

**Paradoks Manajemen: Konsep Tradisi dan Budaya Organisasi
di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung****Nur Vauzan, Siti Aimmah****Universitas KH. Mukhtar Syafa'at Blokagung Banyuwangi**Email: nur15vauzan@gmail.com**Abstract**

This study examines the paradox of organizational culture at Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, where traditional pesantren values based on the kyai's authority and spiritual principles intersect with the demands of managerial modernization. The research problem focuses on how students (santri) and pesantren administrators negotiate modern management practices without neglecting traditional values, and how the kyai balances spiritual authority with organizational efficiency. The research questions include: (1) how santri act as agents of transformation in pesantren managerial practices, (2) how the kyai manages the leadership paradox between tradition and modern demands, and (3) how digitalization is integrated into traditional pesantren practices. This study employs a qualitative approach using a case study method, with data collected through participatory observation, in-depth interviews, and document analysis, and analyzed interactively and deconstructively to uncover the cultural meaning and dynamics of tradition-modernity interaction. The findings indicate that santri actively serve as mediators between tradition and modernity, managing learning schedules, extracurricular activities, administration, and digital innovations without compromising Islamic values. Kyai leadership is hybrid, maintaining traditional authority while adapting to modern managerial practices, creating a balance between organizational efficiency and the preservation of pesantren culture. Digitalization is applied selectively to support administration, communication, and learning, facilitating modern adaptation without undermining traditional identity. The results highlight that Pondok Pesantren Darussalam Blokagung represents a hybrid organizational model that is adaptive, innovative, and sustainable, where modernity and tradition are dialectically managed to achieve managerial effectiveness while maintaining spiritual and cultural values.

Keywords: santri, kyai leadership, organizational hybridity, pesantren tradition, digitalization

Abstrak

Penelitian ini mengkaji paradoks budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, di mana tradisi pesantren yang berbasis otoritas kyai dan nilai spiritual bersinggungan dengan tuntutan modernisasi manajerial. Rumusan masalah penelitian adalah bagaimana santri dan pengurus pesantren menegosiasikan praktik manajemen modern tanpa mengabaikan nilai-nilai tradisi serta bagaimana kepemimpinan kyai menyeimbangkan otoritas spiritual dengan efisiensi organisasi. Pertanyaan penelitian mencakup:

(1) bagaimana santri berperan sebagai agen transformasi dalam praktik manajerial pesantren, (2) bagaimana kyai mengelola paradoks kepemimpinan antara tradisi dan tuntutan modern, dan (3) bagaimana digitalisasi diintegrasikan dalam praktik tradisional pesantren. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, pengumpulan data melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, serta analisis data interaktif dan dekonstruktif untuk menyingkap makna budaya dan dinamika tradisi modernitas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa santri berperan aktif sebagai mediator antara tradisi dan modernitas, mengelola jadwal belajar, kegiatan ekstrakurikuler, administrasi, dan inovasi digital tanpa mengorbankan nilai-nilai keislaman. Kepemimpinan kyai bersifat hibrid, menjaga otoritas tradisional sekaligus menyesuaikan praktik manajerial modern, sehingga tercipta keseimbangan antara efisiensi organisasi dan kelestarian budaya pesantren. Digitalisasi diterapkan secara selektif untuk mendukung administrasi, komunikasi, dan pembelajaran, memfasilitasi adaptasi modern tanpa menghilangkan identitas tradisi pesantren. Hasil penelitian menegaskan bahwa Pondok Pesantren Darussalam Blokagung merepresentasikan model organisasi hibrid yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan, di mana modernitas dan tradisi dikelola secara dialektis untuk mencapai efektivitas manajerial sekaligus mempertahankan nilai-nilai spiritual dan budaya pesantren.

