



Diterima Redaksi	Direvisi Terakhir	Diterbitkan <i>Online</i>
29 Juni 2025	30 Januari 2026	30 Juni 2026
DOI: https://doi.org/10.58518/awwaliyah.v8i2.3893		

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ADAPTIF DALAM KELEMBAGAAN PAI UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN PERUBAHAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN TINGKAT DASAR

Moh. Nasrul Amin¹, Rahmad Hariyadi²

Institut Agama Islam Tarbiyatut Tholabah Lamongan, Indonesia, ²Universitas Islam
Negeri Salatiga, Indonesia

E-mail: ¹m.nasrulamin@iai-tabah.ac.id, ²rahmat.hariyadi@uinsalatiga.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam dan sistematis integrasi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan adaptif dalam konteks kelembagaan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada tingkat dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan, melalui analisis terhadap literatur-literatur ilmiah yang relevan, baik berupa teori kepemimpinan, kebijakan pendidikan, maupun hasil penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun visi, inspirasi, dan budaya nilai dalam kelembagaan PAI, sedangkan kepemimpinan adaptif diperlukan untuk menavigasi perubahan sosial, menghadapi tantangan yang belum terdefinisi, serta menciptakan fleksibilitas kelembagaan. Integrasi kedua model menghasilkan pola kepemimpinan yang strategis dan responsif, yang tidak hanya menggerakkan inovasi, tetapi juga memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi dinamika pendidikan modern. Implikasinya, model kepemimpinan transformasional-adaptif ini dapat menjadi alternatif strategis dalam penguatan tata kelola lembaga PAI, serta menjadi acuan bagi pengembangan kebijakan dan pelatihan kepemimpinan pendidikan Islam yang berorientasi pada keberlanjutan dan kualitas kelembagaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Adaptif, Kelembagaan PAI Tingkat Dasar.

Abstract: This study aims to conduct an in-depth and systematic examination of the integration between transformational leadership and adaptive leadership within the institutional context of Islamic Religious Education (IRE) at the elementary level. The study employs a qualitative approach using a literature review method, analyzing relevant scientific literature, including leadership theories, educational policies, and previous research findings. The findings indicate that transformational leadership plays a crucial role in establishing vision, inspiration, and a values-based culture within the IRE institutional framework, while adaptive leadership is necessary for navigating social change, addressing undefined challenges, and fostering institutional flexibility.





The integration of the two models produces a strategic and responsive leadership pattern that not only drives innovation but also strengthens organizational resilience in facing the dynamics of modern education. The implication is that this transformational-adaptive leadership model can be a strategic alternative in strengthening the governance of PAI institutions and serve as a reference for the development of policies and training in Islamic educational leadership oriented toward sustainability and institutional quality.

Keywords: *Transformational Leadership, Adaptive Leadership, Basic Level PAI Institutions.*

Pendahuluan

Perkembangan zaman yang ditandai oleh globalisasi, digitalisasi, dan kompleksitas sosial keagamaan telah menghadirkan tantangan besar bagi lembaga pendidikan, khususnya Pendidikan Agama Islam (PAI). Tidak hanya dituntut mampu mentransmisikan nilai-nilai keagamaan, lembaga-lembaga PAI juga harus responsif terhadap dinamika sosial-kultural dan kebutuhan peserta didik abad ke 21. Dalam konteks ini, kelembagaan PAI perlu melakukan transformasi menyeluruh, tidak hanya pada aspek kurikulum dan metodologi, tetapi juga pada level manajerial dan kepemimpinan kelembagaan (Fandir, 2024). Sebuah perubahan kelembagaan PAI harus dimulai dari dua hal tersebut, yakni aspek manajemen yang inovatif dan dipimpin oleh orang yang memiliki kompetensi transformasional dan adaptif untuk menggapai visi kelembagaan. Manajemen kelembagaan PAI tidak lagi cukup jika hanya bersifat administratif dan konvensional. Dibutuhkan pendekatan manajerial yang inovatif, adaptif, dan mampu menciptakan nilai tambah dalam pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan program-program pendidikan keislaman (Gamar & Maliki, 2025). Untuk menciptakan inovasi manajemen kelembagaan PAI tentu peran kepemimpinan menjadi sangat krusial, kepemimpinan menjadi kunci dalam memperkuat daya saing lembaga PAI pada Lembaga Pendidikan khususnya tingkat dasar.

