



Vol. 05 No. 06 (2026) : 66-80

e-ISSN: 2964-0131

p-ISSN-2964-1748

UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN

e-ISSN: 2964-0131 p-ISSN-2964-1748

Available online at <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>

KEPEMIMPINAN ADAPTIF KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA TRANSFORMASI DIGITAL

Muhammad Ali Syaifudin

Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

Email: alisyaifudin1303@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk dan proses kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital serta menganalisis strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan dan keberlanjutan transformasi digital. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh dari berbagai literatur ilmiah yang relevan, khususnya artikel jurnal dalam lima tahun terakhir, kemudian dianalisis melalui tahap identifikasi, seleksi, pengelompokan, analisis, sintesis, dan penarikan kesimpulan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala madrasah diwujudkan melalui kemampuan membaca perubahan, mengambil keputusan secara kontekstual, melibatkan guru dan tenaga kependidikan, mengembangkan kompetensi digital, serta mengelola resistensi terhadap perubahan. Strategi keberlanjutan transformasi digital dilakukan melalui pemetaan kesiapan organisasi, penguatan sumber daya manusia, komunikasi dan kolaborasi, pembangunan budaya inovasi, evaluasi, dan penyesuaian kebijakan secara berkelanjutan. Kesimpulan: Kepemimpinan adaptif menjadi pendekatan strategis dalam mengelola transformasi digital karena mampu mengintegrasikan aspek teknologi, sumber daya manusia, budaya organisasi, dan nilai-nilai pendidikan Islam. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan dan mempertahankan perubahan organisasi secara fleksibel, partisipatif, dan kontekstual.

Kata kunci: Kepemimpinan Adaptif; Transformasi Digital; Kepemimpinan Pendidikan

Abstract

This study aims to analyze the forms and processes of adaptive leadership of madrasah principals in responding to digital transformation and to examine the strategies employed by madrasah principals to manage change and sustain digital transformation. This study employed a literature review method with a qualitative approach. Data were obtained from relevant scientific literature, particularly journal articles published within the last five years, and analyzed through the stages of identification, selection, categorization, analysis, synthesis, and conclusion drawing. The findings indicate that adaptive leadership among madrasah principals is demonstrated through the ability to recognize changes, make contextual decisions, involve teachers and educational staff, develop digital competencies, and manage resistance to change. Strategies for sustaining digital transformation include assessing organizational readiness, strengthening human resources, developing communication and collaboration, fostering an innovation culture, conducting continuous evaluation, and adjusting policies according to emerging needs. Conclusion: Adaptive leadership represents a strategic approach to managing digital transformation because it integrates technology, human resources, organizational culture, and Islamic educational values. The success of digital transformation depends not only on technological availability but also on the ability of madrasah principals to initiate, manage, and sustain organizational change in a flexible, participatory, and contextual manner.

Keywords: Adaptive Leadership; Digital Transformation; Educational Leadership

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi bagian penting dalam perubahan tata kelola lembaga pendidikan. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara lembaga pendidikan melaksanakan pembelajaran, mengelola administrasi, berkomunikasi, mengembangkan sumber daya manusia, serta mengambil keputusan (Maharani et al., 2025). Transformasi tersebut tidak lagi sekadar berkaitan dengan penggunaan perangkat digital, tetapi telah berkembang menjadi perubahan pada pola kerja, budaya organisasi, sistem pelayanan, dan proses pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam konteks madrasah, perubahan tersebut memiliki karakteristik tersendiri karena madrasah dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan teknologi sekaligus mempertahankan identitas dan nilai-nilai pendidikan Islam. Kondisi ini menempatkan kepala madrasah sebagai aktor strategis dalam menentukan arah perubahan. Kepala madrasah tidak cukup hanya berperan sebagai administrator, tetapi dituntut mampu menjadi penggerak perubahan yang dapat membaca perkembangan lingkungan, mengembangkan strategi, membangun kesiapan warga madrasah, dan memastikan pemanfaatan teknologi mendukung pencapaian tujuan pendidikan (Syari, 2025). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital di madrasah sangat berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah dalam memimpin perubahan secara responsif dan berkelanjutan.

Persoalan yang muncul adalah bahwa proses transformasi digital tidak selalu berjalan secara mudah di lingkungan madrasah. Perbedaan kemampuan digital guru, keterbatasan sarana dan prasarana, beban administrasi, resistensi terhadap perubahan, serta perbedaan kesiapan antaranggota organisasi dapat menjadi hambatan dalam penerapan teknologi. Kepala madrasah juga dihadapkan pada tuntutan untuk mengambil keputusan secara cepat ketika teknologi dan kebutuhan pendidikan mengalami perubahan. Apabila transformasi digital hanya dipahami sebagai pengadaan perangkat atau penerapan aplikasi tertentu, perubahan tersebut berpotensi tidak memberikan dampak yang berkelanjutan terhadap tata kelola madrasah. Kepala madrasah perlu memahami bahwa perubahan teknologi selalu berhubungan dengan perubahan manusia dan organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan kepemimpinan yang mampu menyesuaikan strategi dengan kondisi yang dihadapi, melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam proses perubahan, mengelola resistensi, serta memberikan ruang untuk pembelajaran dan inovasi. Permasalahan inilah yang menjadikan kepemimpinan adaptif penting dikaji dalam konteks transformasi digital madrasah.

