

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

Oleh:

Muh. Dwi Ramandhani¹

Siti Aimah²

Rois Mahmudi³

Ana Kurnia Azhari⁴

Universitas KH. Mukhtar Syafaat

Alamat: JL. Kaligesing, Karangmulyo, Kec. Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur (68485).

Korespondensi Penulis: Dwimuh885@gmail.com, sitiaimah1@iaida.ac.id,
roismahmudi12@gmail.com, kurniaazhariana@gmail.com.

Abstract. *This study aims to analyze the hybrid leadership model in Islamic boarding schools that integrates the charisma of kiai with a participatory management system in shaping the character of millennial students in a sustainable manner. Using a qualitative case study approach at the Darussalam Islamic Boarding School in Blokagung, Banyuwangi, data were collected through participant observation, in-depth interviews, and documentation studies involving kiai, administrators, asatidz, guardians, and students. Data analysis used the interactive model of Miles and Huberman, with data validity verified through triangulation of sources, methods, and observers. The results of the study indicate a shift from centralized, figure-based leadership to a distributed hybrid model through the role of middle-layer leaders. Decentralization of role models, the implementation of a participatory ecosystem, and the adaptation of dialogic communication have proven effective in fostering independence, responsibility, and resilience in the character of students. This study contributes by positioning students not only as objects of development, but as active subjects in the leadership ecosystem, thereby*

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

strengthening the effectiveness of adaptive and sustainable character education in the contemporary era.

Keywords: *Pesantren leadership, hybrid model, participatory leadership, character education, Generation Z santri.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model kepemimpinan hibrida di pesantren yang mengintegrasikan kharisma kiai dengan sistem manajemen partisipatif dalam membentuk karakter santri milenial secara berkelanjutan. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus di Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi, data dikumpulkan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi yang melibatkan kiai, pengurus, asatidz, wali santri, dan santri. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, dengan keabsahan data diverifikasi melalui triangulasi sumber, metode, dan pengamat. Hasil penelitian menunjukkan terjadinya pergeseran dari kepemimpinan sentralistik berbasis figur menuju model hibrida yang terdistribusi melalui peran *middle-layer leaders*. Desentralisasi keteladanan, penerapan ekosistem partisipatif, dan adaptasi komunikasi dialogis terbukti efektif dalam menumbuhkan kemandirian, tanggung jawab, dan resiliensi karakter santri. Studi ini memberikan kontribusi dengan menempatkan santri tidak hanya sebagai objek pembinaan, tetapi sebagai subjek aktif dalam ekosistem kepemimpinan, sehingga memperkuat efektivitas pendidikan karakter yang adaptif dan berkelanjutan di era kontemporer.

Kata Kunci: Islamic Boarding School Leadership, Hybrid Model, Participatory, Character, Millennial Students.

LATAR BELAKANG

Fenomena degradasi moral di kalangan generasi muda saat ini telah mencapai tahap yang mengkhawatirkan dan menjadi tantangan besar bagi dunia pendidikan nasional (Sezen-Barrie, 2025). Hal ini dipicu oleh derasnya arus informasi digital dan paparan budaya global yang tidak selaras dengan nilai-nilai ketimuran, sehingga menyebabkan pergeseran etika yang signifikan di kalangan pelajar (Alkhraisat, 2025). Realitas di lapangan menunjukkan peningkatan angka kasus perundungan, kekerasan remaja, hingga rendahnya rasa hormat terhadap guru dan orang tua di lingkungan sekolah

umum. Kondisi ini membawa masyarakat pada kesimpulan bahwa model kepemimpinan di pesantren yang berbasis pada nilai spiritualitas dan kedisiplinan tinggi menjadi jawaban krusial untuk membentengi karakter generasi masa depan agar tetap memiliki integritas moral yang kokoh (Islamic, 2024).