Kata Kunci: santri, kepemimpinan kyai, hibriditas organisasi, tradisi pesantren, digitalisasi

A. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Nahdlatul Ulama (NU) di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung saat ini tengah berada dalam pusaran dialektika sosiologis yang kompleks, di mana tuntutan modernitas organisasi mulai bersinggungan secara tajam dengan akar tradisi pesantren yang telah mapan selama berabad-abad. Secara faktual, muncul sebuah Problem berupa dualitas identitas sistem; di satu sisi pesantren diwajibkan mengadopsi pada struktur birokrasi legal-rasional yang formal dan terstandarisasi demi memenuhi regulasi pendidikan nasional, namun di sisi lain, denyut nadi organisasi tetap berpijak pada pola karismatik-patrimonial yang sangat personal. Fenomena ini berakar pada Root Cause persinggungan otoritas yang mendalam, di mana doktrin spiritual seperti *sami'na wa atha'na* serta perburuan barakah sering kali memiliki legitimasi moral yang jauh lebih kuat dibandingkan Prosedur Operasional Standar (SOP) tertulis. Kondisi tersebut menghasilkan Effect berupa paradoks perilaku organisasi yang unik; loyalitas tanpa batas dan militansi khidmah para pengurus menjadi modal sosial yang kuat, namun secara bersamaan menciptakan tantangan terhadap akuntabilitas administratif dan otonomi sistemik yang kaku.

Dalam penelitian ini mengungkap Point adanya paradoks sistemik antara formalisme birokrasi modern dengan supremasi otoritas karismatik Kyai di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, yang berakar pada Reason legitimasi spiritual doktrin *sami'na wa atha'na* serta habitus khidmah yang menempatkan "barakah" sebagai modal simbolik utama di atas insentif rasional. Fenomena ini tercermin dalam Evidence realitas

operasional di mana struktur organisasi formal sering kali dinegosiasikan melalui instruksi personal (dawuh) dan pola kerja tanpa batas waktu yang melampaui standar profesionalisme teknokratis demi menjaga muruah tradisi. Sebagai *Conclusion*, dekonstruksi perilaku manajerial ini menunjukkan bahwa transformasi santri modern di Jawa Timur tidak menghasilkan penyerapan birokrasi secara mentah, melainkan sebuah hibridasi manajerial yang unik di mana efektivitas organisasi tidak diukur melalui kecepatan administratif semata, melainkan melalui sinkretisme antara ketepatan prosedur modern dengan kedalaman nilai-nilai spiritualitas pesantren.

paradoks yang dikaji menunjukkan bahwa budaya organisasi pesantren Darussalam Blokagung terbentuk melalui proses historis yang panjang, dipengaruhi oleh nilai-nilai keislaman, kepemimpinan kiai, serta tradisi pendidikan berbasis kitab kuning yang diwariskan secara turun-temurun (Fauzi, 2015). Dalam konteks ini, kiai memiliki peran sentral sebagai figur otoritatif yang tidak hanya menentukan arah kebijakan, tetapi juga menjaga kesinambungan nilai-nilai budaya organisasi pesantren (Zuhdi, 2015). Di sisi lain, tuntutan manajemen modern mendorong pesantren untuk mengadopsi sistem administrasi yang lebih profesional, transparan, dan terstruktur guna menyesuaikan diri dengan perkembangan pendidikan formal dan kebutuhan masyarakat (Nata, 2015). Paradoks muncul ketika upaya modernisasi tersebut berpotensi berbenturan dengan nilai tradisional yang telah mengakar kuat dalam kehidupan pesantren, seperti pola kepemimpinan paternalistik dan sistem pengambilan keputusan berbasis kharisma (Fauzi, 2015). Literatur juga menegaskan bahwa keberhasilan pesantren dalam mengelola paradoks ini bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan praktik manajemen modern tanpa menghilangkan identitas budaya dan spiritual pesantren (Zuhdi, 2015). Dengan demikian, kajian ini menegaskan bahwa Pondok Pesantren Darussalam Blokagung merepresentasikan model adaptasi organisasi yang unik, di mana tradisi dan modernitas tidak saling meniadakan, tetapi dikelola secara dialektis dalam praktik manajemen pesantren.

Pesantren NU di Jawa Timur menghadapi paradoks antara upaya mempertahankan tradisi keislaman dan tuntutan modernisasi organisasi. Budaya organisasi pesantren dibentuk oleh nilai salaf, otoritas kiai, hierarki sosial, serta praktik keseharian santri yang sarat makna religius. Dalam perkembangannya, pesantren mulai mengadopsi prinsip manajemen modern seperti profesionalisme, pembagian kerja formal, dan efisiensi kelembagaan. Literatur menunjukkan bahwa proses adaptasi ini bersifat selektif dan hibrid, bukan perubahan total. Namun, kajian yang secara kritis mendekonstruksi budaya organisasi pesantren serta menempatkan santri sebagai aktor aktif dalam pembentukan perilaku manajerial masih sangat terbatas.