Secara konseptual, kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dan organisasi untuk menghadapi persoalan kompleks melalui proses pembelajaran, penyesuaian, eksperimen, dan perubahan perilaku (Tanjung, 2025). Dalam konteks pendidikan,

kepemimpinan adaptif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi pada kemampuan pemimpin membantu organisasi menghadapi perubahan yang tidak dapat diselesaikan dengan solusi lama. Ketika diterapkan pada madrasah, kepemimpinan adaptif dapat dilihat melalui kemampuan kepala madrasah dalam membaca perubahan lingkungan digital, menentukan masalah yang perlu mendapatkan perhatian, mengembangkan strategi perubahan, membangun komunikasi dan kolaborasi, mengelola perbedaan dan resistensi, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap kebijakan. Perspektif ini berbeda dari digital leadership yang lebih banyak menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan dan mengintegrasikan teknologi. Kepemimpinan adaptif menempatkan teknologi sebagai bagian dari perubahan organisasi yang membutuhkan kesiapan manusia, budaya kerja, dan proses pembelajaran (Aisyah, 2014). Oleh karena itu, kajian kepemimpinan adaptif dalam Manajemen Pendidikan Islam menjadi penting untuk memahami bagaimana kepala madrasah mengelola perubahan digital dengan tetap memperhatikan karakteristik, tujuan, dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Penelitian dalam lima tahun terakhir telah memberikan dasar penting bagi penelitian ini. (Prima et al., 2026) menunjukkan bahwa tujuan pendidikan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi pendekatan sekolah terhadap transformasi digital; gap penelitian tersebut terletak pada konteks sekolah menengah di Swiss yang belum menggambarkan karakteristik madrasah di Indonesia, sehingga penelitian ini menawarkan kebaruan berupa kajian kepemimpinan adaptif dalam konteks lembaga pendidikan Islam. (Rosmini et al., 2024) menemukan bahwa digital leadership kepala sekolah berpengaruh positif terhadap integrasi teknologi oleh guru di sekolah dasar Kuwait; gap penelitian ini adalah fokusnya pada hubungan digital leadership dan integrasi teknologi secara kuantitatif, sedangkan penelitian ini berfokus pada proses adaptasi kepala madrasah dalam mengelola perubahan organisasi. (Saputra et al., 2024) menemukan bahwa kepala madrasah berperan dalam membangun kesadaran teknologi, menyusun strategi, memilih sumber daya manusia, membangun budaya kerja berbasis teknologi, mendorong inovasi dan kolaborasi, serta melakukan pengawasan; gap-nya adalah penelitian tersebut lebih mendeskripsikan praktik kepemimpinan dalam transformasi digital pada satu madrasah, sehingga penelitian ini menawarkan novelty pada analisis mekanisme adaptasi, khususnya dalam menghadapi resistensi, perubahan budaya kerja, dan kesiapan sumber daya manusia. (Muwafiqus Shobri1, 2025) menemukan bahwa digital competitive intelligence, digital communication, dan digital resilience merupakan karakteristik digital leadership yang masih menjadi tantangan bagi kepala sekolah di Indonesia; gap penelitian tersebut adalah fokus pada pengukuran karakteristik digital leadership, bukan proses pengelolaan perubahan, sehingga

penelitian ini mengembangkan fokus pada bagaimana karakteristik tersebut diterjemahkan menjadi tindakan adaptif kepala madrasah. Selanjutnya, (Syafrial, 2023) melalui kajian literatur mengidentifikasi kesenjangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur, resistensi terhadap perubahan, kompleksitas regulasi, dan keterbatasan kemampuan mengevaluasi informasi digital sebagai tantangan kepemimpinan adaptif; gap penelitian tersebut terletak pada penggunaan studi literatur yang belum menggambarkan pengalaman empiris kepala madrasah dalam menghadapi persoalan tersebut, sehingga penelitian ini menawarkan novelty melalui kajian lapangan mengenai proses kepemimpinan adaptif dalam konteks madrasah.

Berdasarkan kelima penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai kepemimpinan dan transformasi digital telah berkembang dari pembahasan mengenai integrasi teknologi menuju digital leadership dan kepemimpinan adaptif. Namun, masih terdapat ruang penelitian yang penting. telah mengidentifikasi persoalan kepemimpinan adaptif di era digital, tetapi masih berbasis kajian literatur sehingga belum memberikan gambaran empiris mengenai tindakan kepala madrasah dalam mengatasi persoalan tersebut. Dengan demikian, research gap penelitian ini terletak pada belum optimalnya penjelasan mengenai bagaimana proses kepemimpinan adaptif kepala madrasah berlangsung ketika menghadapi transformasi digital, khususnya dalam membaca perubahan, menentukan respons, mengelola resistensi, melibatkan warga madrasah, dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan kondisi organisasi.