Dinamika kepemimpinan di dalam institusi pesantren kini sedang mengalami masa transisi dari pola kharismatik tradisional menuju kepemimpinan yang lebih sistemik dan adaptif (Rofiqi, 2026). Pergeseran ini terjadi karena jumlah santri yang semakin besar serta tuntutan zaman yang kompleks menuntut kiai tidak hanya berperan sebagai pengasuh spiritual, tetapi juga sebagai manajer pendidikan yang profesional (Futaqi & Mashuri, 2022). Fakta di beberapa pesantren menunjukkan adanya kendala dalam konsistensi pembinaan karakter ketika sosok kiai tidak hadir secara fisik, yang membuktikan bahwa ketergantungan pada figuritas individu belum sepenuhnya terlembaga ke dalam sistem organisasi yang mandiri (Rose, 2025). Hal ini menegaskan pentingnya perumusan model kepemimpinan yang mampu mengonversi kewibawaan kiai menjadi sistem pengawasan karakter yang berkelanjutan dan terukur di seluruh lapisan pengurus pesantren.

Permasalahan fundamental yang sering muncul dalam pembentukan karakter santri adalah adanya jurang pemisah antara penguasaan literatur klasik dengan implementasi perilaku sehari-hari (Karim, 2025). Masalah ini sering kali bersumber pada pola kepemimpinan yang terlalu menitikberatkan pada aspek kognitif atau transfer pengetahuan kitab kuning, namun kurang dalam memberikan pengawasan perilaku secara intensif dalam kehidupan asrama (Zhao, 2025). Observasi di lingkungan pesantren terkadang masih menemukan santri yang memiliki prestasi akademik keagamaan yang luar biasa namun masih melanggar norma kedisiplinan dasar, yang mengindikasikan bahwa internalisasi nilai belum menyentuh aspek kesadaran terdalam (Mensah, 2025). Maka dari itu, diperlukan sebuah model kepemimpinan yang mampu menyatukan kurikulum keilmuan dengan praktik keteladanan yang nyata, sehingga karakter santri dapat terbentuk secara utuh melalui pengawasan yang konsisten selama dua puluh empat jam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka kepemimpinan hibrida pesantren yang secara simultan mengintegrasikan kharisma kiai sebagai sumber legitimasi moral dengan manajemen partisipatif sebagai mekanisme operasional

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

pembentukan karakter santri milenial. Berdasarkan telaah pustaka, penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan pesantren masih cenderung mengkaji model kepemimpinan secara parsial, baik yang berfokus pada kepemimpinan kharismatik, transformatif, kolektif-kolegial, situasional, maupun respons terhadap dinamika era digital. Meskipun kajian-kajian tersebut menunjukkan adanya pergeseran menuju pola kepemimpinan yang lebih adaptif dan kolaboratif, belum banyak penelitian yang memposisikan integrasi kharisma kiai dan manajemen partisipatif sebagai satu kesatuan sistem kepemimpinan yang utuh. Melalui pendekatan ini, kharisma kiai berperan sebagai fondasi nilai dan keteladanan moral, sementara manajemen partisipatif berfungsi sebagai instrumen struktural yang mendorong keterlibatan pengasuh dan santri dalam proses pembentukan karakter secara sistematis, inklusif, dan berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini berangkat dari kebutuhan mendesak untuk menghadirkan model kepemimpinan pesantren yang mampu menjawab kompleksitas pembentukan karakter santri milenial di tengah dinamika sosial, kultural, dan digital yang semakin cepat berubah. Selama ini, praktik kepemimpinan pesantren kerap berada pada dua kutub ekstrem, yakni dominasi kharisma kiai sebagai figur sentral atau penerapan manajemen modern yang cenderung mengabaikan kekhasan tradisi pesantren. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketegangan antara pelestarian nilai moral-spiritual dan tuntutan efektivitas pengelolaan kelembagaan. Berdasarkan novelty penelitian, belum banyak kajian yang secara sistematis mengintegrasikan kharisma kiai dengan manajemen partisipatif sebagai satu kesatuan kepemimpinan yang utuh dan kontekstual. Padahal, karakter santri milenial membutuhkan pendekatan pembinaan yang tidak hanya berbasis keteladanan moral, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif, dialog, dan rasa kepemilikan terhadap aturan bersama. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi urgen untuk memberikan kerangka konseptual dan empiris mengenai kepemimpinan hibrida pesantren yang mampu menjaga otoritas nilai tradisional sekaligus mendorong tata kelola yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan dalam membentuk karakter santri secara holistik.

