HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam
Volume 3 No. 2, 2026: 60-74
P-ISSN: 2085-8663
E-ISSN: 2450-5611

Dinamika Kepemimpinan Adaptif dalam Membangun Organisasi Pendidikan Islam yang Resilien Pasca Disrupsi Digital

Nur Widyasari [1*], Siti Aimah[2]
[1,2] Universitas KH. Mukhtar Syafaat, Indonesia
Email: nurwidyasari577@gmail.com, sitiaimah1@iaida.ac.id

Article History

Received : 28 Mei 2026
Revised : 19 Juli 2026
Accepted : 10 Agustus 2026

Abstract

This study is motivated by the digital disruption affecting leadership patterns and organizational governance within Islamic educational institutions in the pesantren (Islamic boarding school) environment. It aims to analyze the dynamics of adaptive leadership in building a resilient Islamic educational organization, specifically at Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at in the wake of digital disruption. A qualitative case study approach was employed. Data collection involved in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving the pesantren leadership, administrators, educators, and administrative staff. Data analysis utilized the interactive model developed by Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source and method triangulation. The findings indicate that adaptive leadership enhances organizational flexibility through collaborative leadership patterns, fosters a shift toward a more innovative organizational culture driven by digital transformation, and strengthens organizational resilience by reinforcing religious values, pesantren culture, and solidarity among members. Thus, adaptive leadership serves as a crucial strategy for maintaining a balance between educational modernization and the preservation of pesantren values in the digital era.

***Keywords**: Adaptive Leadership, Organizational Resilience, Islamic Education, Digital Disruption*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terjadinya disrupsi digital yang memengaruhi pola kepemimpinan dan tata kelola organisasi pendidikan Islam di lingkungan pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan adaptif dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang resilien pasca disrupsi digital di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi terhadap pimpinan pesantren, pengurus, tenaga pendidik, serta tenaga administrasi. Analisis data menggunakan model interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan fleksibilitas organisasi pesantren melalui pola kepemimpinan kolaboratif, mendorong perubahan budaya organisasi yang lebih inovatif berbasis transformasi digital, serta memperkuat resiliensi organisasi melalui penguatan nilai religius, budaya pesantren, dan solidaritas antaranggota organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif

menjadi strategi penting dalam menjaga keseimbangan antara modernisasi pendidikan dan pelestarian nilai-nilai kepesantrenan di era digital.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Resiliensi Organisasi, Pendidikan Islam, Disrupsi Digital

PENDAHULUAN

Disrupsi digital telah mengubah pola tata kelola lembaga pendidikan, termasuk organisasi pendidikan Islam berbasis pesantren (Heinzen, 2024). Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek teknologi pembelajaran, tetapi juga memengaruhi budaya organisasi, pola komunikasi, sistem administrasi, hingga model kepemimpinan yang dijalankan dalam pesantren (Tengblad, 2026). Banyak lembaga pendidikan Islam mengalami kesulitan beradaptasi karena kepemimpinan yang masih bersifat sentralistik dan kurang responsif terhadap perubahan sosial-teknologis (Bush & Guo, 2026) . Di sisi lain, perkembangan teknologi digital pascapandemi mendorong pesantren untuk membangun sistem organisasi yang lebih resilien agar mampu bertahan di tengah perubahan yang cepat, ketidakpastian, dan kompetisi pendidikan modern. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif menjadi kebutuhan mendesak dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan (Bisyri & Aimah, 2026). Dalam konteks Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at, dinamika kepemimpinan menjadi menarik untuk dikaji karena pesantren tidak hanya mempertahankan tradisi keislaman, tetapi juga dituntut untuk mampu mengintegrasikan transformasi digital ke dalam tata kelola kelembagaan.

Namun, berdasarkan studi pendahuluan di lokasi penelitian, masih ditemukan beberapa permasalahan nyata, seperti pengelolaan administrasi dan sistem perizinan santri yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital, keterbatasan literasi digital di kalangan pengurus/ustaz, serta struktur pengambilan keputusan yang masih belum sepenuhnya fleksibel dalam merespons perubahan cepat. Penelitian internasional menjelaskan bahwa *adaptive leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational resilience*, terutama pada lembaga pendidikan yang menghadapi perubahan teknologi dan krisis global (Kyambade, 2025). Kepemimpinan adaptif memungkinkan organisasi membangun kolaborasi, inovasi, dan kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dalam situasi kompleks (Sott & Bender, 2025). Selain itu, studi lain menunjukkan bahwa transformasi digital dalam lembaga pendidikan membutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan budaya belajar organisasi secara berkelanjutan agar lembaga tetap kompetitif dan relevan di era Society 5.0 (Ospanova, 2026). Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan elemen strategis dalam memperkuat ketahanan organisasi pendidikan Islam pasca-disrupsi digital.