Kebaruan penelitian ini tidak diletakkan semata-mata pada penggunaan istilah “kepemimpinan adaptif” atau “transformasi digital”, karena kedua konsep tersebut telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Kebaruan penelitian diarahkan pada pemetaan mekanisme kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam mengelola transformasi digital sebagai sebuah proses perubahan organisasi. Penelitian ini mengintegrasikan beberapa aspek yang sebelumnya lebih banyak dikaji secara terpisah, yaitu kemampuan kepala madrasah membaca tuntutan perubahan, menentukan prioritas perubahan, mengambil keputusan secara kontekstual, membangun komunikasi dan kolaborasi, mengelola resistensi guru, meningkatkan kapasitas digital sumber daya manusia, membangun budaya inovasi, serta mengevaluasi keberlanjutan perubahan. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan antara tindakan kepemimpinan dan dinamika organisasi selama transformasi digital, bukan hanya mendeskripsikan penggunaan teknologi. Selain itu, penelitian ini menempatkan karakteristik madrasah sebagai konteks penting sehingga transformasi digital tidak dipisahkan dari nilai-nilai pendidikan Islam. Dengan demikian, novelty yang ditawarkan adalah model pemahaman proses adaptasi kepala madrasah yang menghubungkan kepemimpinan, sumber daya manusia, budaya organisasi, resistensi

perubahan, dan transformasi digital dalam satu kerangka pengelolaan perubahan di madrasah.

Urgensi penelitian ini semakin kuat karena transformasi digital pada lembaga pendidikan membutuhkan perubahan yang berkelanjutan, bukan hanya respons sesaat terhadap perkembangan teknologi. Kepala madrasah perlu mampu memastikan bahwa setiap perubahan teknologi dapat diterima, dipahami, dan digunakan secara produktif oleh warga madrasah. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan kepala madrasah mengembangkan pendekatan yang berbeda sesuai dengan tingkat kesiapan guru, kondisi sarana prasarana, budaya organisasi, dan kebutuhan peserta didik. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kemampuan tersebut penting karena pengelolaan madrasah tidak hanya diarahkan pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada pencapaian tujuan pendidikan yang berorientasi pada pembentukan manusia yang berilmu, berakarakter, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, transformasi digital perlu dikelola sebagai perubahan yang menyatukan aspek teknologi dan kemanusiaan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya kajian kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam serta memberikan kontribusi praktis berupa pemahaman bagi kepala madrasah mengenai strategi menghadapi perubahan digital secara adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis bentuk dan proses kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital, meliputi kemampuan membaca dan merespons perubahan, merumuskan serta mengarahkan strategi transformasi, mengambil keputusan secara kontekstual, dan melibatkan guru serta tenaga kependidikan dalam proses perubahan; dan (2) menganalisis strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan dan keberlanjutan transformasi digital, meliputi upaya mengatasi resistensi dan kesenjangan kompetensi digital, membangun budaya inovasi dan kolaborasi, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan adaptif di madrasah. Penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepala madrasah mengelola transformasi digital melalui kepemimpinan yang fleksibel, partisipatif, dan kontekstual dengan tetap mempertahankan karakter serta nilai-nilai pendidikan Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (literature review) dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital. Studi pustaka dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian konsep, teori, temuan empiris, dan perkembangan penelitian mengenai kepemimpinan adaptif, kepemimpinan pendidikan, transformasi digital, serta

Manajemen Pendidikan Islam. Sumber data penelitian berupa artikel jurnal ilmiah yang relevan, disertai buku dan dokumen akademik yang digunakan sebagai sumber pendukung. Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa basis data dan mesin pencarian ilmiah dan database jurnal lainnya, dengan menggunakan kata kunci kepemimpinan adaptif, kepala madrasah, transformasi digital, digital leadership, dan Islamic educational leadership. Literatur dipilih berdasarkan kriteria relevansi dengan fokus penelitian, kualitas publikasi, keterbaruan sumber, serta keterkaitan langsung dengan konteks kepemimpinan dan transformasi digital pada lembaga pendidikan.

Analisis data dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi, seleksi, pengelompokan, analisis, sintesis, dan penarikan kesimpulan. Literatur yang telah diperoleh terlebih dahulu diseleksi berdasarkan kesesuaian judul, abstrak, tujuan, metode, dan hasil penelitian dengan fokus kajian. Selanjutnya, temuan dari berbagai sumber dikelompokkan berdasarkan tema, seperti konsep kepemimpinan adaptif, peran kepala madrasah, strategi menghadapi transformasi digital, kesiapan sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, budaya inovasi, serta faktor pendukung dan penghambat transformasi digital. Hasil penelitian terdahulu kemudian dibandingkan untuk menemukan pola persamaan, perbedaan, keterbatasan, dan research gap yang belum banyak dikaji. Tahap akhir dilakukan melalui sintesis temuan untuk membangun argumentasi mengenai posisi kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital serta merumuskan kebaruan konseptual penelitian. Keabsahan kajian dijaga melalui penggunaan sumber ilmiah yang kredibel, perbandingan berbagai hasil penelitian, dan pemeriksaan konsistensi temuan antar-literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bentuk dan Proses Kepemimpinan Adaptif Kepala Madrasah