METODE PENELITIAN

Penetapan Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada posisinya yang strategis sebagai salah satu episentrum pendidikan Islam terbesar di Jawa Timur yang mampu menyinergikan tradisi luhur

pesantren dengan tuntutan manajemen modern. Pesantren ini memiliki kompleksitas organisasi yang unik, di mana ribuan santri dari berbagai latar belakang daerah dikelola melalui struktur kepemimpinan yang tidak lagi hanya bertumpu pada figur tunggal kiai, melainkan telah terdistribusi ke dalam unit-unit manajerial yang sistematis. Fenomena integrasi antara nilai kharismatik pengasuh dengan pola pengawasan kolektif oleh pengurus lapis menengah di lembaga ini menjadi model yang sangat relevan untuk dikaji dalam konteks pembentukan karakter santri milenial. Selain itu, keberhasilan Pesantren Darussalam dalam menjaga konsistensi nilai akhlak di tengah luasnya cakupan lembaga pendidikan formal yang dikelolanya memberikan data empiris yang kaya mengenai efektivitas model kepemimpinan hibrida. Dengan demikian, lokasi ini dipilih karena merepresentasikan laboratorium hidup bagi pengembangan ekosistem kepemimpinan partisipatif yang adaptif, terstruktur, dan mampu menjawab tantangan stagnasi transfer nilai di era kontemporer (Ubaidila, 2025).

Pemilihan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dalam penelitian ini didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam dan menyeluruh mengenai dinamika kepemimpinan yang kompleks di Pesantren Darussalam Blokagung. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengeksplorasi makna di balik interaksi sosial, nilai-nilai kharismatik, dan proses internalisasi karakter yang tidak dapat diukur secara statistik. Jenis studi kasus dipilih karena memungkinkan investigasi mendalam terhadap "kasus tunggal" yang unik, yakni bagaimana integrasi antara wibawa kiai dan sistem manajerial modern dipraktikkan dalam setting alamiah. Dengan teknik observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi, peneliti dapat menangkap realitas kepemimpinan hibrida secara detail, mulai dari pola komunikasi pengasuh hingga mekanisme pengawasan pengurus 24 jam (Ubaidila, 2025). Pendekatan ini sangat efektif untuk membedah bagaimana kebijakan kepemimpinan bertransformasi menjadi perilaku nyata santri, sehingga menghasilkan deskripsi naratif yang kaya mengenai keberhasilan ekosistem pendidikan dalam membentuk karakter santri di tengah tantangan zaman yang dinamis.

Penggunaan sumber data primer dan sekunder dalam penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan analisis yang komprehensif melalui teknik triangulasi guna menjamin keaslian dan kedalaman data. Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan informan kunci, yakni Pengasuh

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

Pesantren (Kiai) sebagai pusat otoritas kharismatik, guna menangkap visi dan filosofi kepemimpinan secara autentik. Untuk memperkuat temuan, peneliti melibatkan informan pendukung yang terdiri dari pengurus harian, asatidz, dan santri guna memotret implementasi manajerial serta dampak kepemimpinan dalam keseharian. Sementara itu, data sekunder berupa dokumen profil pesantren, regulasi tertulis, dan catatan prestasi santri digunakan untuk memvalidasi informasi lisan (Mahmudi & Aimah, 2025). Sinergi kedua sumber data ini sangat krusial untuk memetakan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan hibrida bertransformasi menjadi sistem pembentukan karakter yang terstruktur dan berkelanjutan di Pesantren Darussalam Blokagung. Berikut tabel informan pada penelitian ini

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Informan	Jenis Kelamin		KodeJumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	Kyai	1		Pim./1
2	Pengurus Pesantren	3	2	Pen./5
3	Ustaz	3	2	Ust./5
4	Wali Santri	2	2	Wali/4
5	Santri	3	2	San./5
Jumlah				20

Penerapan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi dalam penelitian ini sangat relevan untuk membedah kompleksitas kepemimpinan pesantren secara holistik (Park, 2025). Wawancara mendalam memungkinkan peneliti menggali visi filosofis kiai dan perspektif pengurus dalam menginternalisasi nilai karakter. Melalui observasi partisipan, peneliti dapat melihat secara langsung bagaimana keteladanan kiai dan sistem manajerial dijalankan dalam kehidupan sehari-hari santri selama 24 jam. Sementara itu, studi dokumentasi berfungsi untuk memvalidasi temuan lapangan dengan bukti formal seperti regulasi tertulis dan arsip kegiatan. Sinergi ketiga teknik ini menciptakan triangulasi data yang kuat, sehingga mampu mengungkap dinamika model kepemimpinan hibrida yang tidak hanya tampak di

permukaan, tetapi juga yang tertanam dalam budaya organisasi pesantren secara mendalam dan autentik (Kelly & Sennott, 2025).

