.org/https://doi.org/10.51214/bip.v4i3.1161>.

¹³ Feri Rustandi et al., “Institutional Transformation and Management of Islamic Boarding Schools in the Modernization of Islamic Education in Indonesia,” *AL-IDARAH: Journal of Islamic Education Management* 41–51 (2026).

kurikulum atau metode pembelajaran, melainkan juga mencakup strategi pengorganisasian lembaga, distribusi kewenangan, pengembangan sumber daya, serta keberlanjutan ekonomi institusi.¹⁴

Berangkat dari celah kajian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kekosongan akademik dengan menganalisis secara lebih mendalam praktik manajemen kelembagaan yang diterapkan di Pondok Pesantren Assunniyyah Kencong Jember. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi adaptasi manajemen kelembagaan yang digunakan Pesantren Assunniyyah dalam mengelola berbagai unit kelembagaan yang berada di bawah satu struktur kepemimpinan. Fokus utama penelitian diarahkan pada bagaimana manajemen kelembagaan diformulasikan untuk menyeimbangkan dua tuntutan sekaligus: di satu sisi, kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi global melalui pengembangan unit pendidikan formal dan vokasi; di sisi lain, upaya membangun kemandirian ekonomi pesantren melalui berbagai aktivitas usaha yang produktif.

Pada saat yang sama, penelitian ini juga menyoroti bagaimana upaya modernisasi kelembagaan tersebut tetap dijaga agar tidak menghilangkan ruh keilmuan Islam yang menjadi identitas utama pesantren. Kehadiran lembaga seperti Ma'had Aly serta pelestarian tradisi keilmuan klasik menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa proses transformasi kelembagaan tidak mengarah pada sekularisasi institusional, melainkan pada model adaptasi yang tetap berakar pada nilai-nilai pesantren. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun empiris dalam memahami bagaimana pesantren mengelola transformasi kelembagaan secara strategis di tengah tuntutan modernitas.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif dan desain fenomenologi untuk menggali strategi adaptasi manajemen kelembagaan di Pondok Pesantren Assunniyyah, Kencong, Jember. Pendekatan ini dipilih guna memahami secara mendalam realitas tata kelola yang diterapkan, mulai dari pendidikan formal berjenjang (SD hingga Universitas dan Ma'had Aly) hingga unit kemandirian ekonomi dan kesehatan. Fokus utama diarahkan pada analisis strategi adaptasi manajemen kelembagaan Pesantren Assunniyyah dalam menghadapi dinamika global.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik triangulasi yang meliputi wawancara mendalam dengan informan kunci seperti Pengasuh, Rektor UAS, Kepala Klinik Pratama, dan pengelola unit usaha, serta observasi partisipatif

¹⁴ Universitas Islam Indonesia, "Antara Idealita dan Realita: Menakar Problem dan Tantangan Pondok Pesantren Masa Kini," 4 November 2025, <https://www.uui.ac.id/antara-idealita-dan-realita-menakar-problem-dan-tantangan-pondok-pesantren-masa-kini/>, diakses 22 April 2026.

terhadap aktivitas operasional harian. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap arsip kelembagaan, SOP layanan kesehatan (BPJS), dan data akademik untuk memverifikasi temuan lapangan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan deskripsi strategi adaptasi yang komprehensif dan valid.

C. Pembahasan

Berdasarkan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi di Pondok Pesantren Assunniyyah Kencong, penelitian ini menemukan sejumlah fakta strategis terkait proses adaptasi dan penguatan kelembagaan pesantren. Temuan tersebut selanjutnya diklasifikasikan ke dalam empat domain utama, yaitu: (1) integrasi pendidikan berjenjang, (2) diversifikasi unit usaha ekonomi pesantren, (3) profesionalisasi layanan kesehatan, dan (4) pola tata kelola kelembagaan. Keempat domain ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga berkembang sebagai institusi sosial yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

Untuk memahami dan menganalisis temuan tersebut secara lebih komprehensif, penelitian ini menggunakan beberapa kerangka teori organisasi. Analisis adaptasi kelembagaan pesantren dijelaskan melalui teori *isomorfisme institusional* dari Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell, konsep *loosely coupled system* dalam teori organisasi yang dikembangkan oleh Karl E. Weick, teori otoritas dari Max Weber, serta konsep strategi diferensiasi dari Michael E. Porter. Melalui pendekatan teoritis tersebut, pembahasan diarahkan untuk menjelaskan bagaimana pesantren membangun legitimasi kelembagaan, mengelola dinamika struktur internal, mempertahankan otoritas kepemimpinan, serta mengembangkan strategi inovatif dalam layanan pendidikan, ekonomi, dan sosial.

Integrasi Pendidikan Formal dan Diniyyah: Dari Dasar hingga Perguruan Tinggi

Temuan lapangan menunjukkan bahwa Pesantren Assunniyyah telah bertransformasi menjadi pusat pendidikan terpadu (*integrated educational hub*). Pesantren ini tidak hanya mempertahankan pendidikan Diniyyah (Salafiyah), tetapi juga menyelenggarakan pendidikan formal yang lengkap. Secara hirarkis, lembaga pendidikan formal yang dikelola meliputi:

1. Pendidikan Dasar & Menengah: SD Assunniyyah, MTs Assunniyyah, dan MA Assunniyyah. Ketiga lembaga ini beroperasi menggunakan

kurikulum nasional (Kemenag/Kemdikbud) yang dipadukan dengan muatan lokal kepesantrenan.