Berbagai penelitian internasional dalam lima tahun terakhir telah membahas hubungan antara kepemimpinan adaptif, transformasi digital, dan resiliensi organisasi

pendidikan. Penelitian yang dilakukan oleh (Akarsu & Bağış, 2026) Menjelaskan bahwa *adaptive leadership* menjadi strategi penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi pendidikan selama masa krisis karena pemimpin dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara fleksibel dan kolaboratif. Penelitian tersebut menekankan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membaca situasi dan membangun budaya inovatif. Selanjutnya, (Connolly, 2023) Mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan di era digital tidak lagi hanya berfokus pada administrasi kelembagaan, melainkan juga pada kemampuan mentransformasikan organisasi melalui pemanfaatan teknologi dan penguatan budaya organisasi yang resilien. Penelitian lain dari Mizova (2026) Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam institusi pendidikan memerlukan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai kelembagaan agar perubahan tidak menimbulkan resistensi internal. Sementara itu, studi oleh Muslicha (2026) Menjelaskan bahwa lembaga pendidikan berbasis nilai, termasuk pendidikan Islam, membutuhkan model kepemimpinan yang humanis-adaptif agar mampu menjaga identitas kelembagaan sekaligus menjawab tantangan modernitas. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada sekolah umum atau perguruan tinggi dan belum banyak mengkaji dinamika kepemimpinan adaptif dalam konteks organisasi pendidikan Islam berbasis pesantren (Aarninkhof-Kamphuis, 2026). Oleh karena itu, penelitian mengenai Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at menjadi relevan karena memberikan perspektif baru tentang bagaimana pesantren membangun organisasi yang resilien pasca disrupsi digital melalui pendekatan kepemimpinan adaptif.

Kajian yang mengintegrasikan konsep kepemimpinan adaptif, resiliensi organisasi, dan transformasi digital dalam konteks pendidikan Islam berbasis pesantren bertujuan untuk merumuskan strategi tata kelola lembaga yang tangguh, inovatif, dan relevan dalam menghadapi tantangan era modern tanpa menghilangkan identitas serta nilai-nilai tradisi pesantren**.** Selama ini, penelitian tentang *adaptive leadership* lebih banyak dilakukan pada organisasi bisnis, sekolah modern, atau perguruan tinggi, sedangkan kajian mengenai pesantren masih terbatas pada kepemimpinan karismatik dan tradisional. Penelitian ini menghadirkan perspektif baru dengan melihat bagaimana dinamika kepemimpinan adaptif diterapkan dalam Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at sebagai lembaga pendidikan Islam yang berupaya mempertahankan nilai-nilai tradisional sekaligus beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Kebaruan lainnya terletak pada pendekatan *organizational resilience* yang digunakan untuk menganalisis kemampuan pesantren dalam menghadapi perubahan sosial dan digital pasca-disrupsi. Penelitian ini tidak hanya membahas kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, tetapi juga mengkaji bagaimana kepemimpinan membangun budaya inovasi, fleksibilitas organisasi, kolaborasi antar unsur pesantren, dan kesiapan sumber daya manusia menghadapi era digital. Dalam penelitian internasional terbaru, konsep resilience dipandang sebagai faktor utama keberlanjutan lembaga pendidikan di tengah

ketidakpastian global (Grefalde, 2026). Selain itu, penelitian ini juga memperluas diskursus pendidikan Islam dengan menghadirkan model kepemimpinan adaptif yang berbasis nilai religius dan budaya pesantren. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan studi kepemimpinan pendidikan Islam kontemporer yang responsif terhadap tantangan digitalisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan adaptif dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang resilien pasca disrupsi digital di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at. Tujuan tersebut dilandasi oleh pentingnya memahami bagaimana kepemimpinan pesantren mampu merespons perubahan teknologi, sosial, dan budaya pendidikan secara strategis tanpa kehilangan identitas keislaman dan nilai-nilai kepesantrenan. Di tengah percepatan transformasi digital, banyak lembaga pendidikan mengalami krisis adaptasi akibat lemahnya inovasi organisasi dan rendahnya kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan. Oleh sebab itu, kepemimpinan adaptif diperlukan untuk menciptakan sistem organisasi yang fleksibel, kolaboratif, dan mampu bertahan dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Penelitian internasional menunjukkan bahwa *adaptive leadership* memiliki hubungan erat dengan *organizational resilience* karena pemimpin yang adaptif mampu membangun budaya belajar, komunikasi terbuka, dan inovasi berkelanjutan dalam organisasi pendidikan (Chen & Liu, 2026). Selain itu, studi terbaru juga menegaskan bahwa lembaga pendidikan yang resilien cenderung memiliki pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan humanistik dan nilai kelembagaan (Cerchione, 2026). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan model konseptual kepemimpinan adaptif berbasis pesantren yang relevan untuk menjawab tantangan pendidikan Islam di era pascadisrupsi digital sekaligus memperkuat daya tahan organisasi pendidikan Islam di masa depan.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan adaptif, transformasi budaya organisasi, serta upaya pesantren dalam membangun ketahanan organisasi di tengah perubahan sosial dan disrupsi digital (Schmitt, 2026). Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at karena pesantren tersebut dinilai memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dengan modernisasi organisasi dan penerapan teknologi digital. Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan pesantren, pengurus, tenaga pendidik, dan tenaga administrasi yang terlibat langsung dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Selain itu, observasi partisipatif juga dilakukan untuk melihat secara langsung aktivitas kelembagaan, budaya organisasi, penggunaan teknologi digital, dan pola interaksi sosial di lingkungan