Model interaktif Miles dan Huberman digunakan sebagai teknik analisis data dalam penelitian ini karena sifatnya yang siklis dan berkelanjutan, sehingga sangat relevan untuk membedah dinamika kepemimpinan di pesantren secara mendalam. Proses analisis diawali dengan kondensasi data untuk menyederhanakan informasi kompleks hasil wawancara dan observasi mengenai pola kepemimpinan kiai. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif atau matriks guna memetakan hubungan antara struktur manajerial dengan pembentukan karakter santri. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memastikan bahwa temuan mengenai model kepemimpinan hibrida valid dan kredibel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk terus bergerak di antara komponen analisis selama pengumpulan data berlangsung, sehingga menghasilkan simpulan yang komprehensif, sistematis, dan sesuai dengan realitas sosial di lapangan (Miles & Huberman, 1992).

Penggunaan triangulasi sumber, metode, dan pengamat dalam penelitian ini sangat krusial untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data mengenai model kepemimpinan di Pesantren Darussalam Blokagung. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kiai, pengurus, dan santri guna mendapatkan perspektif yang seimbang. Triangulasi metode diterapkan dengan menyilangkan hasil wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumentasi untuk memastikan konsistensi temuan. Sementara itu, triangulasi pengamat melibatkan diskusi dengan sejawat atau ahli untuk meminimalisir subjektivitas peneliti dalam menginterpretasikan fenomena kepemimpinan hibrida (Musundire, 2025). Melalui sinergi ketiga teknik ini, peneliti dapat menghindari bias personal dan memastikan bahwa simpulan mengenai efektivitas kepemimpinan dalam pembentukan karakter santri bersifat objektif, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Azhari, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desentralisasi Keteladanan Melalui *Middle-Layer Leaders*

Fenomena kepemimpinan di Pesantren Darussalam Blokagung saat ini menunjukkan pergeseran paradigma dari sentralisme figur menuju sistem kolektif yang lebih adaptif dan terstruktur. Dinamika ini didorong oleh kebutuhan mendesak untuk

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

menjaga konsistensi pembentukan karakter santri di tengah keterbatasan jangkauan fisik kiai terhadap ribuan santri milenial yang memiliki kompleksitas psikologis berbeda (Mustain & Bakar, 2025). Realitas di lapangan memperlihatkan bahwa desentralisasi keteladanan telah berjalan efektif melalui peran strategis pengurus lapis menengah (*middle-layer leaders*), yang diperkuat dengan penciptaan ekosistem partisipatif di mana santri dilibatkan langsung dalam organisasi untuk membangun resiliensi karakter (Hastings, 2025). Selain itu, terdapat upaya sistematis dalam memitigasi jurang nilai melalui transformasi pola komunikasi kiai yang kini lebih dialogis dan persuasif guna menyesuaikan dengan karakter santri modern (Arifin, 2025). Secara keseluruhan, integrasi antara wibawa spiritual dan manajemen organisasi ini menegaskan bahwa internalisasi akhlak di pesantren masa kini berhasil dilakukan melalui sinergi manajerial yang mampu menjembatani tradisi salaf dengan realitas sosial kontemporer (Supriatin, 2025). Sebagaimana wawancara bersama pengurus Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi.