Kepemimpinan transformasional dan adaptif, yaitu model kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, visi, pemberdayaan, dan stimulasi intelektual terhadap seluruh komponen Lembaga dan kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan adaptif sebagai pendekatan dinamis yang membekali para pemimpin untuk menavigasi lingkungan yang kompleks dan berkembang. Pemimpin transformasional menginspirasi tim mereka, membina lingkungan di mana inovasi dapat berkembang (Chiş-Manolache, 2022). Selanjutnya, pemimpin transformasional memiliki visi berorientasi masa depan. Mereka fokus pada perbaikan jangka panjang, mendorong partisipasi dari semua anggota untuk mencapai tujuan sebuah organisasi yang dipimpin (Budiman, 2023). Pemimpin



transformasional dalam kelembagaan PAI tidak hanya mengelola rutinitas, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menggerakkan kultur lembaga, membangun sinergi, dan menumbuhkan semangat kolektif untuk berinovasi serta dinamis dalam menghadapi perubahan.

Di tengah krisis kepemimpinan yang masih dijumpai dalam banyak lembaga pendidikan keagamaan khususnya pada tingkat dasar, integrasi antara kepemimpinan transformatif dan adaptif menjadi kebutuhan mendesak. Transformasi kelembagaan PAI bukan sekadar pilihan, tetapi keharusan, agar tetap relevan dan berdaya guna dalam membentuk generasi Muslim yang religius dan kompetitif secara global. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi peningkatan kualitas manajerial pendidikan dan motivasi staf, mengatasi masalah seperti pergantian guru dan kurangnya keterlibatan atau pemberdayaan sumber daya (Fanani & Wahyudin, 2023). Perubahan ini tentu membutuhkan pendekatan sistemik yang terencana, termasuk pada aspek tata kelola kelembagaan, pengembangan SDM pendidik, serta sistem pengawasan dan evaluasi berbasis mutu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam kepemimpinan transformatif dan adaptif dalam konteks kelembagaan PAI pada Lembaga Pendidikan Tingkat dasar. Dengan kepemimpinan transformatif dan adaptif diharapkan keduanya dapat diterapkan secara terpadu dalam pengembangan kelembagaan PAI pada Tingkat dasar yang efektif, adaptif, dan transformatif. Harapannya, tulisan ini dapat memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis bagi para pemangku kebijakan, pendidik, dan pengelola lembaga keagamaan Islam dalam membangun tata kelola kelembagaan PAI yang berorientasi masa depan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*) (Creswell, 2014). Pendekatan ini dipilih karena fokus kajian berada pada telaah konseptual dan teoritis terhadap dua model kepemimpinan transformatif dan adaptif serta analisis integratifnya dalam konteks kelembagaan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada tingkat dasar. Studi kepustakaan memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap konsep, teori, dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan (Sugiyono, 2014) untuk merumuskan kerangka integratif kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai literatur primer dan sekunder (Moleong, 2014), meliputi buku-buku ilmiah, artikel jurnal terakreditasi nasional dan internasional, hasil disertasi dan tesis, peraturan perundang-undangan tentang pendidikan Islam, serta dokumen kebijakan pendidikan nasional. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis isi melalui tiga tahap: (1) reduksi data dengan



cara memilah dan memilih literatur yang relevan dan kredibel, (2) organisasi tematik untuk mengelompokkan data berdasarkan dimensi kepemimpinan dan konteks kelembagaan PAI, serta (3) interpretasi reflektif untuk membangun sintesis teoretis yang integratif dan kontekstual (Miles, 1992). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan konstruksi pemikiran yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga aplikatif dalam praktik kelembagaan PAI.