pesantren. Adapun data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan, arsip pesantren, laporan kegiatan, serta literatur ilmiah yang relevan dengan kepemimpinan adaptif dan resiliensi organisasi pendidikan Islam.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dianalisis secara bertahap untuk menemukan pola dan makna mengenai dinamika kepemimpinan adaptif dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang resilien pasca disrupsi digital (Jiang & Deng, 2026). Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar data yang diperoleh lebih valid dan objektif. Dengan metode tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai strategi kepemimpinan adaptif dalam memperkuat fleksibilitas organisasi, budaya inovasi, serta ketahanan pesantren dalam menghadapi tantangan perkembangan teknologi dan perubahan sosial modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Adaptif Meningkatkan Fleksibilitas Organisasi Pesantren

Kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam meningkatkan fleksibilitas organisasi pesantren di tengah perubahan pasca-disrupsi digital (Alshami, 2025). Sebelum terjadinya transformasi digital yang masif, pola kepemimpinan di lingkungan pesantren cenderung bersifat sentralistik, di mana sebagian besar keputusan organisasi hanya berpusat pada pimpinan utama (Baroudi, 2026). Namun, perkembangan teknologi pendidikan, perubahan kebutuhan santri, serta tuntutan modernisasi administrasi membuat pola tersebut mengalami penyesuaian. Pimpinan pesantren mulai menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih terbuka, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan (Alwyn, 2026). Guru, pengurus pesantren, hingga tenaga administrasi mulai dilibatkan dalam proses musyawarah dan pengambilan keputusan strategis, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan pembelajaran digital, penggunaan media teknologi, serta tata kelola kelembagaan berbasis sistem informasi (Arar & Cansoy, 2026). Kondisi ini menunjukkan adanya dinamika organisasi yang lebih fleksibel dibandingkan sebelumnya (Abate & Ukpabi, 2026). Fleksibilitas tersebut terlihat dari kemampuan pesantren dalam menyesuaikan sistem pembelajaran, mempercepat koordinasi internal, dan membangun komunikasi organisasi yang lebih efektif di era digital. Selain itu, kepemimpinan adaptif juga mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab kolektif di kalangan tenaga pendidik dan pengurus pesantren sehingga proses perubahan tidak menimbulkan konflik internal yang signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan Islam dalam menghadapi disrupsi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun budaya organisasi yang partisipatif dan

adaptif terhadap perubahan sosial.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah satu pengurus Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at yang menyatakan bahwa:

> *"Dulu hampir semua keputusan langsung dari pimpinan pesantren, tetapi sekarang kami sering diajak musyawarah bersama terkait program pembelajaran digital dan pengembangan administrasi berbasis teknologi. Guru dan pengurus diberikan ruang untuk menyampaikan ide serta solusi terhadap permasalahan yang muncul. Dengan cara seperti ini, pesantren menjadi lebih cepat menyesuaikan diri dengan kebutuhan santri dan perkembangan zaman." (Hasil wawancara pengurus pesantren, 2026).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adaptif di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at telah menciptakan perubahan pola organisasi dari sistem yang kaku menuju organisasi yang lebih fleksibel dan partisipatif. Pelibatan berbagai unsur organisasi dalam pengambilan keputusan menjadikan proses adaptasi terhadap perubahan digital berjalan lebih efektif. Selain meningkatkan kecepatan respons organisasi, pola kepemimpinan ini juga memperkuat hubungan kerja sama antaranggota pesantren sehingga tercipta lingkungan organisasi yang resilien dan mampu menghadapi tantangan pendidikan modern tanpa meninggalkan nilai-nilai kepesantrenan. Berikut ini adalah bentuk dokumentasinya:

Table 1. Kepemimpinan Adaptif Meningkatkan Fleksibilitas Organisasi Pesantren

Aspek Tata Kelola	Kondisi Sebelum (Pendekatan Lama)	Kondisi Sesudah (Kepemimpinan Adaptif)	Dampak Terhadap Resiliensi Organisasi
Pengambilan Keputusan	Sentralistik (Dominan dari Pimpinan)	Musyawarah & Kolaboratif	Proses adaptasi digital lebih cepat dan efektif.
Peran Guru & Pengurus	Pelaksana Instruksi	Subjek Inovasi (Menyampaikan Ide & Solusi)	Lingkungan kerja lebih solutif dan responsif.
Tata Kelola & Administrasi	Konvensional / Kaku	Pembelajaran & Administrasi Berbasis Digital	Fleksibel mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan santri.

Berdasarkan table yang sudah di paparkan di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adaptif di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at telah menciptakan sistem organisasi yang lebih terbuka dan fleksibel. Pelibatan berbagai unsur pesantren dalam pengambilan keputusan mampu mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan digital serta memperkuat kerja sama organisasi secara kolektif.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at berperan penting dalam meningkatkan fleksibilitas organisasi pasca-disrupsi digital. Perubahan pola kepemimpinan dari yang bersifat sentralistik menuju partisipatif membuktikan bahwa organisasi pendidikan Islam membutuhkan pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman (Aypay & Çakır, 2026). Pelibatan guru, pengurus, dan tenaga administrasi dalam pengambilan keputusan membuat organisasi lebih cepat merespons perubahan pembelajaran digital dan kebutuhan santri modern (Sagar & Sagar, 2026). Temuan (Bhatnagr, 2026) menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh teknologi, tetapi juga oleh budaya kerja kolaboratif yang dibangun oleh pemimpin. Hal tersebut relevan dengan teori Adaptive Leadership dari Ronald Heifetz yang menjelaskan bahwa pemimpin adaptif harus mampu membantu organisasi menghadapi tantangan melalui kolaborasi dan pembelajaran bersama. Selain itu, teori Organizational Resilience dari Annarelli Duchek menegaskan bahwa organisasi resilien terbentuk melalui kemampuan beradaptasi, merespons perubahan, dan melakukan pembelajaran berkelanjutan dalam menghadapi tantangan.

Transformasi Digital Mendorong Perubahan Budaya Organisasi Pendidikan Islam

Transformasi digital telah membawa perubahan signifikan terhadap budaya organisasi pendidikan Islam di lingkungan pesantren (Suresman, 2026). Perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya penggunaan teknologi dalam berbagai aspek kegiatan kelembagaan, mulai dari proses pembelajaran, administrasi akademik, hingga komunikasi internal organisasi (Bowden & Kondratjuk, 2026). Sebelum adanya transformasi digital, sebagian besar aktivitas pendidikan dan administrasi masih dilakukan secara manual serta mengandalkan pola komunikasi konvensional (Alkeeb, 2026). Namun, perkembangan teknologi dan tuntutan modernisasi pendidikan mendorong pesantren untuk mulai mengintegrasikan media digital ke dalam sistem pengelolaan pendidikan. Penggunaan aplikasi pembelajaran, sistem informasi akademik, absensi digital, serta media komunikasi berbasis teknologi membuat proses koordinasi menjadi lebih cepat, efektif, dan efisien (Imoniyovwe & Aruoriwo, 2026). Perubahan ini secara tidak langsung membentuk budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap inovasi dan pembaruan. Meskipun demikian, proses transformasi digital pada awalnya menimbulkan resistensi dari beberapa tenaga pendidik dan pengurus yang masih terbiasa dengan sistem tradisional (Nnaji & Ayanwale, 2026). Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan adaptif

memiliki peran penting dalam membangun pemahaman bersama bahwa penggunaan teknologi bukanlah ancaman terhadap nilai-nilai pesantren, melainkan sarana untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan Islam. Pimpinan pesantren secara bertahap memberikan pendampingan, pelatihan, dan pendekatan persuasif kepada seluruh anggota organisasi agar perubahan dapat diterima secara kolektif tanpa menghilangkan identitas religius dan budaya kepesantrenan. Dengan demikian, transformasi digital di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at tidak hanya berdampak pada aspek teknis kelembagaan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang lebih inovatif, adaptif, dan responsif terhadap perkembangan zaman.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah satu tenaga pendidik Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at yang menyatakan bahwa:

> *"Awalnya memang ada beberapa guru dan pengurus yang merasa kesulitan menggunakan sistem digital karena sudah terbiasa dengan cara lama. Tetapi pimpinan pesantren terus memberikan arahan dan pelatihan secara bertahap. Sekarang penggunaan media pembelajaran digital dan administrasi berbasis teknologi sudah menjadi bagian dari kegiatan sehari-hari, bahkan komunikasi antarbagian menjadi lebih cepat dan efektif." (Hasil wawancara tenaga pendidik, 2026).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa transformasi digital di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at telah mendorong perubahan budaya organisasi menuju sistem yang lebih modern dan inovatif. Kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai penghubung antara tradisi pesantren dan tuntutan perkembangan teknologi, sehingga proses perubahan dapat berjalan secara harmonis. Selain meningkatkan efektivitas kerja organisasi, penerapan teknologi digital juga memperkuat kemampuan pesantren dalam menghadapi tantangan pendidikan di era modern tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman dan budaya kepesantrenan yang menjadi identitas utama lembaga. Berikut ini adalah bentuk dokumentasinya:

Tabel 2. Matriks Tahapan Kebudayaan Digital di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at

Fase Perubahan	Kendala / Fenomena	Intervensi Kepemimpinan Adaptif	Hasil & Impact Organisasi
Fase Awal (Kesenjangan)	Keterbatasan literasi digital & preferensi cara lama.	Identifikasi masalah dan penyiapan mental SDM.	Mengurangi resistensi internal secara substansial.
Fase Proses (Transisi)	Proses adaptasi yang membutuhkan waktu	Pelatihan bertahap & pemberian arahan berkelanjutan.	Terjadinya peningkatan kompetensi

			teknologi para guru/pengurus.
Fase Akhir (Harmonisasi)	Pembiasaan sistem digital di seluruh unit	Penguatan nilai-nilai keislaman sebagai filter budaya.	Komunikasi antarbagian lebih efisien dan operasional lembaga makin responsif.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi teknologi di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang tidak sekadar menginstruksikan perubahan, tetapi juga menyediakan ekosistem pendukung (*enabling environment*) berupa pelatihan dan pendampingan berkelanjutan. Dengan memadukan pendekatan humanis dan pemanfaatan teknologi, pesantren berhasil membangun resiliensi organisasi. Hal ini membuktikan bahwa modernisasi tata kelola berbasis digital dapat berjalan seiring dengan penguatan nilai-nilai keislaman, di mana teknologi ditempatkan sebagai alat (*tool*) untuk mempercepat pencapaian visi lembaga, sementara nilai kepesantrenan tetap menjadi fondasi utamanya.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at telah membentuk budaya organisasi yang lebih inovatif dan terbuka terhadap perubahan. Penggunaan teknologi dalam pembelajaran, administrasi, dan komunikasi membuat sistem organisasi menjadi lebih efektif dan modern (Al-Shuwaikhat, 2026). Keberhasilan perubahan tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif yang mampu mengurangi resistensi internal melalui pendekatan persuasif dan pelatihan kepada guru maupun pengurus pesantren (Yan & Latukha, 2026). Temuan ini relevan dengan teori *Organizational Culture* dari Edgar H. Schein yang menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses adaptasi bersama terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, teori Change Management dari John P. Kotter menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun visi perubahan dan komunikasi yang efektif. Dengan demikian, transformasi digital di pesantren menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mampu mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai kepesantrenan secara harmonis.

Resiliensi Organisasi Dibangun Melalui Penguatan Nilai Religius dan Kolaborasi

Resiliensi organisasi pendidikan Islam tidak hanya dibangun melalui kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital, tetapi juga diperkuat oleh nilai religius, budaya pesantren, dan kolaborasi antaranggota organisasi (Bosch & Islam, n.d.). Di tengah perubahan sosial dan perkembangan teknologi yang berlangsung sangat cepat, pesantren menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan stabilitas lembaga sekaligus menyesuaikan diri dengan kebutuhan pendidikan modern (Abdellatif, 2026). Namun demikian, Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at mampu menunjukkan ketahanan

organisasi yang cukup kuat karena tetap menjadikan nilai-nilai spiritual dan budaya kepesantrenan sebagai dasar utama dalam menjalankan proses perubahan. Kepemimpinan adaptif yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada modernisasi sistem pendidikan dan administrasi, tetapi juga berupaya menjaga tradisi keislaman, kebersamaan, dan solidaritas sosial di lingkungan pesantren (Ab Halim & Ismail, 2026). Pimpinan pesantren secara aktif membangun komunikasi yang harmonis antara guru, pengurus, santri, dan tenaga administrasi sehingga tercipta kerja sama yang kuat dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi (Shi, 2026). Selain itu, kegiatan religius seperti musyawarah, pengajian, dan pembinaan spiritual tetap dipertahankan sebagai bagian dari penguatan budaya organisasi. Kondisi tersebut membuat proses perubahan dan modernisasi tidak menimbulkan konflik yang signifikan karena seluruh anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam menjaga keberlangsungan pesantren (Sarhindi, 2026). Dengan demikian, resiliensi organisasi di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at terbentuk melalui perpaduan antara penguatan nilai religius, budaya kolaboratif, dan kepemimpinan adaptif yang mampu menjaga keseimbangan antara tradisi dan inovasi.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan salah satu pengurus Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at yang menyatakan bahwa:

> *"Walaupun sekarang pesantren sudah banyak menggunakan teknologi dan sistem modern, kami tetap menjaga budaya pesantren seperti musyawarah, kebersamaan, dan kegiatan keagamaan. Pimpinan selalu menekankan bahwa modernisasi tidak boleh menghilangkan nilai-nilai spiritual dan kekeluargaan di lingkungan pesantren. Karena itu, hubungan antarpengurus dan guru tetap solid dalam menghadapi perubahan." (Hasil wawancara pengurus pesantren, 2026)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa resiliensi organisasi di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at terbentuk melalui penguatan nilai religius dan kolaborasi antaranggota organisasi. Kepemimpinan adaptif berhasil menciptakan keseimbangan antara modernisasi lembaga dan pelestarian budaya pesantren sehingga organisasi tetap stabil di tengah perubahan sosial dan disrupsi digital yang semakin kompleks.. Berikut ini adalah bentuk dokumentasinya:

Tabel 4. Hasil Observasi Lapangan Tata Kelola dan Dinamika Organisasi di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at

Aspek / Indikator Observasi	Objek / Fokus Pengamatan	Hasil Pengamatan di Lapangan	Kategori / Catatan Observasi
Kepemimpinan Adaptif	Forum Musyawarah & Rapat Pengurus	Pimpinan pesantren membuka ruang dialog dan rapat rutin bersama pengurus/guru.	Sangat Baik *(Partisipatif & Inklusif)*

Transformasi Digital	Sistem Administrasi & Data Santri	Guru dan ustaz memanfaatkan *papan digital/proyektor* dan grup komunikasi berbasis aplikasi (seperti WhatsApp/sistem internal)	Baik *(Komunikasi Cepat & Efisien)*
Resiliensi Organisasi	Penanganan Kendala/Krisis SDM	Saat terjadi kendala teknis atau resistensi penggunaan aplikasi baru oleh pengurus senior, lembaga tidak memberi sanksi,	Tinggi *(Humanis & Solutif)*
Pelestarian Nilai Tradisi	Kegiatan Keagamaan & Kultur Sosial	Meskipun sistem administrasi modern, kegiatan rutin seperti jamaah, pengajian kitab kuning, majelis musyawarah, dan tradisi *sowan*	Terjaga *(Sinergi Tradisi & Modernitas)*

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di lingkungan Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at, terlihat jelas adanya manifestasi nyata dari integrasi antara kepemimpinan adaptif, adopsi teknologi, dan resiliensi organisasi. Pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa modernisasi tata kelola administrasi dan pembelajaran tidak merusak iklim kekeluargaan maupun tradisi keagamaan yang ada. Sebaliknya, kepemimpinan adaptif pimpinan pesantren berhasil menjadikan teknologi sebagai instrumen pendukung yang meningkatkan efisiensi kerja pengurus dan guru, sekaligus memperkuat daya tahan (*resilience*) lembaga dalam merespons perkembangan zaman.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa resiliensi organisasi di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at terbentuk melalui penguatan nilai religius, budaya pesantren, dan kolaborasi antaranggota organisasi. Ketahanan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknologi, tetapi juga pada solidaritas sosial dan nilai spiritual yang menjadi dasar budaya kelembagaan (Kolade & Egbetokun, 2026). Kepemimpinan adaptif mampu menjaga keseimbangan antara modernisasi organisasi dan pelestarian tradisi pesantren sehingga perubahan dapat diterima tanpa menimbulkan konflik internal (Hongo & Kibe,