Urgensi penelitian ini terletak pada kondisi pesantren NU di Jawa Timur yang menghadapi paradoks antara pelestarian tradisi keislaman dan tuntutan modernisasi manajerial. Budaya organisasi pesantren yang dibangun atas otoritas kiai, nilai salaf, dan kepatuhan santri kini berinteraksi dengan praktik manajemen modern. Namun, kajian sebelumnya masih terbatas pada aspek struktural dan kepemimpinan, serta belum menempatkan santri sebagai aktor aktif dalam proses manajerial. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mendekonstruksi budaya organisasi pesantren NU dan memahami pola manajemen hibrid

yang kontekstual, berkelanjutan, dan berakar pada tradisi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis paradoks santri modern dalam menghadapi pertemuan antara tradisi pesantren NU dan tuntutan modernisasi manajerial di Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini bertujuan mendekonstruksi budaya organisasi pesantren NU untuk memahami bagaimana nilai tradisional membentuk dan memengaruhi perilaku manajerial santri dalam praktik kelembagaan sehari-hari.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam paradoks yang dialami santri modern dalam menghadapi pertemuan antara tradisi pesantren dan tuntutan modernisasi manajerial. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif, dengan fokus pada Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, Jawa Timur, yang memiliki karakteristik budaya pesantren tradisional yang khas namun mulai mengadopsi praktik manajerial modern. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi interaksi antara nilai tradisi dan modernitas, serta memahami pola perilaku santri dan pengurus pesantren dalam konteks sosial, budaya, dan kelembagaan yang spesifik. Penelitian ini dirancang untuk menyingkap makna budaya dan dinamika organisasi yang tidak dapat diobservasi melalui metode kuantitatif.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari kiai, pengurus pesantren, santri senior, dan santri aktif yang terlibat dalam aktivitas organisasi atau manajerial di Darussalam Blokagung. Data sekunder mencakup dokumen resmi pesantren, arsip organisasi, peraturan internal, serta literatur ilmiah dan penelitian terdahulu yang relevan. Kombinasi sumber data ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang komprehensif dan kontekstual, sehingga temuan penelitian dapat merepresentasikan praktik budaya organisasi dan perilaku manajerial santri secara akurat serta mendalam, baik dari perspektif tradisi maupun modernisasi manajemen.

Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memahami praktik budaya dan perilaku manajerial sehari-hari santri, interaksi sosial antaranggota pesantren, serta pola kepemimpinan kiai dan pengurus. Wawancara mendalam digali dengan informan kunci untuk memperoleh perspektif subjektif tentang praktik pada manajerial dan pengalaman menegosiasikan nilai tradisional dan modernitas. Studi dokumentasi ini dilakukan untuk mengonfirmasi data observasi dan wawancara, termasuk peraturan internal, struktur organisasi, dan kegiatan rutin di pesantren. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya, holistik, dan kontekstual terkait budaya organisasi dan perilaku manajerial di pesantren.

Teknik analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berulang. Analisis dilakukan dengan pendekatan dekonstruktif untuk menyingkap makna budaya, relasi kuasa, serta dinamika tradisi-modernitas dalam praktik manajerial pesantren. Proses ini memungkinkan identifikasi pola perilaku santri, strategi adaptasi budaya, dan transformasi nilai-nilai tradisional dalam konteks manajemen modern. Temuan dianalisis secara tematik untuk memahami bagaimana nilai tradisional pesantren berinteraksi, menegosiasikan, atau terkadang

bertentangan dengan praktik manajerial modern, sehingga membentuk pola organisasi yang unik dan hibrid.

Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, peningkatan ketekunan peneliti, serta member check kepada informan di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari kiai, pengurus, dan santri, sedangkan triangulasi teknik dilakukan melalui penggabungan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengecekan anggota (member check) dilakukan untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan perspektif informan. Langkah-langkah ini bertujuan meningkatkan validitas, kredibilitas, dan akurasi temuan penelitian, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya sebagai representasi nyata dari praktik budaya organisasi dan perilaku manajerial santri di Pesantren Darussalam Blokagung.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Santri sebagai Agen Transformasi

Santri di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung berperan sebagai agen transformasi budaya dan manajerial. Mereka tidak hanya mengikuti aturan dan tradisi pesantren, tetapi juga aktif menegosiasikan praktik manajerial modern agar kegiatan lembaga berjalan lebih efisien tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisi. Fakta sosial menunjukkan bahwa santri senior secara rutin mengatur jadwal belajar, memimpin kelompok diskusi, serta mengkoordinasikan pada setiap kegiatan ekstrakurikuler dan administrasi rutin. Mereka juga memanfaatkan teknologi digital, seperti aplikasi komunikasi dan dokumentasi daring, untuk mempermudah distribusi informasi dan pengawasan kegiatan santri lain. Dalam beberapa kasus, santri berinisiatif menciptakan inovasi kegiatan yang tetap sesuai dengan prinsip tradisional pesantren, misalnya sistem pengganti absensi manual dengan aplikasi digital atau manajemen jadwal kajian kitab.

Santri memiliki peran strategis sebagai agen transformasi sosial, budaya, dan pendidikan di tengah perubahan masyarakat Indonesia yang semakin kompleks. Santri tidak hanya diposisikan sebagai peserta didik yang mendalami ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai subjek aktif yang membawa nilai-nilai pesantren ke dalam kehidupan sosial yang lebih luas (Azra, 2015). Pesantren melalui santrinya berfungsi sebagai pusat pembentukan pada karakter, moral, dan pada etos sosial yang mampu merespons tantangan modernitas tanpa kehilangan identitas keislamannya (Dhofier, 2015). Studi lain menegaskan bahwa internalisasi nilai disiplin, kemandirian, dan kepemimpinan dalam kehidupan santri menjadi modal sosial penting bagi peran transformasional mereka di masyarakat (Zuhdi, 2015). Selain itu, penelitian mengenai sikap santri terhadap pendidikan multilingual menunjukkan bahwa santri memiliki kapasitas adaptif yang tinggi terhadap perubahan sistem pendidikan, yang mencerminkan kesiapan mereka sebagai agen perubahan dalam ranah pendidikan dan budaya (Tahir, 2015). Santri juga berkontribusi dalam transformasi sosial melalui kegiatan dakwah, pemberdayaan masyarakat, serta penguatan nilai-nilai keagamaan yang inklusif dan moderat (Hasan, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa santri menjadi mediator antara otoritas kiai yang tradisional dan tuntutan modernisasi, menciptakan budaya organisasi hibrid yang adaptif, inovatif, dan tetap berakar pada nilai-nilai keislaman dan tradisi pesantren Darussalam Blokagung. Berikut tabel tersebut

Tabel 1. Santri sebagai Agen Transformasi

No	Aspek Peran Santri	Bukti Fakta Sosial	Deskriptif/ Contoh
1	Pengaturan Jadwal Belajar	Santri senior secara rutin mengatur jadwal belajar dan kegiatan pesantren	Penjadwalan rutin untuk memastikan keteraturan belajar dan kegiatan sehari-hari
2	Kepemimpinan Kelompok Diskusi	Santri memimpin kelompok diskusi	Santri menjadi fasilitator dalam diskusi kitab dan materi keagamaan
3	Koordinasi Kegiatan Ekstrakurikuler dan Administrasi	Santri mengkoordinasikan kegiatan ekstrakurikuler dan administrasi rutin	Mengatur kegiatan tambahan dan administrasi harian pesantren
4	Pemanfaatan Teknologi Digital	Penggunaan aplikasi komunikasi dan dokumentasi daring	Mempermudah distribusi informasi dan pengawasan aktivitas santri lainnya
5	Inovasi Manajerial	Inisiatif menciptakan sistem absensi digital dan manajemen jadwal kajian kitab	Menggantikan absensi manual dengan aplikasi digital tanpa menghilangkan nilai tradisi pesantren
6	Mediator Tradisi dan Modernitas	Santri menjadi jembatan antara otoritas kiai dan tuntutan modernisasi	Menegosiasikan praktik modern agar efisien sekaligus menjaga nilai-nilai keislaman dan tradisi pesantren