Hasil dan Pembahasan

Kelembagaan Pendidikan Agama Islam (PAI)

Kelembagaan Pendidikan Agama Islam mengacu pada struktur organisasi, sistem, dan jaringan sosial yang menyelenggarakan, mendukung, dan mengembangkan proses pendidikan agama dalam kerangka sistem pendidikan nasional. Pendidikan Agama tak terkecuali seperti Islam diamanatkan di semua tingkatan pendidikan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yang berakar pada UUD 1945 dan Pancasila. Kerangka hukum ini memastikan bahwa pendidikan Islam merupakan komponen fundamental dari kurikulum nasional, menekankan kebutuhan dan legalitasnya. Fungsi akademik PAI melibatkan pengajaran pengetahuan dan praktik keagamaan, sedangkan fungsi ideologisnya berfokus pada menanamkan nilai-nilai seperti keadilan, toleransi, dan kasih sayang, yang penting untuk membangun masyarakat yang beradab (Nasimuddin et al., 2024). Dalam konteks kelembagaan PAI ini bisa berbentuk Pendidikan formal seperti madrasah, sekolah umum dengan mata pelajaran PAI, atau perguruan tinggi keagamaan Islam; maupun nonformal seperti pesantren, majlis ta'lim dan lembaga dakwah pendidikan masyarakat.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan agama memiliki posisi strategis dalam membentuk karakter bangsa, memperkuat nilai-nilai spiritual, serta membangun masyarakat religius yang inklusif (Nasimuddin et al., 2024). Oleh karena itu, kelembagaan PAI tidak hanya memiliki fungsi akademik, tetapi juga fungsi ideologis dan kultural dalam membentuk identitas keislaman yang moderat dan kontekstual. Untuk menggapai semua itu, tentu membutuhkan sebuah manajemen pengelolaan yang baik untuk meningkatkan kualitas pendidikan agama Islam termasuk menyelaraskannya dengan standar nasional dan internasional, meningkatkan sumber daya belajar, dan sumber daya manusianya yang sangat penting untuk memajukan dan menjaga mutu pendidikan (Rohana et al., 2023). Oleh karena itu, pengelolaan kelembagaan PAI tidak boleh hanya asal mengelola tetapi bagaimana sebaiknya PAI dikelola untuk mewujudkan Lembaga Pendidikan yang berkualitas dan bermutu baik berdaya saing Tingkat nasional maupun Internasional.

Bila dianalisis secara mendalam, Kelembagaan PAI pada hakikatnya terdiri atas tiga unsur utama (Gamar & Maliki, 2025) yakni:



1. Struktur Organisasi: mencakup sistem pengelolaan kelembagaan, peran pimpinan, tata kerja, dan sistem koordinasi antarunit.
2. Sumber Daya Manusia: termasuk guru PAI, kepala sekolah/madrasah, pengelola kurikulum, dan tenaga kependidikan lainnya.
3. Sistem Pendidikan dan Kurikulum: merujuk pada materi ajar, pendekatan pedagogis, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan karakter.

Dalam realitasnya, kelembagaan PAI dihadapkan pada sejumlah persoalan klasik seperti lemahnya manajemen, kurangnya inovasi pembelajaran, rendahnya kualitas SDM, serta minimnya respons terhadap isu-isu kontemporer seperti disrupsi digital. Dengan demikian, sistem manajemen yang efektif dan peran kepemimpinan sangat penting untuk keberhasilan lembaga PAI yang secara langsung berdampak pada kualitas Pendidikan (Nadia et al., 2024). Oleh karena itu, penguatan kelembagaan PAI menuntut perubahan pola kepemimpinan ke arah yang lebih progresif, adaptif dan transformative sehingga menghasilkan inovasi manajemen.