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital diawali dengan kemampuan membaca dan mengenali perubahan. Kepala madrasah perlu memahami perkembangan teknologi sekaligus mengidentifikasi dampaknya terhadap pengelolaan madrasah, pembelajaran, administrasi, komunikasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Kemampuan membaca perubahan tidak hanya berkaitan dengan mengetahui teknologi yang sedang berkembang, tetapi juga memahami kebutuhan dan kesiapan internal madrasah. Kepala madrasah perlu memetakan kemampuan digital guru dan tenaga kependidikan, ketersediaan infrastruktur, karakteristik peserta didik, serta budaya kerja yang telah berkembang. Arah transformasi digital sekolah berkaitan dengan tujuan pendidikan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Temuan tersebut

memperlihatkan bahwa pemimpin memiliki peran dalam menentukan bagaimana perubahan teknologi diterjemahkan menjadi kebutuhan organisasi. Dalam konteks madrasah, kemampuan membaca perubahan menjadi tahap awal agar transformasi digital tidak dilakukan hanya karena mengikuti perkembangan teknologi, tetapi berdasarkan kebutuhan dan kemampuan lembaga.

Bentuk kepemimpinan adaptif berikutnya terlihat pada kemampuan kepala madrasah dalam menentukan arah dan mengambil keputusan secara kontekstual. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital tidak dapat dilakukan dengan pola yang seragam karena setiap madrasah memiliki kondisi sumber daya, infrastruktur, kompetensi guru, dan budaya organisasi yang berbeda. Kepala madrasah perlu menentukan prioritas berdasarkan persoalan yang paling membutuhkan perubahan dan mempertimbangkan kemampuan organisasi dalam menerima perubahan tersebut. Keputusan dapat berupa pemilihan platform digital, pengembangan sistem administrasi, peningkatan kompetensi guru, penguatan komunikasi digital, maupun pengembangan layanan pendidikan. Pentingnya peran digital leadership dalam mendorong integrasi teknologi oleh guru. Namun, kepemimpinan adaptif menambahkan dimensi penting berupa kemampuan menyesuaikan keputusan dengan kondisi organisasi. Dengan demikian, keputusan kepala madrasah tidak semata-mata berorientasi pada pemanfaatan teknologi, tetapi mempertimbangkan efektivitas, kesiapan sumber daya manusia, kebermanfaatan, dan keberlanjutan penerapannya.

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa pelibatan guru dan tenaga kependidikan merupakan bagian penting dari proses kepemimpinan adaptif. Transformasi digital akan lebih mudah diterima apabila warga madrasah memiliki kesempatan untuk memahami, memberikan masukan, dan berpartisipasi dalam proses perubahan. Kepala madrasah dapat melibatkan guru melalui forum diskusi, rapat, kelompok kerja, komunitas belajar, pendampingan, maupun evaluasi bersama. Pelibatan tersebut memungkinkan kepala madrasah memperoleh informasi mengenai kendala yang dihadapi guru sekaligus membangun rasa memiliki terhadap program perubahan. Kepemimpinan kepala madrasah dalam transformasi digital berkaitan dengan pembangunan kesadaran teknologi, budaya inovasi, dan kolaborasi. Temuan tersebut memperkuat bahwa transformasi digital membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya bersifat instruktif. Dalam perspektif kepemimpinan adaptif, guru dan tenaga kependidikan diposisikan sebagai bagian dari proses perubahan, bukan sekadar penerima kebijakan.

Proses kepemimpinan adaptif juga ditunjukkan melalui pengembangan kemampuan dan pembelajaran organisasi. Hasil kajian memperlihatkan bahwa perbedaan kompetensi digital menjadi salah satu tantangan utama dalam transformasi digital. Oleh sebab itu, kepala madrasah perlu menciptakan sistem pengembangan

kompetensi yang berkelanjutan melalui pelatihan, pendampingan, praktik langsung, berbagi pengalaman, dan kolaborasi antarguru. Pengembangan kompetensi tidak cukup dilakukan melalui pelatihan satu kali karena teknologi dan kebutuhan penggunaannya terus berkembang. Kepala madrasah perlu membangun lingkungan yang memungkinkan guru belajar secara berkelanjutan dan saling membantu. Komunikasi digital dan digital resilience menjadi bagian penting dalam kepemimpinan digital kepala sekolah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam membangun ketahanan dan komunikasi organisasi menjadi penting ketika lembaga menghadapi perubahan teknologi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif dapat diwujudkan melalui kemampuan kepala madrasah menjadikan proses transformasi digital sebagai kesempatan untuk membangun organisasi pembelajar.