2. Pendidikan Tinggi Umum: Universitas Al-Falah As-Sunniyah (UAS). Keberadaan universitas ini menjadi indikator adaptasi akademik tertinggi, di mana santri didorong untuk memiliki gelar sarjana formal.
3. Pendidikan Tinggi Keagamaan: Ma'had Aly Assunniyyah dengan konsentrasi (*takhassus*) *Hadits wa Ulumuhu*. Lembaga ini diposisikan sebagai kawah candradimuka bagi kader ulama spesialis.

Terkait integrasi ini, Pengasuh Pesantren Assunniyyah KH. Ahmad Sadid menyatakan dalam wawancara:

*"Kami menyadari kebutuhan zaman. Santri sekarang tidak cukup hanya bisa baca kitab, tapi juga harus punya ijazah formal. Dan faktanya, ketika kami mengutus guru/ustadz tugas untuk mengabdikan di salah satu daerah di Kalimantan, ada satu santri tugas kami yang tidak bisa diangkat sebagai khotib masjid di sana karena bukan sarjana. Ia hanya dapat mengajar di TPQ saja, padahal khotbah Jum'at bukan wilayah akademik yang menuntut ijazah S1. Maka diadakan di pesantren sini unit pendidikan formal, jalurnya lengkap. Ada sekolah umum atau kuliah di UAS, meskipun prioritas Pendidikan Assunniyyah tetap pada Pendidikan diniyah. Puncaknya bagi yang ingin mendalami agama secara serius, ada Ma'had Aly jurusan Hadits."*¹⁵

Diversifikasi Unit Usaha dan Kemandirian Ekonomi

Selain aspek pendidikan, temuan penelitian mencatat adanya ekspansi signifikan pada unit usaha ekonomi. Pesantren Assunniyyah mengembangkan unit bisnis yang berfungsi ganda: sebagai laboratorium vokasi santri dan sumber pendanaan mandiri pesantren.

Unit-unit usaha yang teridentifikasi beroperasi secara aktif antara lain:

1. Sektor Produksi: Pabrik Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) bermerek "Assunniyyah".
2. Sektor Jasa & Pariwisata: Meliputi Persewaan Bus Pariwisata, unit Konveksi yang memproduksi seragam santri dan siswa, serta Koperasi Santri Assunniyyah yang melayani kebutuhan logistik harian ribuan santri.
3. Sektor Vokasi: Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas dengan jurusan Menjahit, yang membekali santri keterampilan teknis (*hard skill*).
4. Pengembangan Aset: Saat ini, pesantren sedang dalam proses pembangunan Hotel/Penginapan Kelas Menengah. Proyek ini ditujukan untuk memfasilitasi wali santri dan tamu umum, sekaligus menjadi aset produktif jangka panjang.

¹⁵ Wawancara dengan KH. Sadid Jauhari, Pengasuh Pesantren Assunniyyah, Kencong Jember, 24 Februari 2026.

Wakil sekretaris Yayasan Assunniyah menjelaskan urgensi unit-unit ini:
*"Kemandirian ekonomi itu mutlak. Kami tidak ingin pesantren terus-menerus bergantung pada donatur. Koperasi Pesantren, Konveksi Assunniyyah, AMDK dan Bus Parwisata itu profitnya kembali ke pondok untuk subsidi operasional. Sedangkan BLK Menjahit itu untuk menambah skill santri dengan harapan dapat bermanfaat setelah kembali ke rumah."*¹⁶

Profesionalisasi Layanan Kesehatan: Klinik Pratama dan BPJS Nasional dan Internal Pesantren

Temuan menarik lainnya adalah keberadaan Klinik Pratama Assunniyyah. Berbeda dengan Poskestren (Pos Kesehatan Pesantren) pada umumnya yang bersifat sederhana, klinik ini telah beroperasi dengan standar medis profesional.

Data dokumentasi menunjukkan bahwa Klinik Pratama Assunniyyah telah memiliki izin operasional resmi dan menjalin kerjasama (MoU) dengan BPJS Kesehatan. Layanan ini mencakup:

1. Layanan kuratif untuk masyarakat umum (pasien eksternal).
2. Layanan kesehatan terjamin bagi komunitas internal (santri, asatidz, dan pengurus).

Kepala Klinik dr. Arif Dwi Cahyono menegaskan status profesional layanan mereka:

*"Meskipun secara kepemilikan masih dibawah naungan pesantren, tapi standar yang digunakan untuk melayani pasien sudah sesuai standar nasional. Selain santri, kami juga menerima pasien umum dan BPJS. Dokter, perawat dan tenaga medis lainnya pun juga sudah mempunyai kompetensi yang layak dan punya sertifikat khusus sesuai bidangnya. Santri mendapatkan pengobatan yang bagus sesuai dengan penyakitnya tanpa harus mengeluarkan biaya tambahan. Ini bukti bahwa pesantren peduli pada kesehatan santri secara profesional"*¹⁷

Dualisme Tata Kelola Manajemen (SOP dan Non-SOP)

Berdasarkan observasi terhadap dokumen tata kelola, ditemukan adanya dualisme sistem manajemen yang berjalan beriringan di lingkungan Pesantren Assunniyyah.