Berdasarkan tabel di atas, temuan dapat diketahui bahwa santri memiliki peran yang sangat strategis dalam keberlangsungan dan pengelolaan kehidupan pesantren. Santri tidak hanya diposisikan sebagai peserta didik yang menerima pembelajaran keagamaan, tetapi juga sebagai aktor aktif yang terlibat langsung dalam pengaturan sistem dan aktivitas pesantren. Peran santri terlihat jelas dalam pengaturan jadwal belajar yang dilakukan secara rutin dan terstruktur, sehingga proses pembelajaran dan kegiatan harian dapat berjalan dengan tertib. Selain itu, santri juga dapat

menunjukkan kapasitas kepemimpinannya melalui perannya sebagai pemimpin dan fasilitator dalam kelompok diskusi kitab dan materi keagamaan, yang turut mendukung penguatan pemahaman keilmuan di kalangan santri lainnya. Dalam aspek organisasi, santri berkontribusi didalam koordinasi pada kegiatan ekstrakurikuler dan administrasi rutin pesantren, menandakan adanya kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh lembaga pesantren. Pemanfaatan teknologi digital, seperti aplikasi komunikasi dan dokumentasi daring, menunjukkan bahwa santri mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pesantren. Lebih jauh, inovasi manajerial berupa sistem absensi digital dan pengelolaan jadwal kajian mencerminkan upaya santri dalam menghadirkan pembaruan tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisi pesantren. Dalam konteks ini, santri berperan sebagai mediator antara tradisi dan modernitas, menjembatani otoritas kiai dengan tuntutan perubahan zaman secara harmonis.

Paradoks Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung tersebut menunjukkan paradoks antara otoritas tradisional dan tuntutan manajemen modern. Sebagai pemimpin spiritual dan kepala lembaga, kiai harus menjaga nilai-nilai tradisional pesantren seperti hierarki, disiplin, dan keteladanan, sekaligus memenuhi kebutuhan efisiensi organisasi, partisipasi santri, dan transparansi manajerial. Kepemimpinan kyai di pesantren sering dipahami sebagai paradoks yang muncul dari peran ganda kyai sebagai penjaga tradisi sekaligus agen modernisasi pendidikan Islam. Menurut Arifin (2015) menekankan bahwa seorang kyai tidak hanya berperan sebagai pengasuh spiritual, tetapi juga sebagai pemimpin yang membentuk karakter, moral, dan etos santri dalam kehidupan pesantren. Hal ini menimbulkan ketegangan antara otoritas tradisional berbasis karisma dan tuntutan manajerial modern yang menuntut profesionalisme, transparansi, dan inovasi pendidikan (Faris, 2015; Hasanah, 2015). Anwar (2013) menambahkan bahwa modernisasi pesantren menghadirkan konflik nilai, di mana kyai harus menyeimbangkan pelestarian tradisi pesantren dengan menyesuaikan adaptasi terhadap pada perkembangan sosial dan pendidikan kontemporer. Studi Hasyudi, Saepuloh, dan Zuhri (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kyai yang efektif melibatkan kemampuan mediasi antara norma tradisional dan kebutuhan organisasi modern, sehingga pesantren tetap relevan bagi masyarakat. Sementara itu, Tahir (2015) menyoroti peran Kyai dalam membentuk sikap santri terhadap pendidikan multilingual, yang mencerminkan kemampuan kyai untuk memfasilitasi adaptasi santri terhadap perubahan sistem pendidikan. Semua kajian ini secara konsisten menegaskan bahwa kepemimpinan Kyai merupakan fenomena paradoksal: kyai harus menjaga kesinambungan tradisi pesantren sekaligus mendorong inovasi pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, kyai tidak hanya menjadi pemimpin spiritual dan pendidik, tetapi juga agen transformasi sosial yang mampu menavigasi ketegangan antara tradisi dan modernitas, menjadikannya figur sentral dalam keberlanjutan pesantren sebagai institusi pendidikan dan sosial (Hasanah, 2015; Hasyudi, Saepuloh, & Zuhri, 2016; Anwar, 2013).