"Pembinaan karakter santri kini banyak dijalankan oleh ketua kamar dan pengurus harian asrama yang telah dibekali nilai dan prinsip kepesantrenan. Pola ini dinilai lebih efektif karena pengurus berada lebih dekat secara psikologis dan sosial dengan santri"

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pembinaan karakter santri di pesantren berlangsung lebih efektif melalui peran ketua kamar dan pengurus harian asrama. Kedekatan psikologis dan sosial antara pengurus dan santri memungkinkan proses keteladanan, pengawasan, serta pembiasaan nilai kepesantrenan berjalan secara intens dan kontekstual. Dengan dibekali prinsip-prinsip pesantren, pengurus mampu menjadi perpanjangan tangan kiai dalam membentuk karakter santri secara berkelanjutan dan adaptif. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar di bawah ini.



Gambar 1. Tranformasi Kepemimpinan

Gambar diatas menunjukkan transformasi paradigma kepemimpinan dan pendidikan dalam pesantren. Perjalanan dimulai dari model kepemimpinan sentralistik yang terpusat, kemudian berevolusi menuju tata kelola desentralisasi yang mendistribusikan peran dan tanggung jawab. Prinsip keteladanan tetap menjadi poros utama yang menggerakkan seluruh sistem. Tujuannya adalah menciptakan sebuah ekosistem partisipatif yang hidup, di mana setiap individu kiai, asatidz, dan santri berkontribusi aktif. Transformasi komunikasi menjadi nadi perubahan ini, beralih dari monolog ke dialog interaktif yang memfasilitasi pertukaran ide. Keseluruhan proses yang dinamis dan terintegrasi ini secara organik mengarah pada satu tujuan utama: internalisasi akhlak. Nilai-nilai tidak lagi sekadar pengetahuan teoretis, tetapi meresap menjadi sikap, perilaku, dan karakter yang autentik serta berkelanjutan, membentuk kepribadian yang utuh dan kontekstual di tengah arus zaman.

Resiliansi Karakter melalui Ekosistem Partisipatif

Penerapan ekosistem partisipatif di Pesantren Darussalam Blokagung telah menciptakan pola resiliensi karakter yang lahir dari kemandirian kolektif santri. Dinamika ini didorong oleh kebutuhan untuk membentuk mentalitas tangguh melalui keterlibatan aktif dalam manajemen organisasi, sehingga nilai tanggung jawab tidak lagi dipandang sebagai doktrin kaku, melainkan sebagai hasil pengalaman praktis (He, 2025). Realitas di lapangan menunjukkan bahwa pemberian wewenang untuk mengelola unit usaha dan sistem keamanan secara mandiri telah menumbuhkan rasa memiliki yang kuat serta kesadaran moral internal pada diri santri (Tian & Tang, 2025). Melalui pendekatan

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

dialogis dalam menyelesaikan berbagai kendala kedisiplinan, pesantren berhasil membangun lingkungan belajar yang emansipatif bagi generasi masa kini (Gao, 2025). Secara keseluruhan, fenomena ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang partisipatif mampu mentransformasi santri dari sekadar objek pendidikan menjadi subjek penggerak yang memiliki ketahanan karakter luar biasa dalam menghadapi dinamika sosial tanpa perlu bergantung pada tekanan fisik atau paksaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara bersama dengan ustaz pondok pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi.

"Kami melakukan integrasi antara wibawa spiritual Kiai dengan sistem manajerial yang tertib. Semua kegiatan santri terdokumentasi dan terukur secara administratif, namun tetap dipandu oleh filosofi keberkahan. Sinergi antara tradisi dan realitas kontemporer inilah yang membuat pembentukan karakter lebih efektif."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembentukan karakter santri dicapai melalui integrasi harmonis antara wibawa spiritual kiai dan manajemen organisasi modern. Pesantren menyatukan nilai tradisi "keberkahan" dengan sistem administratif yang terukur dan terdokumentasi secara tertib. Sinergi antara filosofi klasik dan realitas kontemporer ini memastikan bahwa pembinaan akhlak tetap memiliki landasan spiritual yang kuat sekaligus dikelola secara profesional, sehingga mampu menjawab tantangan zaman tanpa kehilangan jati diri orisinal pesantren. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel di bawah ini.

Tabel 2. Efektivitas Pembentukan Karakter Santri

No.	Deskripsi	Hasil
1	Transformasi Ekosistem Partisipatif: Mengubah sistem komando kaku menjadi pola pelibatan aktif santri dalam struktur organisasi.	Terbentuknya kemandirian dan tanggung jawab yang tumbuh secara alami melalui pengalaman praktis.
2	Delegasi Pengelolaan Unit Usaha: Memberikan ruang bagi santri untuk mengelola unit ekonomi dan bidang usaha secara mandiri.	Menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) yang kuat terhadap institusi pesantren.