Selain kemampuan membaca perubahan dan mengembangkan sumber daya manusia, hasil kajian menunjukkan bahwa pengelolaan resistensi menjadi bagian penting dari kepemimpinan adaptif. Resistensi dapat muncul karena keterbatasan kompetensi, ketakutan terhadap teknologi, perubahan kebiasaan kerja, peningkatan beban administrasi, maupun kekhawatiran terhadap tuntutan baru. Kepala madrasah perlu memahami bahwa resistensi tidak selalu menunjukkan ketidakmauan untuk berubah, tetapi dapat menjadi indikator adanya persoalan yang belum terselesaikan. Karena itu, kepala madrasah perlu membangun komunikasi terbuka, memberikan pendampingan, menyediakan waktu adaptasi, dan menyesuaikan kebijakan dengan kondisi warga madrasah. Resistensi, kesenjangan literasi digital, dan keterbatasan infrastruktur sebagai beberapa persoalan penting dalam kepemimpinan adaptif di era digital. Berdasarkan temuan tersebut, kepala madrasah perlu mengembangkan pendekatan yang fleksibel dalam menghadapi perbedaan respons warga madrasah terhadap perubahan. Kemampuan mengelola resistensi menjadi pembeda antara kepemimpinan yang hanya menerapkan kebijakan dengan kepemimpinan yang benar-benar mengelola proses perubahan.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala madrasah merupakan proses perubahan yang berlangsung secara bertahap dan berkelanjutan. Proses tersebut dimulai dari kemampuan membaca perubahan dan kondisi organisasi, menentukan keputusan secara kontekstual, melibatkan warga madrasah, mengembangkan kompetensi digital, membangun pembelajaran organisasi, hingga mengelola resistensi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah bukan hanya berperan sebagai pengguna teknologi atau administrator, tetapi sebagai penggerak perubahan yang menghubungkan kebutuhan teknologi dengan kesiapan manusia dan organisasi. Kepemimpinan adaptif menjadi penting karena transformasi digital selalu menghadirkan persoalan baru yang membutuhkan penyesuaian strategi.

Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, proses tersebut juga perlu diarahkan agar penggunaan teknologi tetap mendukung tujuan pendidikan dan tidak menghilangkan karakter serta nilai-nilai Islam yang menjadi identitas madrasah.

Strategi Keberlanjutan Transformasi Digital Madrasah

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa strategi utama kepala madrasah dalam mengelola transformasi digital adalah membangun kesiapan organisasi sebelum melakukan perubahan. Kesiapan tersebut mencakup sumber daya manusia, infrastruktur, sistem kerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Kepala madrasah perlu mengetahui tingkat kesiapan digital guru dan tenaga kependidikan serta mengidentifikasi fasilitas yang tersedia sebelum menentukan program transformasi. Pemetaan tersebut menjadi dasar untuk menentukan skala prioritas dan bentuk intervensi yang sesuai. Strategi ini penting karena penerapan teknologi tanpa mempertimbangkan kesiapan organisasi dapat menimbulkan kesenjangan antara kebijakan dengan praktik. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu menerapkan perubahan secara bertahap dengan menyesuaikan kemampuan dan kebutuhan lembaga. Pendekatan tersebut mencerminkan prinsip kepemimpinan adaptif yang menempatkan kondisi nyata organisasi sebagai dasar dalam menentukan tindakan.

Strategi kedua adalah meningkatkan kompetensi digital guru dan tenaga kependidikan secara berkelanjutan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital. Kepala madrasah perlu mengembangkan program peningkatan kompetensi yang tidak hanya berorientasi pada kemampuan menggunakan aplikasi, tetapi juga pada kemampuan memilih, mengevaluasi, dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Strategi tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, pendampingan individual, komunitas belajar, berbagi praktik baik, dan pengembangan tutor sebaya. Guru yang memiliki kompetensi digital lebih baik dapat diberdayakan untuk membantu rekan yang masih mengalami kesulitan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak sepenuhnya bergantung pada pelatihan eksternal, tetapi dapat dikembangkan melalui kapasitas internal madrasah. Strategi ini juga dapat meningkatkan rasa percaya diri guru dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Strategi ketiga adalah membangun komunikasi dan kolaborasi dalam proses perubahan. Hasil kajian memperlihatkan bahwa komunikasi yang terbuka dapat membantu warga madrasah memahami alasan, tujuan, manfaat, dan tahapan transformasi digital. Kepala madrasah perlu menyampaikan kebijakan secara jelas sekaligus memberikan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan kendala dan masukan. Kolaborasi dapat dikembangkan melalui tim pengembangan digital, kelompok kerja, forum evaluasi, maupun komunitas berbagi praktik. Strategi

tersebut memungkinkan proses perubahan menjadi tanggung jawab bersama dan tidak hanya bergantung pada kepala madrasah. Selain itu, keterlibatan warga madrasah dapat menghasilkan berbagai inovasi yang berasal dari pengalaman langsung para pelaksana. Dengan demikian, komunikasi dan kolaborasi menjadi instrumen penting untuk membangun dukungan organisasi terhadap transformasi digital.