Kepemimpinan Transformasional Dalam Kelembagaan PAI

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang memfokuskan diri pada kemampuan pemimpin untuk mentransformasi organisasi melalui inspirasi, motivasi, pemberdayaan, dan stimulasi intelektual terhadap anggota organisasi. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978), lalu diperluas dan diperinci oleh Bernard M. Bass (1985) yang mengidentifikasi dimensi utama dari kepemimpinan transformasional (Poole & Van de Ven, 2021). Menurut Bass, pemimpin transformasional memiliki kekuatan untuk menggerakkan pengikutnya melebihi kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan kolektif dan transcendent (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional membedakan dirinya dari kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada pertukaran (*reward–punishment*), dengan cara menciptakan perubahan jangka panjang melalui keterlibatan emosional dan visi kolektif. Model ini sangat sesuai diterapkan dalam konteks pendidikan, karena menekankan pada nilai-nilai moral, pengembangan potensi manusia, dan perubahan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional terdapat empat dimensi utama yang dikenal dengan istilah *4I* (Bass, 1985), yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Yang Diidealkan/uswah)

Pemimpin menjadi teladan moral dan profesional, memiliki integritas tinggi, dan menunjukkan komitmen kuat terhadap nilai-nilai luhur organisasi. Dalam konteks PAI, hal ini tercermin pada pemimpin yang menunjukkan akhlak islami, adil, dan mampu menginspirasi civitas akademika melalui keteladanan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Menginspirasi)

Pemimpin mampu mengartikulasikan visi dan misi organisasi dengan cara yang menggugah semangat dan komitmen anggota. Dalam lembaga PAI, pemimpin yang



mampu membangkitkan motivasi religius dan nasionalis peserta didik serta pendidik menjadi elemen kunci pembaruan institusi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong lahirnya pemikiran kritis, inovatif, dan keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru. Hal ini menciptakan ruang bagi transformasi kurikulum, metode pembelajaran, dan cara pengambilan kebijakan yang berbasis refleksi dan riset.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap perkembangan personal anggota, termasuk mentoring, coaching, dan pembinaan karier. Dalam PAI, ini dapat diwujudkan dalam bentuk pembinaan guru, pemberdayaan tenaga pendidik, serta penguatan kapasitas profesional SDM.

Dalam pandangan lain, kepemimpinan transformasional dapat ditandai dengan sejumlah ciri khas (Sunnyoto & Burhanudin, 2015) berikut:

1. *Charismatic leadership* Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin transformasional memiliki daya tarik personal yang tinggi, sehingga dihormati dan dikagumi oleh para pengikutnya. Karisma ini memudahkan mereka menyampaikan visi dan misi organisasi secara efektif. Karena kekaguman tersebut, pengikut cenderung meneladani pemimpin, yang pada akhirnya membangkitkan semangat kerja mereka.

2. *Inspirational leadership* Kepemimpinan Inspiratif

Pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyuntikkan semangat kepada pengikut yang sedang merasa ragu atau tidak percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Mereka memberikan dorongan emosional dan menciptakan suasana kerja yang lebih hidup dan menggairahkan.

3. *Belief* Keyakinan Diri dan Ketajaman Naluri

Pemimpin transformasional memiliki insting yang tajam dan mampu mengambil keputusan yang tepat untuk kemajuan organisasi. Kepercayaan diri mereka yang kuat menular kepada pengikut, sehingga tumbuh rasa percaya dan loyalitas terhadap kepemimpinan yang dijalankan.

4. *Intellectual stimulation* Stimulasi Intelektual

Pemimpin ini mendorong pengikutnya untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Mereka memotivasi bawahan agar berani mengemukakan ide-ide baru, berpikir logis, dan menyelesaikan masalah dengan pendekatan rasional, bukan sekadar mengikuti asumsi atau dugaan.