3	Otonomi Mekanisme Keamanan:	Menguatnya karakter tangguh Melibatkan santri secara langsung melalui pemberian tanggung dalam menjaga ketertiban dan jawab nyata di lapangan. mekanisme keamanan lingkungan.
4	Pendekatan Dialogis Kedisiplinan:	Munculnya kesadaran internal Mengutamakan diskusi dan santri untuk disiplin tanpa perlu komunikasi dua arah dalam mengandalkan tekanan fisik atau penyelesaian masalah pelanggaran. paksaan.
5	Penciptaan Lingkungan Emansipatif:	Terciptanya suasana pendidikan Memposisikan santri sebagai subjek yang memanusiakan santri dan penggerak, bukan sekadar objek mendukung kedewasaan berpikir. pendidikan.

Tabel diatas menunjukkan adanya pergeseran mendasar dalam pola pengelolaan pesantren menuju ekosistem pendidikan yang partisipatif dan emansipatif. Transformasi dari sistem komando kaku ke pelibatan aktif santri dalam organisasi tidak hanya memperkuat kemandirian, tetapi juga menumbuhkan tanggung jawab yang lahir dari pengalaman nyata. Delegasi pengelolaan unit usaha dan otonomi dalam mekanisme keamanan mencerminkan kepercayaan institusi kepada santri, sehingga terbentuk rasa memiliki dan karakter tangguh melalui praktik langsung. Pendekatan dialogis dalam kedisiplinan memperlihatkan upaya menumbuhkan kesadaran internal, bukan kepatuhan semu. Secara keseluruhan, lingkungan emansipatif ini menegaskan bahwa pesantren berfungsi sebagai ruang pembelajaran sosial yang memanusiakan santri dan mendorong kedewasaan berpikir secara berkelanjutan.

Mitigasi *Value Gap* Santri Milenial Melalui Adaptasi Komunikasi

Penerapan strategi mitigasi *value gap* melalui adaptasi komunikasi di lingkungan pesantren mencerminkan upaya nyata dalam menjembatani perbedaan nilai antara kiai senior dan santri milenial (Abdurrahman, 2025). Dinamika ini didasari oleh kebutuhan mendesak untuk menjaga relevansi dakwah dan efektivitas pembentukan karakter di tengah arus informasi digital yang membuat pola pikir santri menjadi lebih kritis serta terbuka (Joyner, 2025). Realitas di lapangan menunjukkan adanya transformasi pola

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

komunikasi dari yang semula bersifat instruktif-linier menjadi lebih dialogis dan persuasif, ditandai dengan penggunaan bahasa yang luwes serta penyediaan ruang diskusi terbuka bagi aspirasi santri. Selain itu, pimpinan pesantren kini mulai mengintegrasikan nilai-nilai salaf dengan pendekatan psikologi remaja modern agar pesan moral dapat diterima tanpa menimbulkan resistensi (Nasruddin, 2025). Secara keseluruhan, adaptasi komunikasi ini membuktikan bahwa keberhasilan internalisasi karakter di era modern tidak lagi bergantung pada otoritas mutlak, melainkan pada kemampuan pemimpin pesantren dalam menciptakan harmoni komunikasi yang mampu menembus batas generasi tanpa mengorbankan prinsip dasar kepesantrenan. Sebagaimana hasil wawancara bersama kyai pondok pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi.

"Saya sekarang lebih sering mengajak santri ngobrol dan berdiskusi, bukan hanya memberi perintah. Menurut saya, santri zaman sekarang lebih mudah menerima nasihat kalau dijelaskan pelan-pelan dan masuk akal, tidak langsung disuruh atau dimarahi."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendekatan komunikasi yang dialogis menjadi strategi efektif dalam pembinaan santri masa kini. Dengan mengajak santri berdiskusi dan memberikan penjelasan yang rasional, proses penyampaian nasihat dapat diterima dengan lebih baik tanpa menimbulkan penolakan. Pola ini menunjukkan adanya kesadaran pemimpin pesantren untuk menyesuaikan cara berkomunikasi dengan karakter santri modern, sehingga pembentukan sikap dan perilaku positif tumbuh dari pemahaman, bukan dari paksaan atau ketakutan. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar di bawah ini.