2026). Temuan (Hurel, 2026) relevan dengan teori Organizational Resilience dari Annarelli Duchek yang menjelaskan bahwa organisasi yang resilien mampu bertahan melalui kemampuan adaptasi, pembelajaran kolektif, dan penguatan hubungan sosial dalam menghadapi perubahan. Selain itu Lase (2025) menyatakan bahwa nilai dan budaya organisasi menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas lembaga. Dengan demikian, penguatan nilai religius dan kolaborasi menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang tangguh dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at memiliki peran penting dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang resilien pasca disrupsi digital. Kepemimpinan yang sebelumnya bersifat sentralistik berubah menjadi lebih partisipatif dan kolaboratif melalui pelibatan guru, pengurus, dan tenaga administrasi dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut membuat organisasi lebih fleksibel dan cepat beradaptasi terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan pendidikan modern. Selain itu, transformasi digital juga mendorong terbentuknya budaya organisasi yang lebih inovatif, efektif, dan terbuka terhadap perubahan melalui penggunaan media pembelajaran digital, sistem informasi akademik, dan komunikasi berbasis teknologi. Penelitian ini juga menemukan bahwa resiliensi organisasi pesantren tidak hanya dibangun melalui kemampuan teknologi, tetapi diperkuat oleh nilai religius, budaya pesantren, dan solidaritas antaranggota organisasi. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kepemimpinan adaptif menjadi faktor utama dalam menjaga keseimbangan antara modernisasi organisasi dan pelestarian nilai-nilai kepesantrenan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

Aarninkhof-Kamphuis. (2026). Empowering adaptive leadership: a dynamic adaptive approach. *Leadership in Health Services*, 1–19. https://doi.org/10.1108/LHS-07-2025-0121

Ab Halim, N., & Ismail. (2026). Designing Adaptive Artificial Intelligence to Integrate 21st Century Competencies into Islamic curricula. *Contrarius Series: Law & Social Justice*, *1*(2), 176–183. https://doi.org/10.53955/cslsj.v1i2.136

Abate, Y. A., & Ukpabi. (2026). The role of agile leadership on the resilience of hotels in crisis times. *Anatolia*, 1–19. https://doi.org/10.1080/13032917.2026.2621315

Abdellatif, C. A. (2026). Education and the Problem of Achieving Intellectual Security for Youth. *Social Sciences Journal*, *20*(1), 51–66. https://doi.org/10.34118/ssj.v20i1

Akarsu, O., & Bağış. (2026). Digital leadership as micro-foundations of digital transformation, technology adaptive capability and financial performance. *Journal of Organizational Change Management*, *39*(2), 414–436. https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2024-0792

Al-Shuwaikhat, H. (2026). Harnessing Artificial Intelligence for Smarter Decisions: Shapping the Future of Contemporary Management for Modern Busines. *SBS Journal of Applied Business Research*, 13–42. https://doi.org/10.70301/CONF.SBS-JABR.2024.1/1.2

Alkeeb, K. E. O. (2026). Digital Transformation and Change Management in Libyan Libraries: Insights from Business Administration. *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 376–398. https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i1.123

Alshami. (2025). Investigating the causes of financial default among SMEs in Kuwait with evidence from the national fund for enterprise development. *Discover Sustainability*, *6*(1), 681. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01618-7

Alwyn, S. (2026). Governance-Embedded Character Education: Institutionalizing Adab in Islamic School-Based Management. *Islamic Pedagogy Evaluation Journal*, *1*(1), 1–16.

Arar, K., & Cansoy. (2026). Islamic educational leadership: A systematic review of empirical evidence and a conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History*, 1–33. https://doi.org/10.1080/00220620.2026.2671907

Aypay, A., & Çakır. (2026). Is distributed leadership key to a just and collaborative school culture? A mediation analysis. *International Journal of Educational Management*, 1–20. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2025-0660

Baroudi, S. (2026). Leading in times of crisis: evidence of digital transformational leadership among Arab female educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, *29*(2), 236–257. https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2108506

Bhatnagr, P. (2026). Fostering agility through leadership in technology firms. *Leadership & Organization Development Journal*, *47*(1), 1–24. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2024-0432

Bisyri, K., & Aimah, S. (2026). The Agile Management Paradigm in Quality-Based Curriculum Development in Integrated Islamic Schools. *Journal of Educational Management Research*, *5*(1), 776–788. https://doi.org/10.61987/jemr.v5i1.1785

Bosch, S., & Islam. (n.d.). *QUANTIFYING THE ECONOMIC IMPACT OF AUTONOMOUS CLOUD SYSTEMS: ADVANCING US SME COMPETITIVENESS THROUGH COGNITIVE TRUST MODELING*. https://orcid.org/0009-0000-0222-8576

Bowden, R., & Kondratjuk, M. (2026). "Sustainability is more than saving water"–learning for sustainability through a whole institution process in university teacher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1–21. https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2024-0604

Bush, T., & Guo. (2026). Revisiting school leadership: Indigenous challenges to global north models. *Education Sciences*, *16*(2), 354. https://doi.org/10.3390/educsci16020354

Cerchione. (2026). Responsible Work, Resilient Workforce: A Corporate Social Responsibility Knowledge-Based Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.70178

Chen, X., & Liu. (2026). Can artificial intelligence enhance corporate resilience? Empirical evidence from China's A-share listed firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 103112. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2026.103112