Strategi keempat berkaitan dengan pengelolaan resistensi dan kesenjangan kemampuan digital. Hasil kajian menunjukkan bahwa resistensi perlu dikelola melalui pendekatan yang persuasif, partisipatif, dan bertahap. Kepala madrasah perlu mengidentifikasi penyebab resistensi sebelum menentukan tindakan. Apabila resistensi disebabkan oleh keterbatasan kemampuan, maka solusi yang tepat dapat berupa pelatihan dan pendampingan. Apabila disebabkan oleh keterbatasan fasilitas, maka kepala madrasah perlu mencari alternatif penyediaan sumber daya atau menyesuaikan target perubahan. Sementara itu, apabila resistensi berkaitan dengan perubahan budaya kerja, maka diperlukan komunikasi, pemberian contoh, dan pembiasaan secara bertahap. Strategi tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak seharusnya memaksakan perubahan dengan pendekatan yang sama kepada seluruh warga organisasi. Adaptasi strategi berdasarkan sumber masalah menjadi karakter utama pengelolaan perubahan secara adaptif.

Strategi kelima adalah membangun budaya inovasi dan melakukan evaluasi secara berkelanjutan. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi digital akan sulit bertahan apabila hanya diposisikan sebagai program sementara. Kepala madrasah perlu membangun budaya organisasi yang mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk mencoba pendekatan baru, berbagi pengalaman, dan mencari solusi terhadap persoalan yang muncul. Pemberian apresiasi terhadap inovasi dapat menjadi salah satu cara untuk memperkuat budaya tersebut. Di samping itu, setiap program digital perlu dievaluasi untuk mengetahui efektivitas, kendala, tingkat pemanfaatan, serta dampaknya terhadap pekerjaan dan pembelajaran. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk memperbaiki atau menyesuaikan strategi. Pola tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital membutuhkan siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan yang berlangsung secara terus-menerus.

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan dan keberlanjutan transformasi digital dapat dirumuskan melalui enam strategi utama, yaitu pemetaan kesiapan organisasi, pengembangan kompetensi digital, komunikasi dan kolaborasi, pengelolaan resistensi, pembangunan budaya inovasi, serta evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Faktor pendukung yang paling menonjol meliputi komitmen kepala madrasah, kesiapan guru, dukungan warga madrasah, ketersediaan infrastruktur, komunikasi yang efektif, dan budaya belajar organisasi.

Sebaliknya, keterbatasan sarana, kesenjangan kompetensi digital, beban kerja, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, dan kurangnya pendampingan dapat menjadi faktor penghambat. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola perubahan secara manusiawi, partisipatif, dan kontekstual. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, strategi tersebut perlu diarahkan pada terciptanya tata kelola madrasah yang inovatif dan responsif terhadap perkembangan teknologi, tetapi tetap berlandaskan nilai, karakter, dan tujuan pendidikan Islam.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital diawali dengan kemampuan membaca perubahan, memetakan kesiapan organisasi, dan menentukan respons yang sesuai dengan kondisi madrasah. Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan adaptif yang menempatkan kemampuan memahami perubahan dan membedakan persoalan teknis dengan persoalan adaptif sebagai langkah penting dalam proses kepemimpinan. Dalam perspektif (Susanti et al., 2025) persoalan adaptif membutuhkan perubahan cara berpikir, perilaku, dan pola kerja anggota organisasi, sehingga tidak dapat diselesaikan hanya melalui instruksi atau solusi teknis. Dalam konteks transformasi digital, pengadaan perangkat dan aplikasi merupakan persoalan teknis, sedangkan perubahan kompetensi, budaya kerja, pola komunikasi, dan kesiapan guru merupakan persoalan adaptif. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan tersebut karena kepala madrasah tidak hanya dituntut menyediakan teknologi, tetapi harus mampu mengarahkan perubahan perilaku dan budaya organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan (Novra et al., 2024) yang menunjukkan bahwa tujuan pendidikan dan gaya kepemimpinan memengaruhi arah transformasi digital sekolah. Perbedaannya, penelitian ini memperluas perspektif tersebut pada konteks madrasah dengan menempatkan kemampuan adaptasi pemimpin sebagai proses pengelolaan perubahan yang mempertimbangkan karakteristik pendidikan Islam.

Temuan mengenai pengambilan keputusan secara kontekstual menunjukkan bahwa kepala madrasah perlu menyesuaikan strategi transformasi digital dengan tingkat kesiapan sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur, dan kebutuhan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori (Al Fadillah & Akbar, 2024) kepemimpinan adaptif yang menekankan bahwa pemimpin perlu memberikan respons berdasarkan kondisi yang berkembang, bukan menerapkan satu solusi untuk seluruh persoalan. Kepemimpinan adaptif juga menuntut pemimpin memberikan ruang bagi organisasi untuk bereksperimen dan belajar dari pengalaman. Hasil penelitian (Creighton, 2018)