Adaptasi Komunikasi Pesantren



Gambar 2. Adaptasi komunikasi

Gambar diatas menjelaskan terkait adaptasi komunikasi pesantren dalam konteks kekinian merupakan proses transformasi yang dinamis dan proaktif. Esensinya terletak pada internalisasi karakter yang sukses, yakni membangun kepribadian islami yang tangguh melalui metode kontemporer yang resonan dengan generasi digital. Harmonisasi generasi diwujudkan dengan membuka kanal komunikasi dua arah yang empatik, merangkul perbedaan perspektif antara senior dan junior untuk menciptakan sinergi. Integrasi nilai menjadi jembatan yang cerdas, menyelaraskan kemurnian ajaran salaf dengan dinamika psikologis remaja masa kini sehingga nilai-nilai etika dan spiritual dapat diadopsi secara alamiah. Fondasi dari seluruh proses ini adalah komunikasi dialogis, yang meninggalkan monolog kaku, beralih pada penggunaan bahasa yang fleksibel dan membudayakan diskusi terbuka. Hal ini menciptakan ekosistem belajar yang inklusif, di mana setiap suara didengar, sehingga pesantren tetap menjadi ruang relevan yang mampu membentuk identitas santri yang kokoh sekaligus adaptif menghadapi zaman.

KESIMPULAN DAN SARAN

Model Kepemimpinan Hibrida berhasil mengintegrasikan kharisma kiai dengan manajemen partisipatif untuk membentuk karakter santri milenial secara berkelanjutan.

KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL

Integrasi ini diwujudkan melalui: (1) Desentralisasi keteladanan, di mana nilai-nilai kiai didistribusikan oleh *middle-layer leaders* (pengurus harian, ketua kamar) yang secara psikososial lebih dekat dengan santri, sehingga pembinaan karakter menjadi lebih intensif dan kontekstual. (2) Penciptaan ekosistem partisipatif yang mengubah santri dari objek menjadi subjek aktif melalui keterlibatan langsung dalam pengelolaan organisasi, unit usaha, dan keamanan, sehingga menumbuhkan kemandirian, tanggung jawab, dan resiliensi, serta (3) Adaptasi komunikasi dialogis yang menggeser pola monolog kaku menjadi diskusi persuasif dengan bahasa fleksibel, sehingga menjembatani *value gap* antar generasi dan memfasilitasi internalisasi nilai salaf yang relevan dengan psikologi remaja modern. Ketiga strategi ini membuktikan bahwa kepemimpinan pesantren yang efektif di era kontemporer lahir dari kolaborasi antara otoritas spiritual kiai dan sistem partisipatif yang terstruktur, menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdurrahman, A., Baharuddin, B., & Hady, M. S. (2025). Change Management Strategies for Enhancing Education Quality at Islamic Boarding School. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(1), 930–941.
- Alkhraisat, S. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Shaping Cultural Narratives and Values Education in Eastern Animation: Opportunities, Risks, and Future Directions. *Educational Process: International Journal*, 17, e2025302.
- Arifin, Z., Huda, S., Bisyri, M. H., & Budiman, M. (2025). The Strategic Role of Kiai in Embedding Qur'anic Educational Values within Rural Communities. *Edukasia Islamika*, 10(1), 17–34.
- Azhari, A. K. (2025). Reframing The Islamic Boarding School Curriculum Educational Innovation for The Post-Truth and Disinformation Era. *Proceedings of International Conference on Educational Management*, 3(2), 1–16.
- Futaqi, S., & Mashuri, S. (2022). Multicultural Leadership of Kiai for Managing Diversity in Indonesian Context: Spiritual, Intellectual, and Social Integration. *Cultural Management: Science and Education*, 6(2), 57–73.