Fakta sosial menunjukkan bahwa meskipun keputusan strategis masih sangat dikontrol kiai, dalam praktik sehari-hari beberapa tanggung jawab pada manajerial, seperti pembagian jadwal kegiatan, pengawasan

administrasi, dan koordinasi kegiatan santri, mulai didelegasikan kepada pengurus atau santri senior. Kyai tetap menjadi figur sentral, namun membolehkan fleksibilitas didalam pengambilan keputusan operasional. Observasi dan wawancara mengungkap bahwa santri dan pengurus sering memberikan masukan yang kemudian disetujui kiai, menunjukkan adanya kolaborasi informal. Kondisi ini memperlihatkan kepemimpinan hibrid, di mana kiai mempertahankan otoritas tradisional sekaligus menyesuaikan diri dengan tuntutan manajerial modern, sehingga tercipta keseimbangan antara nilai tradisi dan efisiensi organisasi pesantren. Perhatikan gambar dibawah ini.



Gambar 1. Menyeimbangkan Tradisi dan Modernitas Dalam Kepemimpinan Kyai

Gambar ini menggambarkan paradoks dalam kepemimpinan kyai pesantren yang harus menyeimbangkan antara nilai-nilai tradisional dan tuntutan manajemen modern. Hierarki tradisional dan disiplin ketat berfungsi mempertahankan otoritas pesantren dengan dampak yang berbeda, di mana hierarki memiliki pengaruh besar sedangkan disiplin ketat cenderung kurang efektif dalam adaptasi. Di sisi lain, transparansi manajerial dan partisipasi santri mendukung efektivitas organisasi dan keterlibatan anggota, meskipun partisipasi santri saat ini masih memiliki dampak rendah. Konsep ini sejalan dengan teori *organizational hybridity* yang menyatakan bahwa lembaga tradisional dapat menggabungkan beberapa praktik lama dan baru secara kontekstual untuk bertahan dan berkembang. Kepemimpinan kyai yang mampu mengintegrasikan tradisi dan modernitas secara seimbang akan menciptakan organisasi pesantren yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan, mampu menghadapi dinamika sosial dan tuntutan manajerial kontemporer tanpa kehilangan identitas budaya.

Digitalisasi dalam Tradisi

Digitalisasi dalam tradisi pesantren merupakan fenomena transformasi yang memadukan nilai-nilai klasik pesantren dengan

penggunaan teknologi informasi untuk menjawab dinamika pendidikan Islam di era modern. Studi awal menyatakan bahwa pesantren tradisional masih menghadapi tantangan ketika harus mengintegrasikan teknologi ke dalam praktik pendidikan tanpa mengorbankan identitas tradisi yang kuat (Saini, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Mukodi (2015) menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong santri menjadi lebih termotivasi dalam belajar melalui pemanfaatan teknologi informasi, meskipun terdapat risiko ketergantungan yang perlu diantisipasi dalam konteks pada pendidikan pesantren yang khas. Lebih lanjut, Taufikin (2016) mengemukakan bahwa suatu integrasi pada konten digital kreatif dalam pembelajaran pesantren meningkatkan literasi digital santri dan kemampuan mereka mengikuti perkembangan teknologi, sambil tetap mempertahankan nilai keagamaan tradisional. Digitalisasi juga memberi peluang bagi pesantren untuk memperluas jangkauan dakwah dan sumber belajar melalui platform daring, sekaligus menghadapi keterbatasan infrastruktur dan literasi teknologi di beberapa tempat pondok pesantren (Astari, 2016). Artikel lain mengindikasikan bahwa pemanfaatan sistem pembayaran digital dan layanan administratif berbasis teknologi semakin umum di pesantren kontemporer, membantu meningkatkan efisiensi tanpa menghapus tradisi sosial pesantren (Yanto, 2016). Secara keseluruhan, menunjukkan bahwa digitalisasi tidak semata-mata menggeser budaya tradisional, tetapi lebih sebagai strategi adaptasi yang memungkinkan pesantren untuk tetap relevan dalam pendidikan dan kehidupan sosial kontemporer, asalkan pada digitalisasi dijalankan secara bijak dan tidak mengabaikan nilai-nilai tradisi pesantren itu sendiri.