1. Manajemen Berbasis Regulasi (SOP Tertulis): Diterapkan secara ketat pada unit-unit yang bersinggungan dengan regulasi negara, yaitu:
 - o Universitas (UAS) & Sekolah (SD-MA): Memiliki Statuta, Pedoman Akademik, dan SOP Pembelajaran sesuai standar akreditasi.

¹⁶ Wawancara, Akhmad Zaeni, Wakil sekretaris Yayasan Assunniyyah, Kencong Jember, 25 Februari 2026.

¹⁷ Wawancara, Arif Dwi Cahyono, Kepala Klinik Pratama Assunniyyah, Kencong Jember, 25 Februari 2025.

- Klinik Pratama: Memiliki SOP Medis dan Administrasi sesuai standar Dinas Kesehatan dan BPJS.
- 2. Manajemen Berbasis Kultural (Tanpa SOP baku): Diterapkan pada Manajemen Induk Pesantren (kepengasuhan santri dan asrama). Pada sektor ini, tidak ditemukan dokumen SOP yang baku. Tata kelola berjalan berdasarkan hierarki kepatuhan pada Kyai dan tradisi lisan (*oral tradition*) atau aturan tertulis hasil rapat kepengurusan bersama Dewan Pengasuh dan Dewan Pertimbangan Pesantren.

Seorang Pengurus Senior Pesantren memberikan alasan mendasar terkait temuan ini:

*"Kalau di sekolah dan klinik, wajib ada SOP tertulis karena aturannya dari negara. Kalau tidak ada, bisa mempengaruhi akreditasi lembaga. Tapi kalau di pengasuhan pondok, SOP-nya itu ya dawuh (perintah) Kyai dan rasa kekeluargaan. Kami menjaga agar hubungan kyai-santri tetap sakral, tidak kaku seperti hubungan bos dan karyawan pabrik. Namun, hampir tiap bulan ada Rapat Idari (kepengurusan) bersama dewan pertimbangan yang mana hasil rapat bulanan tersebut dilaporkan pada pengasuh untuk mendapat restu dalam menindaklanjuti hasil rapat. Dan jika hasil rapat berupa keputusan peraturan kepesantrenan maka akan dibuatkan surat kepengurusan yang akan diumumkan kepada segenap santri dan wali santri Assunniyyah"*¹⁸

Adaptasi Struktural dan Isomorfisma Kelembagaan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi Pesantren Assunniyyah pada sektor pendidikan formal dan layanan kesehatan tidak sekadar ekspansi institusional, melainkan bentuk adaptasi struktural terhadap tekanan regulatif negara. Fenomena ini selaras dengan teori *institutional isomorphism* dari Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell yang menegaskan bahwa organisasi cenderung menyerupai lingkungan eksternalnya demi memperoleh legitimasi.¹⁹

DiMaggio dan Powell mengidentifikasi tiga mekanisme utama yang mendorong terjadinya isomorfisme institusional, yaitu koersif, mimetik, dan normatif. Isomorfisme koersif muncul akibat tekanan formal maupun informal dari pemerintah atau aktor eksternal. Isomorfisme mimetik terjadi ketika organisasi menghadapi ketidakpastian sehingga meniru praktik organisasi yang dianggap berhasil. Sementara itu, isomorfisme normatif berkaitan dengan

¹⁸ Wawancara dengan Ma'shum Khoiruzzad, Ketua I Pengurus Bidang Pendidikan Pondok Pesantren Assunniyyah, Kencong Jember, 26 Februari 2026.

¹⁹ Paul J DiMaggio, Walter W Powell, and others, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48, no. 2 (1983): 147–60.

proses profesionalisasi yang membentuk standar nilai dan praktik yang relatif seragam dalam suatu bidang organisasi.²⁰

Dalam konteks Pesantren Assunniyyah, bentuk paling nyata dari Isomorfisme koersif adalah berdirinya Klinik Pratama Assunniyyah. Integrasi dengan sistem BPJS Kesehatan mengharuskan klinik memiliki izin operasional, SOP tertulis, sistem rekam medis terdokumentasi, serta tenaga kesehatan bersertifikat. Kepatuhan tersebut bersifat mandatori dan menjadi prasyarat keberlanjutan layanan.

Namun, berbeda dengan asumsi bahwa isomorfisma menghasilkan homogenisasi total, temuan menunjukkan adanya adaptasi selektif. Modernisasi manajemen tidak menghapus orientasi sosial pesantren. Klinik tetap menjalankan mekanisme subsidi silang bagi santri dan pengurus. Dengan demikian, terjadi kombinasi antara legitimasi formal dan misi sosial keagamaan.

Tabel 1. Bentuk Isomorfisma Kelembagaan di Pesantren Assunniyyah

Aspek	Unit Formal (Pendidikan & Klinik)	Unit Induk Pesantren
Tekanan Regulatif	Tinggi (izin, akreditasi, BPJS)	Rendah
Struktur Manajemen	SOP tertulis, birokratis	Fleksibel, berbasis nilai
Orientasi	Legalitas & akuntabilitas	<i>Internal value & pembinaan</i>
Model Adaptasi	<i>Coercive isomorphism</i>	Adaptasi kultural

Tabel tersebut menunjukkan bahwa isomorfisma tidak terjadi secara merata, melainkan sektoral dan kontekstual.