- Gao, X., Islam, M., Islam, S., & Lambri, A. (2025). Relational resistance and transformative pedagogy in the global south: insights from Bangladeshi higher education. *Teaching in Higher Education*, 1–21.
- Hastings, H. (2025). The Post-Managerial Era of Capitalism: Organizational Design as the Next Innovation Frontier. *Elements in Reinventing Capitalism*.
- He, P., Zhou, H., Jiang, C., Anand, A., & Zhou, Q. (2025). Responsible leadership and deceptive knowledge hiding: the mediating role of moral reflectiveness and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Knowledge Management*, 29(1), 49–71.
- Islamic, G., Ishaq, M., & Dayati, U. (2024). Character education through philosophical values in traditional Islamic boarding schools. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 45(1), 31–42.
- Joyner, J. L. V. (2025). *Youth Discipleship Reimagined Through Digital Media*.
- Karim, A., Fathurohman, O., Sulaiman, S., Marliani, L., Muhammadun, M., & Firmansyah, B. (2025). How do principals act as leaders and managers in boarding and public schools in Indonesia? *Cogent Education*, 12(1), 2445354.
- Kelly, B. C., & Sennott, C. (2025). Event-Centered Interviewing: Integrating Qualitative Interviews with Experience Sampling Technologies. *Sociological Methodology*, 55(1), 1–24.
- Mahmudi, R., & Aimah, S. (2025). Navigating Modernity through Adaptive Leadership in Indonesian Islamic Boarding School Education. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 28(2), 273–294.
- Mensah, R. O., Acquah, A., & Oteng, B. (2025). Exploring the Role of Social Studies and Religious Education in Shaping Student Behavior in a Selected Tertiary Institution in Ghana. *Religious Education*, 1–27.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisa data kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Mustain, M., & Bakar, M. Y. A. (2025). The Role of Islamic Boarding School Education in Shaping Students' Religious Character Amid the Challenges of Globalization. *Hikmah*, 22(1), 83–100.
- Musundire, A. (2025). Understanding the Research Process and Its Application in Educational Leadership and Management: Making Use of Ngulube's Research

**KEPEMIMPINAN HIBRIDA PESANTREN: INTEGRASI
KHARISMA KIAI DAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM
PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI MILENIAL**

- Model. In *Research Methods for Educational Leadership and Management* (pp. 385–414). IGI Global Scientific Publishing.
- Nasruddin, M. F. (2025). Realize Islamic Education Values Through Behavioral Approach to Students of Islamic Boarding School. *Applied Social Psychology Studies*, 1(1), 54–64.
- Park, S. M. (2025). Qualitative Research Methods in Ethnic Communities: A Framework for Studying Language and Cultural Preservation. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 12(3), 34–52.
- Rofiqi, Zainiyati, H. S., Niam, K., Kusaeri, & Zuhri, A. M. (2026). Educational Leadership Transformation in Traditional Settings: Policy Adaptation and Distributed Authority in Indonesian Pesantren. *Leadership and Policy in Schools*, 1–19.
- Rose, M. (2025). Can we represent future generations in myopic democracies?—Analyzing the design, feasibility and viability of institutional guardians of future generations. *Policy Studies*, 1–21.
- Sezen-Barrie, A., Windschitl, M., & Nxumalo, F. (2025). Transformative climate and environmental education for a just future. *Science Education*, 109(3), 715–721.
- Supriatin, I., Rustandi, R., Alfian, R., Suciyati, Y., & Rohman, D. A. (2025). Abu Darda's Model Of Moral And Spiritual Education: A Qur'anic Perspective For Contemporary Pedagogy. *Civilization Research: Journal of Islamic Studies*, 4(2), 375–400.
- Tian, X., & Tang, Y. (2025). The Long-Term Impact of Moral Education on College Students' Psychological Well-Being: A Longitudinal Study Revealing Multidimensional Synergistic Mechanisms. *Behavioral Sciences*, 15(2), 217.
- Ubaidila, S., Sulaeman, M., & Djamaluddin, B. (2025). Decolonization of Islamic Education and Efforts to Achieve Academic Independence: A Case Study of Ma'had Aly Lirboyo Kediri. *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 36(2), 363–384.
- Zhao, S., Liu, X., Liu, Y., & Li, W. (2025). Research on the Designer Mismatch Characteristic and Talent Cultivation Strategy in China's Construction Industry. *Buildings*, 15(20), 3686