Pondok Pesantren Darussalam Blokagung mulai mengintegrasikan digitalisasi dalam praktik tradisional pesantren. Transformasi ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi administrasi, koordinasi kegiatan, dan komunikasi antar santri dan pengurus, sambil tetap mempertahankan nilai-nilai tradisi seperti disiplin, hierarki, dan kebersamaan dalam kehidupan sehari-hari. Fakta sosial menunjukkan penggunaan aplikasi komunikasi daring untuk menyebarkan jadwal kajian kitab, pengumpulan tugas santri, dan dokumentasi kegiatan rutin pesantren. Selain itu, sistem administrasi berbasis digital mulai diterapkan untuk mencatat absensi, mengatur jadwal kegiatan, dan memonitor kinerja santri. Observasi dan wawancara mengungkap bahwa santri senior dan pengurus menjadi mediator dalam penggunaan teknologi, memastikan bahwa inovasi digital tidak mengurangi interaksi sosial, keterlibatan santri, atau nilai-nilai religius yang telah mengakar. Digitalisasi di pesantren ini mencerminkan adaptasi inovatif yang kontekstual, di mana modernisasi teknologi dijalankan selaras dengan tradisi. Hal ini memungkinkan pesantren tetap relevan dalam era modern tanpa mengorbankan identitas budaya dan nilai-nilai keagamaan yang menjadi fondasi organisasi. Berikut hasil wawancara dari Rehan sebagai ketua pondok :

“Santri senior di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung terlibat aktif dalam mengatur jadwal belajar dan kegiatan pesantren dengan memanfaatkan aplikasi digital, namun tetap memastikan seluruh kegiatan selaras dengan nilai disiplin dan tradisi yang diajarkan kiai. Meskipun kiai tetap memimpin secara sentralistik, beliau memberi kebebasan kepada pengurus dan santri untuk mengelola administrasi harian, sehingga praktik manajemen

modern dapat diterapkan tanpa mengabaikan aturan dan nilai tradisional pesantren” KP.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa santri senior di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung berperan aktif sebagai mediator antara tradisi pesantren dan praktik manajemen modern, misalnya melalui pengaturan jadwal belajar dan administrasi berbasis digital, sambil tetap mempertahankan nilai disiplin dan hierarki yang diajarkan kyai. Temuan ini sejalan dengan literatur tentang *organizational hybridity* yang menyatakan bahwa lembaga tradisional dapat mengadopsi praktik modern secara selektif tanpa kehilangan identitas budaya (Boli & Thomas, 1999; Thornton, 2012). Kebijakan kyai yang sentralistik namun fleksibel mendukung munculnya kepemimpinan *hibrid*, di mana santri dapat berinovasi dalam manajemen harian, memperlihatkan bahwa modernisasi dan tradisi tidak selalu saling bertentangan, melainkan dapat membentuk pola organisasi adaptif yang kontekstual. Perhatikan gambar berikut.



Gambar 2. Peran Santri Senior Dalam Hibriditas Organisasi

Gambar ini menjelaskan peran santri senior dalam hibriditas organisasi pesantren sebagai penguat identitas, panutan, mediator, integrator, dan fasilitator kolaborasi. Santri senior berfungsi sebagai penguat identitas dengan menjaga nilai-nilai tradisional yang menjadi fondasi pesantren, sejalan dengan konsep identitas organisasi dalam literatur (Albert & Whetten, 1985). Sebagai panutan, mereka memberikan teladan perilaku yang mencerminkan nilai keislaman dan budaya pesantren, mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan (Bass, 1990). Dalam peran mediator dan integrator, santri senior menghubungkan berbagai kelompok dan kepentingan di pesantren, menciptakan kohesi sosial yang penting dalam organisasi hibrid (Boli & Thomas, 1999). Sebagai fasilitator kolaborasi, mereka mempermudah komunikasi dan kerja sama antar anggota pesantren, menguatkan teori jaringan sosial yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam efektivitas organisasi (Granovetter, 1973). Secara keseluruhan, santri senior memainkan peran strategis dalam menjaga keseimbangan tradisi dan modernitas, memastikan organisasi pesantren tetap adaptif dan kohesif.