Dualisme Struktur: Antara *Tight Coupling* dan *Loose Coupling*

Struktur kelembagaan Assunniyyah memperlihatkan adanya dualisme sistem organisasi yang menarik untuk dianalisis melalui konsep *loose coupling* yang dikemukakan oleh Karl E. Weick. Dalam perspektif ini, sebuah organisasi tidak selalu berjalan dalam keterpaduan struktural yang kaku, tetapi sering kali terdiri dari bagian-bagian yang memiliki tingkat keterkaitan berbeda. Beberapa unit dapat terintegrasi secara kuat (*tightly coupled*), sementara unit lainnya beroperasi dengan tingkat otonomi yang lebih longgar (*loosely coupled*), namun tetap berada dalam satu kerangka institusional yang sama.²¹

²⁰ Dwi Winarni and Luthfi Zamakhsyari, "Analisis Kualitas Informasi Akuntansi Melalui Pendekatan Teori Institusional Isomorfisme," *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)* 7, no. 2 SE-Articles (July 17, 2021): 37–46, <https://doi.org/10.38204/jrak.v7i2.631>.

²¹ Karl E Weick, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," in *The Roots of Logistics* (Springer, 2012), 389–410.

Dalam perspektif teori organisasi yang dikemukakan oleh Karl E. Weick, struktur organisasi dapat dipahami melalui spektrum antara *tightly coupled system* dan *loosely coupled system*. Sistem yang bersifat *tightly coupled* ditandai oleh hubungan antar elemen yang sangat kuat, langsung, dan saling bergantung, sehingga perubahan pada satu bagian organisasi akan segera berdampak signifikan pada bagian lain. Model ini umumnya ditemukan pada organisasi birokrasi yang memiliki struktur hierarkis, mekanisme koordinasi yang ketat, serta prosedur kerja yang terstandar. Sebaliknya, *loosely coupled system* menunjukkan hubungan antar elemen organisasi yang lebih longgar, tidak selalu berlangsung secara langsung dan terus-menerus, serta memberikan ruang otonomi yang lebih besar bagi unit-unit di dalamnya.²²

Dalam konteks organisasi pesantren, struktur kelembagaan sering kali lebih mendekati pola *loosely coupled system*. Hubungan antara pengasuh (kiai), pengurus pesantren, serta berbagai unit pendidikan dan ekonomi di bawahnya tidak sepenuhnya bersifat birokratis dan terpusat, melainkan cenderung fleksibel dengan tingkat otonomi tertentu pada masing-masing unit. Meskipun demikian, keterkaitan tersebut tetap terjaga melalui otoritas moral dan kepemimpinan kiai sebagai pusat legitimasi nilai dan arah kelembagaan. Dengan demikian, organisasi pesantren memperlihatkan kombinasi antara koordinasi nilai yang kuat dan fleksibilitas struktural, yang memungkinkan lembaga ini tetap adaptif terhadap perubahan tanpa kehilangan kohesi internalnya.

Hubungan yang relatif longgar tersebut tidak selalu menjadi kelemahan organisasi. Sebaliknya, dalam banyak kasus justru memungkinkan pesantren memiliki fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi dalam merespons perubahan sosial, pendidikan, maupun ekonomi. Setiap unit dapat melakukan inovasi sesuai kebutuhan, tanpa harus menunggu perubahan struktural yang kaku dari pusat organisasi.²³

Dalam sistem seperti ini, hubungan informal menjadi sangat penting sebagai perekat organisasi. Nilai-nilai seperti kepercayaan, kebersamaan, kolegialitas, dan silaturahmi antar unsur pesantren berperan menjaga harmoni hubungan antara pengasuh, pengurus, dan unit-unit kelembagaan. Relasi sosial tersebut seringkali lebih menentukan efektivitas koordinasi dibandingkan mekanisme administratif yang formal.

Pada unit pendidikan formal dan klinik kesehatan di lingkungan Assunniyyah, struktur organisasi cenderung bersifat *tightly coupled*. Setiap aktivitas yang berlangsung di dalamnya harus mengikuti regulasi eksternal yang telah ditetapkan oleh otoritas negara maupun lembaga profesional. Dalam bidang pendidikan, misalnya, penyelenggaraan madrasah atau sekolah formal

²² Weick.

²³ J Douglas Orton and Karl E Weick, "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization," *Academy of Management Review* 15, no. 2 (1990): 203–23.

harus menyesuaikan diri dengan kurikulum nasional, standar akreditasi lembaga pendidikan, serta mekanisme evaluasi yang telah ditentukan oleh pemerintah. Demikian pula pada unit klinik kesehatan, seluruh prosedur pelayanan harus mengikuti standar operasional medis, sistem administrasi kesehatan, serta prosedur klaim yang berkaitan dengan sistem jaminan kesehatan. Dalam konteks ini, setiap penyimpangan administratif berpotensi menimbulkan konsekuensi struktural berupa sanksi, penurunan akreditasi, atau pembatasan operasional lembaga.