menunjukkan bahwa digital leadership kepala sekolah memiliki hubungan dengan integrasi teknologi oleh guru. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi teknologi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan digital pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan keputusan dengan kondisi guru dan organisasi. Dengan demikian, terdapat pergeseran dari konsep digital leadership sebagai kompetensi teknologi menuju kepemimpinan adaptif sebagai kemampuan mengelola perubahan. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, pengambilan keputusan yang kontekstual juga memungkinkan kepala madrasah menjaga keseimbangan antara tuntutan inovasi teknologi dengan tujuan dan karakter pendidikan Islam.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa keterlibatan guru dan tenaga kependidikan merupakan bagian penting dari kepemimpinan adaptif. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya membangun visi bersama, memberikan motivasi, dan mendorong anggota organisasi untuk terlibat dalam perubahan (Makmuriana, 2021). Namun, kepemimpinan adaptif memiliki penekanan yang lebih kuat pada proses menghadapi perbedaan perspektif dan ketidakpastian. Guru tidak hanya diarahkan untuk melaksanakan kebijakan digital, tetapi dilibatkan dalam memahami masalah, memberikan masukan, mencoba strategi baru, dan mengevaluasi hasil perubahan. Temuan (Adie & Husni, 2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam transformasi digital dapat dilakukan melalui pembangunan kesadaran teknologi, budaya inovasi, dan kolaborasi. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut, tetapi memberikan penekanan tambahan bahwa partisipasi guru merupakan mekanisme adaptasi organisasi. Artinya, keterlibatan warga madrasah bukan hanya strategi untuk meningkatkan penerimaan terhadap teknologi, melainkan sarana bagi organisasi untuk belajar dan menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Pengelolaan resistensi dan pengembangan kompetensi digital yang ditemukan dalam penelitian ini juga memperlihatkan bahwa transformasi digital merupakan persoalan perubahan organisasi. Teori manajemen perubahan menjelaskan bahwa perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian dan resistensi apabila anggota organisasi merasa tidak memiliki kemampuan atau tidak memahami manfaat perubahan. Oleh karena itu, komunikasi, pelatihan, pendampingan, dan pemberian ruang untuk beradaptasi menjadi bagian penting dalam proses perubahan. Temuan ini sejalan dengan (Chaves et al., 2016) yang mengidentifikasi digital communication dan digital resilience sebagai aspek penting dalam kepemimpinan digital kepala sekolah. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi dan ketahanan digital tidak cukup dipahami sebagai kompetensi individual kepala madrasah, tetapi perlu diterjemahkan menjadi

strategi pengelolaan sumber daya manusia. Kepala madrasah perlu membedakan penyebab resistensi, apakah berasal dari keterbatasan kompetensi, fasilitas, beban kerja, atau budaya kerja. Dengan demikian, pendekatan adaptif memungkinkan kepala madrasah memberikan respons yang berbeda terhadap persoalan yang berbeda, sehingga perubahan dapat berlangsung secara lebih realistis dan berkelanjutan.

Temuan mengenai pembangunan budaya inovasi dan evaluasi berkelanjutan memperkuat pandangan bahwa transformasi digital tidak dapat diperlakukan sebagai program jangka pendek. Dalam perspektif organisasi pembelajar, keberlanjutan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman, membagikan pengetahuan, dan memperbaiki praktik secara terus-menerus. Kepala madrasah berperan dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru bereksperimen, berbagi praktik baik, dan melakukan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi. Hal ini memiliki hubungan dengan temuan (Qamaruzzaman et al., 2024) yang mengidentifikasi resistensi, kesenjangan literasi digital, dan keterbatasan infrastruktur sebagai tantangan kepemimpinan adaptif di era digital. Jika penelitian tersebut lebih banyak mengidentifikasi persoalan secara konseptual, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa persoalan tersebut dapat direspons melalui pengembangan budaya inovasi, pendampingan, kolaborasi, dan evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, keberlanjutan transformasi digital tidak ditentukan oleh seberapa banyak teknologi yang digunakan, tetapi oleh kemampuan madrasah membangun budaya yang memungkinkan warga organisasi terus belajar dan beradaptasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala madrasah dapat dipahami sebagai mekanisme pengelolaan perubahan yang mengintegrasikan teknologi, manusia, budaya organisasi, dan nilai pendidikan Islam. Temuan ini melengkapi penelitian terdahulu yang sebagian besar menempatkan transformasi digital dalam perspektif digital leadership, kompetensi teknologi, atau penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Penelitian ini mempertemukan berbagai perspektif tersebut melalui fokus pada proses adaptasi kepala madrasah, mulai dari membaca perubahan, menentukan keputusan kontekstual, melibatkan warga madrasah, mengembangkan kompetensi, mengelola resistensi, hingga membangun budaya inovasi dan keberlanjutan perubahan. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bagi Manajemen Pendidikan Islam terletak pada pemahaman bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya membutuhkan pemimpin yang mampu menggunakan teknologi, tetapi membutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan, menyesuaikan, dan mempertahankan perubahan organisasi dengan tetap menjaga karakter dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Berdasarkan hasil kajian dan perbandingan dengan penelitian terdahulu, novelty penelitian ini terletak pada perumusan kepemimpinan adaptif kepala madrasah sebagai mekanisme pengelolaan transformasi digital yang mengintegrasikan aspek teknologi, sumber daya manusia, budaya organisasi, dan nilai-nilai pendidikan Islam. Penelitian terdahulu cenderung membahas digital leadership dari aspek kompetensi teknologi, penggunaan teknologi, gaya kepemimpinan, atau peran kepala sekolah dalam mendorong digitalisasi. Sementara itu, penelitian ini menempatkan kepala madrasah sebagai penggerak perubahan adaptif yang tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi membaca perubahan, memetakan kesiapan organisasi, mengambil keputusan kontekstual, melibatkan guru, mengelola resistensi, mengembangkan kompetensi digital, membangun budaya inovasi, dan memastikan keberlanjutan perubahan.