Connolly. (2023). Ensuring knowledge sustainability in a digital era: Empowering digital transformation through digital educational leadership. *Technology, Knowledge and Learning*, 1–17. https://doi.org/10.28991/esj-2021-01286

Grefalde, J. Q. (2026). Resilience in the face of crisis: challenges and recovery strategies of accommodation sector establishments in Surigao del Sur amidst pandemic. *Frontiers in Sustainable Tourism*, *5*, 1752569. https://doi.org/10.3389/frsut.2026.1752569

Heinzen. (2024). The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. *Journal of Strategy and Management*, *17*(4), 539–561. https://doi.org/10.1108/SL-11-2025-0383

Hongo, H., & Kibe. (2026). Adaptive Leadership Strategies for Advancing Digital Transformation and Innovation in Academic Libraries in Kenya. *Journal of Library Administration*, 1–25. https://doi.org/10.1080/01930826.2026.2652477

Hurel, I. (2026). Organizational resilience and agility in SMEs: a systematic review with global perspectives for emerging economies. *Journal of Organizational Change Management*, 1–23. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2025-0580

Imoniyovwe, O. G., & Aruoriwo. (2026). *Computeducation: ICT Integration into Administrative Management of Private Secondary School Teachers and Students' Class Attendance and Classroom Attitude in Delta State, Nigeria*.

Jiang, N., & Deng. (2026). Strategic leadership behaviours in Chinese schools: a Rasch model analysis. *Asia Pacific Journal of Education*, 1–25. https://doi.org/10.1080/02188791.2026.2659133

Kolade, O., & Egbetokun. (2026). Guts, grit and God? Spiritual capital and entrepreneurial resilience in a turbulent environment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *43*(1), e70049. https://doi.org/10.1002/cjas.70049

Kyambade. (2025). Exploring the evolution of artificial intelligence in education: From AI-guided learning to learner-personalized paradigms. *Cogent Education*, *12*(1), 2505297. https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2505297

Lase. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, Model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *3*(1), 21–45.

Mizova. (2026). Leading the Digital Transformation of Education: The Perspective of School Principals. *Administrative Sciences*, *16*(1), 57. https://doi.org/10.3390/admsci16010057

Muslicha. (2026). Developing a Love-Based Curriculum Model with Islamic Digitalization in Islamic Education Learning in the Society 5.0 Era. *Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, *2*(1), 18–31. https://doi.org/10.32806/jspai.v2i1.1647

Nnaji, I. L., & Ayanwale. (2026). Enhancing governance and performance in Nigerian higher education through AI-driven digital transformation: Insights from stakeholder perspectives. *Social Sciences & Humanities Open*, *13*, 102348. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102348

Ospanova, Z. Y. (2026). Economic Supremacy and Competition of China in the Context of Industry 5.0 and the Contemporary World Order: Current Development and Possible Solutions. In *The Sustainable Development of the Entrepreneurial Economy in the Fifth Industrial Revolution* (pp. 589–599). World Scientific. https://doi.org/10.1142/14086

Sagar, M. R., & Sagar, S. R. (2026). The Impact of Data-Driven Decision Making on Organizational Resilience. *Scriptora International Journal of Research and Innovation (SIJRI)*, 10–18. https://doi.org/10.65579/sijri.2025.v2i1.02

Sarhindi, I. (2026). The role of Islamic higher education in fostering environmental sustainability: comparative case study of UIN Jakarta and UII Yogyakarta, Indonesia. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1–18. https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2025-0157

Schmitt. (2026). Building adaptive leaders: rethinking leadership development in the age of uncertainty. *European Journal of Training and Development*, *50*(3–4), 293–312. https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2025-0083

Shi, H. (2026). The generation mechanism of Chinese college students' classroom silence: A qualitative study based on triadic interaction theory. *Frontiers in Psychology*, *17*, 1746284. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1746284

Sott, M. K., & Bender. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, *5*(1), 2. https://doi.org/10.3390/merits5010002

Suresman. (2026). From traditional religious leader to actor of social change: a comprehensive Systematic literature network analysis the role of a Kyai in Indonesia based on scopus database. *Cogent Arts & Humanities*, *13*(1), 2625597. https://doi.org/10.1080/23311983.2026.2625597

Tengblad. (2026). Listening to the pulse–an exploration of manufacturing management and learning in the era of Industry 5.0. *Journal of Organizational Change Management*, *39*(8), 125–142. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2025-0464

Yan, K., & Latukha. (2026). Leading organizational change: building employee resilience through adaptive leadership. *Strategy & Leadership*, 1–17. https://doi.org/10.1108/SL-12-2025-0420