Sebaliknya, pada tingkat manajemen pusat pesantren, sistem organisasi berjalan secara lebih *loosely coupled*. Koordinasi kelembagaan tidak sepenuhnya bergantung pada standar operasional prosedur yang formal dan tertulis, tetapi lebih bertumpu pada kesamaan visi, nilai-nilai tradisi pesantren, serta loyalitas personal terhadap pengasuh atau kiai sebagai figur sentral. Relasi sosial yang terbentuk di dalamnya bersifat kultural dan berbasis kepercayaan, sehingga pengambilan keputusan sering kali berlangsung melalui mekanisme informal yang fleksibel dan kontekstual.

Secara analitis, konfigurasi ini menunjukkan bahwa pesantren mengembangkan strategi diferensiasi internal dalam merespons tuntutan modernitas. Pada ranah yang berhubungan langsung dengan sistem eksternal negara dan masyarakat luas, lembaga mengadopsi pola rasional-birokrasi yang lebih terstruktur. Namun pada wilayah internal yang berkaitan dengan tradisi, nilai, dan kultur pesantren, mekanisme organisasi tetap mempertahankan pola kultural yang lebih cair. Dengan demikian, proses birokratisasi tidak sepenuhnya menggantikan pola tradisional yang telah lama berkembang dalam kehidupan pesantren. Sebaliknya, kedua pola tersebut justru hidup berdampingan secara fungsional, menciptakan keseimbangan antara tuntutan modernitas institusional dan keberlanjutan tradisi pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai.²⁴

Ko-Eksistensi Otoritas: Kharismatik dan Legal-Rasional

Teori otoritas yang dikemukakan oleh Max Weber menjelaskan bahwa legitimasi kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat bersumber dari tiga tipe utama, yaitu otoritas tradisional, otoritas kharismatik, dan otoritas rasional-legal. Ketiga bentuk otoritas tersebut memberikan kerangka analitis untuk memahami bagaimana proses pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan terbentuk dalam suatu lembaga pendidikan, yang tidak hanya dipengaruhi oleh aspek administratif, tetapi juga oleh dinamika sosial, kultural, dan nilai-nilai yang hidup di dalamnya.²⁵

²⁴ Andry Setiawan et al., "Tipologi Dan Dinamika Pondok Pesantren," *NAAFI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa* 1, no. 2 SE- (January 18, 2025): 32–44, <https://doi.org/10.62387/naafijurnalilmiahmahasiswa.v2i1.111>.

²⁵ Kamaruddin Salim, *Sosiologi Kekuasaan: Teori Dan Perkembangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2023).

Otoritas tradisional bersumber dari kebiasaan, norma, serta nilai yang diwariskan secara turun-temurun dalam suatu komunitas. Dalam lembaga pendidikan berbasis tradisi, legitimasi kepemimpinan sering kali terbentuk dari penghormatan terhadap struktur sosial dan nilai-nilai yang telah lama mengakar. Sementara itu, otoritas karismatik muncul dari kualitas personal seorang pemimpin yang memiliki pengaruh kuat terhadap para pengikutnya. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kharisma pemimpin dapat menciptakan kepercayaan, loyalitas, serta ikatan emosional antara pemimpin dan anggota organisasi²⁶. Adapun otoritas rasional-legal didasarkan pada sistem aturan formal, prosedur administratif, serta struktur organisasi yang disusun secara sistematis sehingga menghasilkan pola pengelolaan yang lebih profesional dan efisien.

Mengacu pada tipologi otoritas yang dirumuskan oleh Max Weber, hasil penelitian ini menunjukkan adanya koeksistensi antara dua bentuk legitimasi kekuasaan, yaitu otoritas legal-rasional dan otoritas karismatik dalam struktur kelembagaan pesantren. Kedua bentuk otoritas tersebut tidak saling meniadakan, melainkan beroperasi secara berdampingan dalam fungsi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada unit-unit yang berinteraksi langsung dengan sistem eksternal—seperti lembaga pendidikan formal dan Klinik Pratama—mekanisme pengelolaan cenderung mengikuti pola otoritas legal-rasional. Dalam konteks ini, setiap proses pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi didasarkan pada aturan formal yang tertulis, seperti statuta lembaga, standar operasional prosedur (SOP), serta regulasi negara yang mengatur sektor pendidikan dan kesehatan. Tata kelola kelembagaan disusun secara sistematis, terdokumentasi, dan memungkinkan dilakukan audit administratif oleh otoritas terkait. Model pengelolaan semacam ini memberikan kepastian prosedural sekaligus memperkuat legitimasi institusional pesantren dalam kerangka sistem birokrasi modern.

Namun demikian, pada tingkat kepengasuhan dan kehidupan internal pesantren, otoritas karismatik tetap memainkan peran yang dominan. Kepemimpinan kiai sebagai pengasuh tidak sepenuhnya didasarkan pada mekanisme birokratis formal, tetapi bertumpu pada kharisma personal, keteladanan moral, serta pengakuan sosial dari komunitas santri dan masyarakat sekitar. Legitimasi kepemimpinan lahir dari kepercayaan kolektif terhadap integritas dan kapasitas spiritual figur kiai. Dalam konteks ini, ketiadaan SOP formal pada level kepengasuhan justru menjadi ruang yang memungkinkan nilai-nilai tradisional pesantren tetap terpelihara dan diwariskan secara kultural.