D. KESIMPULAN

esantren NU di Jawa Timur, khususnya Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, merepresentasikan bentuk organisasi hibrid yang lahir dari negosiasi terus-menerus antara tradisi pesantren dan tuntutan modernisasi manajerial. Paradoks yang muncul tidak bersifat destruktif, melainkan justru menjadi ruang dialektis yang memungkinkan adaptasi kontekstual. Santri, terutama santri senior, terbukti memainkan peran strategis sebagai agen transformasi yang menjembatani otoritas karismatik kiai dengan praktik manajemen modern melalui pengaturan jadwal, kepemimpinan diskusi, koordinasi administrasi, pemanfaatan teknologi digital, serta inovasi manajerial yang tetap berakar pada nilai-nilai tradisi. Kepemimpinan kiai menunjukkan karakter hibrid, di mana otoritas spiritual dan hierarki tradisional tetap dominan, namun disertai fleksibilitas dalam pendelegasian operasional. Digitalisasi yang diterapkan tidak mengikis identitas pesantren, melainkan memperkuat efektivitas organisasi secara selektif dan terkontrol. Dengan demikian, modernisasi di pesantren NU tidak berlangsung sebagai proses rasionalisasi total, tetapi sebagai hibridasi manajerial yang memadukan efisiensi modern dengan spiritualitas, khidmah, dan nilai barakah sebagai modal simbolik utama. Temuan ini menegaskan bahwa santri bukan sekadar objek sistem, melainkan subjek aktif dalam pembentukan budaya organisasi pesantren yang adaptif, berkelanjutan, dan tetap autentik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. (2013). Modernisasi pesantren: pergeseran tradisi dan budaya Kyai. *Hunafa: Jurnal Studia Islamika*, 1(1), 19–42.
- Arifin, Z. (2015). Kepemimpinan Kyai dalam ideologisasi pemikiran santri di Pesantren Salafiyah Mlengi Yogyakarta. *Inferensi: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 9(2), 351–372.
- Astari, M. R., Saifullah, R., Rosmawati, S., & Siregar, M. U. (2016). Workshop pentingnya wawasan digitalisasi bagi santri Pondok Pesantren Santi Aji. *Jurnal Bakti Saintek: Jurnal Pengabdian Masyarakat Bidang Sains dan Teknologi*, 3(3), 1–15.
- Azra, A. (2015). Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Boli, J., & Thomas, G. M. (1999). INGOs and the organization of world culture. In J. Boli & G. M. Thomas (Eds.), *Constructing world culture: International nongovernmental organizations since 1875* (pp. 1–38). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Dhofier, Z. (2015). Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia. Jakarta: LP3ES.
- Faris, A. (2015). Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan pendidikan pesantren. *Anil Islam*, 8(1), 123–144.
- Fauzi, A. (2015). Paradoks manajemen modern: Tradisi dan budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 145–160.
- Hasan, N. (2015). Peran pesantren dalam penguatan Islam moderat dan transformasi sosial. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 211–226.

- Hasanah, R. (2015). Kepemimpinan Kyai di pesantren: Strategi menanamkan nilai keagamaan di tengah arus modernisasi. *Ihtirom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 45–59.
- Hasyudi, I., Saepuloh, E., & Zuhri, M. T. (2016). Gaya kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Al-Qur'an Al-Falah 2 Nagreg. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(1), 90–105.
- Mukodi, dkk. (2015). Pemanfaatan teknologi informasi digital dalam pengembangan santri (analisis dampak motivasi belajar). *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, 1(2), 35–48.
- Nata, A. (2015). Manajemen pendidikan Islam: Tantangan modernitas dan tradisi. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 25–40.
- Saini, M. (2005). Pesantren dalam era digital: Antara tradisi dan transformasi. *Tasamuh: Jurnal Studi Islam*, 16(2), 342–356.
- Tahir, S. Z. B. (2015). The attitude of santri and ustadz toward multilingual education at pesantren. *International Journal of Language and Linguistics*, 3(4), 210–216.
- Taufikin, T., Nurhayati, S. N., Badawi, H., Falah, A., & Sholihuddin, M. (2016). Integrating creative digital content in pesantren: Improving santri's digital literacy and Islamic learning. *Edukasia Islamika*, 5(1), 50–67.
- Yanto, A. N., Abdullah, W., & Zulfiqri, M. (2016). Digitalisasi pesantren Darul Mustafa Lebak Banten. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(2), 101–115.
- Zuhdi, M. (2015a). Kepemimpinan kiai dan budaya organisasi pesantren. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, 2(2), 89–104.
- Zuhdi, M. (2015b). Dinamika kepemimpinan kiai dan pembentukan karakter santri di pesantren. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, 2(2), 89–104.