5. *Individualized consideration* Perhatian Individual

Ciri ini mencerminkan kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional berupaya membangun



hubungan yang akrab dan bersahabat, memperlakukan setiap individu secara personal demi meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas mereka.

Kepemimpinan transformasional bukan hanya sebuah gaya, tetapi filosofi kepemimpinan yang berakar pada nilai moral, kesadaran kolektif, dan komitmen terhadap perubahan struktural dan kultural. Dalam praktiknya, model ini mampu menciptakan iklim kerja kolaboratif, peningkatan kualitas layanan pendidikan, serta pembaruan budaya kelembagaan yang visioner dan partisipatif. Tentu dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam Lembaga Pendidikan Islam khususnya Tingkat dasar akan menghasilkan sebuah inovasi manajerial sehingga Lembaga tersebut akan lebih berdaya saing.

Kepemimpinan Adaptif Dalam Kelembagaan PAI

Kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan kontemporer yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan organisasi menghadapi ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan lingkungan yang cepat (Heifetz, 2011). Berbeda dari model kepemimpinan klasik yang menekankan otoritas formal dan kontrol terhadap sistem, kepemimpinan adaptif lebih menekankan pada proses mobilisasi kolektif, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan menghadapi konflik nilai secara produktif (Hikmatul Magfiroh et al., 2023). Kepemimpinan ini menjadi semakin relevan dalam konteks kelembagaan pendidikan, termasuk Pendidikan Agama Islam (PAI), yang harus berhadapan dengan tantangan-tantangan global seperti disrupsi teknologi, perubahan nilai sosial, dan transformasi budaya masyarakat.

Dalam paradigma Heifetz (2011), perbedaan utama antara tantangan teknis dan tantangan adaptif menjadi dasar teoritis model ini. Tantangan teknis dapat diselesaikan melalui prosedur dan otoritas yang sudah mapan. Sebaliknya, tantangan adaptif menuntut perubahan dalam sikap, nilai, kepercayaan, dan cara berpikir para aktor dalam system (Heifetz, 2011). Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif menuntut keberanian untuk mengubah status quo dan membawa organisasi memasuki wilayah yang belum diketahui (*adaptive zone*), di mana proses eksperimentasi, kolaborasi, dan refleksi menjadi kunci keberhasilan (Dianti, 2023). Dalam konteks pendidikan Islam, hal ini dapat diterjemahkan sebagai kemampuan pimpinan lembaga PAI untuk memfasilitasi perubahan nilai konservatif ke arah nilai-nilai Islam yang kontekstual dan solutif terhadap realitas sosial modern.

Beberapa kriteria atau dimensi utama kepemimpinan adaptif yang sering diidentifikasi dalam literatur akademik antara lain sebagai berikut:

1. Diagnosa Sistemik (*Systemic Diagnosis*): Kemampuan memahami sistem secara utuh, termasuk aktor, relasi kekuasaan, pola komunikasi, dan dinamika budaya organisasi.



2. Eksperimentasi Strategis (*Strategic Experimentation*): Keberanian untuk mencoba pendekatan baru meskipun berisiko, serta kesiapan untuk mengubah strategi berdasarkan data dan umpan balik.
3. Kapasitas Belajar Organisasi (*Organizational Learning*): Mendorong budaya reflektif dan sistem pembelajaran berkelanjutan agar organisasi tangguh dalam menghadapi ketidakpastian (Heifetz, 2011).
4. Peningkatan Ketahanan Emosional (*Emotional Resilience*): Mampu menghadapi tekanan, kritik, dan resistensi terhadap perubahan dengan tenang, sabar, dan empatik.
5. Manajemen Ketegangan Nilai (*Managing Value Tensions*): Mampu mengelola perbedaan pandangan dan nilai dalam organisasi secara inklusif dan konstruktif.
6. Mobilisasi Kolektif (*Collective Mobilization*): Pemimpin tidak menyelesaikan persoalan sendiri, melainkan melibatkan semua elemen organisasi dalam proses pembelajaran dan adaptasi (Dianti, 2023).