²⁶ Zauhar Latifah, "Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi," *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*, 2021, 234–43, <https://doi.org/https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/PIUOK/article/view/4722>.

Temuan ini menunjukkan bahwa proses modernisasi kelembagaan pesantren tidak serta-merta menghilangkan otoritas karismatik sebagaimana sering diasumsikan dalam teori rasionalisasi klasik. Sebaliknya, yang terjadi adalah proses hibridisasi otoritas, dimana mekanisme legal-rasional digunakan untuk memenuhi tuntutan administratif dan legitimasi eksternal, sementara otoritas karismatik tetap dipertahankan sebagai sumber kohesi internal dan identitas kultural pesantren. Model ini memperlihatkan kemampuan pesantren untuk menyeimbangkan rasionalitas institusional dengan keberlanjutan tradisi kepemimpinan yang telah lama menjadi ciri khasnya.²⁷

Strategi Diferensiasi dan Reposisi Kelembagaan

Strategi diferensiasi merupakan salah satu strategi kompetitif yang menekankan pada penciptaan dan pemasaran produk atau layanan yang memiliki karakteristik unik dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam kerangka teori strategi kompetitif yang dikemukakan oleh Michael E. Porter, diferensiasi dilakukan dengan membangun persepsi bahwa suatu produk atau layanan memiliki keunggulan tertentu sehingga dipandang lebih bernilai oleh konsumen. Keunggulan tersebut dapat berupa kualitas pelayanan yang lebih baik, fleksibilitas layanan, kompatibilitas yang tinggi dengan kebutuhan pengguna, kenyamanan yang lebih besar, atau fitur tambahan yang tidak dimiliki oleh produk lain.²⁸

Dalam perspektif manajemen strategis yang dikemukakan oleh Michael E. Porter, langkah pengembangan layanan pendidikan formal dan klinik kesehatan di lingkungan pesantren dapat dibaca sebagai bentuk penerapan strategi diferensiasi (*differentiation strategy*). Strategi ini pada dasarnya menekankan penciptaan nilai unik yang membedakan suatu organisasi dari institusi lain yang berada dalam bidang yang sama. Dalam konteks ini, pesantren tidak lagi diposisikan semata sebagai lembaga transmisi ilmu-ilmu keagamaan tradisional, melainkan berkembang menjadi ekosistem layanan sosial yang lebih komprehensif dan terpadu.

Secara normatif, perluasan fungsi tersebut dapat dipahami sebagai transformasi peran pesantren dari lembaga yang berfokus pada penjagaan kesejahteraan spiritual (*hifẓ al-dīn*) menuju institusi yang juga berkontribusi pada perlindungan kesejahteraan fisik (*hifẓ al-nafsi*). Dengan demikian, strategi ini tidak semata-mata merupakan inovasi pelayanan administratif atau manajerial, tetapi juga mencerminkan proses reposisi kelembagaan. Pesantren memanfaatkan kerangka legitimasi negara—melalui sistem pendidikan formal

²⁷ Hadi Latif and Silfia Hanani, "Pemikiran Otoritas Max Weber Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah : Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tarbiyah," *Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4 (2025): 242–52, <https://doi.org/https://doi.org/10.51192/jurnalmanajemenpendidikanislam.v4i2.1393>.

²⁸ Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001).

dan layanan kesehatan—untuk memperkuat posisi sosialnya di tengah masyarakat, tanpa harus melepaskan identitas normatif dan tradisi keagamaan yang menjadi fondasi utamanya.²⁹

Pengembangan unit pendidikan formal serta keberadaan Klinik Pratama yang terintegrasi dengan sistem jaminan kesehatan nasional menunjukkan upaya institusional untuk memperluas spektrum pelayanan kepada masyarakat. Kehadiran fasilitas kesehatan di dalam lingkungan pesantren menjadi pembeda signifikan jika dibandingkan dengan model pesantren tradisional yang umumnya hanya berfokus pada pendidikan keagamaan. Diferensiasi ini tidak hanya memperkuat daya tarik kelembagaan pesantren di mata masyarakat, tetapi juga memperluas fungsi sosialnya.

Namun demikian, strategi diferensiasi juga memiliki sejumlah risiko. Produk atau layanan yang terlalu unik dapat menghadapi tantangan apabila nilai keunikannya tidak sebanding dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh pengguna. Dalam kondisi tersebut, strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) berpotensi lebih menarik bagi konsumen. Selain itu, keunggulan diferensiasi juga dapat dengan cepat ditiru oleh pesaing, sehingga lembaga perlu terus melakukan inovasi layanan agar tetap mempertahankan keunggulan kompetitifnya.³⁰

Sintesis Analitis

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat ditegaskan bahwa transformasi kelembagaan Pesantren Assunniyyah tidak dapat dipahami sebagai proses sekularisasi institusional yang menggeser nilai-nilai tradisional pesantren. Sebaliknya, perubahan tersebut lebih tepat dipahami sebagai bentuk strategi adaptasi hibrida yang memungkinkan pesantren merespons tuntutan modernisasi tanpa harus melepaskan fondasi normatif yang telah lama menjadi identitasnya. Adaptasi ini berlangsung melalui kombinasi antara penyesuaian struktural terhadap sistem modern dan pemeliharaan pola otoritas serta budaya pesantren yang bersifat tradisional.