KESIMPULAN

Hasil studi pustaka menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam menghadapi transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menggunakan teknologi, tetapi oleh kemampuan pemimpin dalam membaca perubahan, menentukan keputusan secara kontekstual, melibatkan guru dan tenaga kependidikan, mengembangkan kompetensi digital, mengelola resistensi, serta membangun budaya inovasi dan kolaborasi. Strategi tersebut perlu dilakukan secara bertahap melalui pemetaan kesiapan organisasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, komunikasi partisipatif, pendampingan, evaluasi, dan penyesuaian kebijakan secara berkelanjutan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki posisi strategis sebagai penggerak perubahan yang menjembatani tuntutan transformasi digital dengan kesiapan organisasi serta karakter pendidikan Islam. Kepemimpinan adaptif memungkinkan transformasi digital tidak berhenti pada penggunaan teknologi, tetapi berkembang menjadi perubahan tata kelola dan budaya kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kepala madrasah direkomendasikan untuk menerapkan kepemimpinan yang fleksibel, partisipatif, dan berbasis kebutuhan madrasah, sementara pengelola dan pemangku kebijakan pendidikan Islam perlu memperkuat dukungan infrastruktur, pengembangan kompetensi digital, pendampingan, serta kebijakan yang mendukung inovasi dan keberlanjutan transformasi digital di madrasah.

REFERENSI

- Adie, M. A. N. F., & Husni, M. (2026). TRANSFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DI ERA DIGITAL: STRATEGI, PELUANG, DAN TANTANGAN. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 4(5).
- Aisyah, N. (2014). *Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru mapel PAI: Studi kasus di MTs. Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten*

Malang.

- Al Fadillah, Y., & Akbar, A. R. (2024). Strategi Desain Pembelajaran Adaptif Untuk Meningkatkan Pengalaman Belajar di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Teknologi Terapan* | E-ISSN: 3031-7983, 1(4), 354-362.
- Chaves, H. V., Maia Filho, O. N., & Melo, A. S. E. de. (2016). Education in Times Net Generation: How Digital Immigrants Can Teach Digital Natives. *Holos*, 2, 347-356. <https://doi.org/10.15628/holos.2016.3611>
- Creighton, T. B. (2018). Digital Natives, Digital Immigrants, Digital Learners: An International Empirical Integrative Review of the Literature. *Education Leadership Review*, 19(1), 132-140.
- Maharani, D., Sari, A. P., & Veri, J. (2025). *Jalan menuju transformasi digital: Teori dan praktik difusi inovasi dalam perusahaan TI*. Fahmi Karya.
- Makmuriana, L. (2021). *Kepemimpinan Transformasional*. Penerbit Nem.
- Muwafiqus Shobri1, J. J. (2025). Digital Transformation in Islamic Education Management and Leadership: Strategies, Challenges, and Opportunities in the Society 5.0 Era. *Journal of Education Management and Policy*, 1(1), 9-19.
- Novra, E., Charli, C. O., Tungka, S., Helencia, K., Sumantrie, P., Imandeka, E., Meliala, A., Suprihartini, L., Mardika, N. H., & Safii, M. (2024). *Model dan Gaya Kepemimpinan*. CV. Gita Lentera. <https://books.google.co.id/books?id=otw4EQAAQBAJ>
- Prima, A., Natavia, D. S., Azainil, A., Buhari, M. R., & Hidayanto, D. N. (2026). Transformasi Kepemimpinan Digital dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan. *JIIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 9(1), 82-92.
- Qamaruzzaman, M., Setiawan, E., Hanifah, E., Chairiyah, S. S., & Warman, W. (2024). Implementasi supervisi akademik berbasis digital. *Literasi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(2), 141-151.
- Rosmini, H., Ningsih, N., Murni, M., & Adiyono, A. (2024). Transformasi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Era Digital: Strategi Administrasi Pendidikan Berbasis Teknologi di Sekolah Menengah Pertama. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 16(1), 165-180.
- Saputra, Y., Iskandar, I., & Agung, I. (2024). Peran Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Guru Berbasis Teknologi Digital. *Research and Development Journal of Education*, 10(2), 715-724.
- Susanti, D., Warlizasusi, J., Harahap, E. K., & Destriani, D. (2025). Manajemen perubahan di madrasah: Strategi adaptif dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Muhammadiyah Rejang Lebong. *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 90-101.
- Syafrial, H. (2023). *Literasi digital*. Nas Media Pustaka.
- Syari, Y. A. (2025). Artificial Intelligence: Transformasi Pendidikan Islam di Era Digital. *Al-Widad*, 4(1), 14-30.
- Tanjung, B. N. (2025). Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi Transformasi Digital: Kajian Konseptual terhadap Kinerja Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 18-25.