Pertama, pada unit-unit yang berhubungan langsung dengan sistem eksternal, seperti lembaga pendidikan formal dan pelayanan kesehatan terjadi fenomena isomorfisma sektoral sebagaimana dijelaskan dalam teori kelembagaan oleh Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell. Unit-unit ini menyesuaikan diri dengan standar regulatif negara, termasuk kurikulum

²⁹ Umar Basaip, Abdur Rahim, and Siti Ngainnur Rohmah, “Peran Ma’had Al-Zaytun Dalam Mewujudkan Masyarakat Yang Sehat Berdasarkan Pasal 4 Ayat 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 Dan Maqashid Syariah,” *Jurnal Abdimas Bina Bangsa* 6, no. 2 SE- (November 11, 2025): 1640–52, <https://doi.org/10.46306/jabb.v6i2.1964>.

³⁰ Tika Diliانا, “Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Teori Michael E. Porter Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Usaha: Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan Jawa Timur” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2021).

nasional, sistem akreditasi, serta prosedur administratif yang berlaku dalam sistem kesehatan. Penyesuaian tersebut merupakan strategi rasional untuk memperoleh legitimasi formal sekaligus memastikan keberlanjutan operasional lembaga dalam kerangka sistem nasional.

Kedua, pada tingkat manajemen inti pesantren, pola organisasi tetap menunjukkan karakter *loose coupling* sebagaimana dikemukakan oleh Karl E. Weick. Koordinasi internal tidak sepenuhnya bergantung pada prosedur birokratis formal, melainkan lebih banyak didasarkan pada kesamaan visi, nilai-nilai tradisi pesantren, serta loyalitas personal kepada pengasuh. Struktur yang relatif fleksibel ini memungkinkan internalisasi nilai-nilai keagamaan berlangsung secara lebih personal, kontekstual, dan kultural.

Ketiga, dalam struktur kepemimpinan pesantren, terlihat adanya koeksistensi antara dua bentuk otoritas yang berbeda. Di satu sisi, otoritas karismatik yang melekat pada figur kiai tetap menjadi sumber legitimasi moral dan kultural bagi komunitas pesantren. Di sisi lain, berkembang pula bentuk otoritas legal-rasional yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga formal dan interaksi dengan sistem birokrasi negara.

Keempat, strategi diferensiasi kelembagaan memperluas fungsi sosial pesantren. Melalui pengembangan pendidikan formal dan layanan kesehatan, pesantren tidak hanya berperan sebagai pusat transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai institusi pelayanan sosial yang lebih luas bagi masyarakat.

Dengan demikian, model transformasi ini menunjukkan bahwa pesantren mampu merespons tekanan modernisasi secara kreatif dan adaptif. Modernisasi tidak dipahami sebagai proses subordinasi terhadap negara atau sistem birokrasi modern, melainkan sebagai strategi untuk memperoleh legitimasi institusional sekaligus memperluas kontribusi sosial pesantren di tengah masyarakat.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi Pondok Pesantren Assunniyyah terhadap dinamika global tidak berlangsung melalui sekularisasi, melainkan melalui strategi hibridisasi kelembagaan. Pesantren mampu mengkonvergensi tuntutan regulasi negara dengan pelestarian nilai tradisi secara simultan, sehingga modernisasi diposisikan sebagai instrumen penguatan institusi tanpa menghilangkan identitas kulturalnya.

Secara struktural, adaptasi diwujudkan melalui *coercive isomorphism* dengan penerapan SOP, akreditasi, dan standarisasi layanan pada unit pendidikan formal dan pelayanan kesehatan. Langkah ini memperkuat legitimasi, akuntabilitas, serta akses terhadap sumber daya publik. Dalam tata kelola internal, pesantren menerapkan sistem *loose coupling* (Keterkaitan Longgar). Terjadi dualisme manajemen yang fungsional: unit layanan publik dikelola

dengan sistem *tightly coupled* (birokrasi, berbasis SOP, dan otoritas legal-rasional), sementara manajemen kepengasuhan dan induk pesantren dikelola dengan sistem *loosely coupled* (fleksibel, berbasis nilai, dan otoritas karismatik). Strategi pemisahan zona manajemen ini memungkinkan pesantren tampil profesional di ranah publik tanpa kehilangan fleksibilitas kultural dan sakralitas hubungan Kyai-Santri di ranah privat.

Pengembangan unit ekonomi dan layanan kesehatan memperlihatkan reposisi peran pesantren sebagai ekosistem pemberdayaan umat. Pesantren tidak lagi terbatas pada fungsi pendidikan keagamaan, tetapi berkembang menjadi institusi sosial-ekonomi yang mengintegrasikan prinsip *maqasid al-syari'ah*, khususnya perlindungan agama, jiwa, dan harta. Transformasi ini menegaskan bahwa modernisasi yang dilakukan bersifat adaptif dan strategis dalam memperkuat daya saing dan kemandirian.

Namun demikian, Proses hibridisasi menghadapi tantangan berupa disonansi psikologis pada santri dan wali santri akibat perbedaan pola layanan formal dan kultural. Selain itu, ketergantungan pada otoritas karismatik dan *tacit knowledge* tanpa kodifikasi nilai berpotensi menghambat keberlanjutan saat regenerasi kepemimpinan.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat tantangan dalam sinkronisasi sistem, strategi hibridisasi yang diterapkan telah berhasil menjaga keseimbangan antara profesionalisme modern dengan sakralitas identitas spiritual pesantren. Model ini memberikan kontribusi teoritis bahwa pesantren memiliki fleksibilitas organisasional untuk tetap kompetitif tanpa harus mengorbankan fondasi tradisi yang menjadi karakteristik utamanya.

Daftar Pustaka

- Andry Setiawan, Ani Fatimah Zahra Saifi, Euis Komala, Erni Susilawati, and Deden Kurnia Adam. "Tipologi Dan Dinamika Pondok Pesantren." *NAAFI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa* 1, no. 2 SE- (January 18, 2025): 32–44. <https://doi.org/10.62387/naafijurnalilmiahmahasiswa.v2i1.111>.
- Anwar, Ismail, and M Hambali. "Modernisasi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Al-Qomar Mempawah Kalimantan Barat." *Berkala Ilmiah Pendidikan* 4, no. 3 (2024): 528–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.51214/bip.v4i3.1161>.
- Azra, Azyumardi. *Islam Reformis: Dinamika Intelektual Dan Gerakan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- . *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Basaip, Umar, Abdur Rahim, and Siti Ngainnur Rohmah. "Peran Ma'had Al-Zaytun Dalam Mewujudkan Masyarakat Yang Sehat Berdasarkan Pasal 4 Ayat 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 Dan Maqashid Syariah."

- Jurnal Abdimas Bina Bangsa* 6, no. 2 SE- (November 11, 2025): 1640–52. <https://doi.org/10.46306/jabb.v6i2.1964>.
- Diliana, Tika. “Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Teori Michael E. Porter Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Usaha: Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan Jawa Timur.” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2021.
- DiMaggio, Paul J, Walter W Powell, and others. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.” *American Sociological Review* 48, no. 2 (1983): 147–60.
- Ing. “Problem Dan Tantangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Salaf Dan Modern.” *Bestari: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 18, no. 2 (2021): 165–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.36667/bestari.v18i2.946>.
- Latif, Hadi, and Silfia Hanani. “Pemikiran Otoritas Max Weber Dalam Pengambilan Keputusan Di Sekolah : Studi Kasus Di Pondok Pesantren Tarbiyah.” *Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4 (2025): 242–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.51192/jurnalmanajemenpendidikanislam.v4i2.1393>.
- Latifah, Zauhar. “Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi.” *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*, 2021, 234–43. <https://doi.org/https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/PIUOK/article/view/4722>.
- Muhamad Nur Zaman, and Muhammad Munadi. “Modernization of Islamic Boarding School Education Institutions According to Azyumardi Azra.” *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 8, no. 1 SE-Articles (January 29, 2025): 317–26. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v8i1.1022>.
- Orton, J Douglas, and Karl E Weick. “Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization.” *Academy of Management Review* 15, no. 2 (1990): 203–23.
- Prasetyo, Gatot, Yanuar Rizki Fauziah, and Ahmad Syafii. “From Policy to Pedagogy: Religious Moderation as a Counter-Radicalization Strategy in Islamic Education — A Systematic Literature Review.” *Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 2 SE-Articles (2025): 233–51. <https://doi.org/10.14421/jpi.2025.142.233-251>.
- Risalatus Sofwah, Moh. Yusup Saepuloh Jamal, and Try Riduwan Santoso. “Kebijakan Pesantren Dalam Menjaga Tradisi Dan Modernisasi.” *THARIQATUNA: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 SE-Articles (December 23, 2024): 126–42. <https://doi.org/10.47971/tjpi.v7i2.1274>.
- Rustandi, Feri, Acep Ruskandar, Fenty Setiawati, Hasan Basri, and Adang Hambali. “Institutional Transformation and Management of Islamic Boarding Schools in the Modernization of Islamic Education in

- Indonesia.” *AL-IDARAH: Journal of Islamic Education Management* 41–51 (2026).
- Salim, Kamaruddin. *Sosiologi Kekuasaan: Teori Dan Perkembangan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2023.
- Sullam, Muhammad Ridho. “Madrasah, Pondok Pesantren Dan Revolusi Industri 4.0.” *Muášarah: Jurnal Kajian Islam Kontemporer* 2, no. 2 SE-Articles (December 31, 2020): 89–97. <https://doi.org/10.18592/msr.v2i2.4317>.
- Umar, Husein. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Weick, Karl E. “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.” In *The Roots of Logistics*, 389–410. Springer, 2012.
- Winarni, Dwi, and Luthfi Zamakhsyari. “Analisis Kualitas Informasi Akuntansi Melalui Pendekatan Teori Institusional Isomorfisme.” *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)* 7, no. 2 SE-Articles (July 17, 2021): 37–46. <https://doi.org/10.38204/jrak.v7i2.631>.
- Zahro, Finy Muslihatuz. “Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren.” *Unisan Jurnal* 4, no. 2 (2025): 21–30.
- Zamakhsyari, Dhofier. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1994.