Kepemimpinan adaptif tidak selalu identik dengan posisi otoritas formal. Dalam banyak kasus, pemimpin adaptif justru muncul dari posisi informal yang mampu mempengaruhi struktur melalui legitimasi moral dan kapasitas problem-solving yang tinggi (Heifetz, 2011). Oleh karena itu, dalam konteks kelembagaan PAI, model kepemimpinan ini mendorong terbangunnya kultur kepemimpinan yang tidak hirarkis, namun transformatif dan partisipatif. Pemimpin PAI yang adaptif tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan, pembelajar aktif, dan penghubung antar komunitas yang beragam.

Dalam implementasinya di lingkungan kelembagaan Pendidikan Islam khususnya Tingkat dasar, kepemimpinan adaptif menuntut integrasi antara kemampuan berpikir kritis dan spiritualitas Islam yang mendalam. Adaptivitas bukan berarti kompromi terhadap prinsip-prinsip Islam, tetapi justru kemampuan menerjemahkan nilai-nilai keislaman ke dalam praktik yang relevan, kontekstual, dan membebaskan. Relevansi kepemimpinan adaptif untuk kelembagaan PAI sangat penting dalam menghadapi dinamika perubahan sosial, budaya, dan teknologi yang cepat. Kepemimpinan jenis ini dibutuhkan untuk menjaga keberlanjutan dan relevansi PAI baik dalam konteks lokal, nasional, maupun global. Pemimpin adaptif dalam lembaga PAI akan memanfaatkan pendekatan dialogis, inklusif, dan berbasis nilai-nilai rahmatan lil 'alamin dalam menjawab kompleksitas zaman.

Dengan demikian, kepemimpinan adaptif bukan hanya sebuah teori manajerial, melainkan paradigma kepemimpinan yang menyatukan kecerdasan strategis, keberanian moral, dan kepekaan terhadap perubahan sosial. Dalam konteks kelembagaan Pendidikan Agama Islam, kepemimpinan ini menjadi syarat mutlak untuk memastikan keberlanjutan misi pendidikan Islam di tengah era disrupsi dan transformasi global. Perlu adanya transformasi dari model kepemimpinan yang bersifat administratif-statistik



menjadi kepemimpinan yang reflektif, berani mengambil risiko, dan membangun kapasitas adaptif kelembagaan secara kolektif.

Integrasi Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Adaptif dalam Lembaga Pendidikan Islam Tingkat Dasar

Kelembagaan Pendidikan Agama Islam (PAI) di tingkat dasar saat ini menghadapi tantangan multidimensi yang mencakup perubahan sosial-keagamaan, tuntutan digitalisasi, serta krisis kepemimpinan pada tataran manajerial. Kepemimpinan transformasional dan adaptif muncul sebagai dua pendekatan yang saling melengkapi dalam menjawab kebutuhan tersebut. Kepemimpinan transformasional menawarkan fondasi nilai dan visi jangka Panjang (Assingkily & Mesiono, 2019), sementara kepemimpinan adaptif menyediakan kerangka fleksibilitas dan daya tahan terhadap dinamika perubahan (Arthur-Mensah & Zimmerman, 2017). Model kepemimpinan yang hanya mengandalkan inspirasi dan nilai normatif (transformasional) berisiko gagal merespons dinamika tak terduga. Demikian pula, pendekatan adaptif tanpa visi besar yang mempersatukan dapat menyebabkan organisasi kehilangan arah. Karena itu, integrasi keduanya menjadi fondasi untuk menciptakan tata kelola kelembagaan PAI yang strategis sekaligus tangguh.

Integrasi dua model kepemimpinan ini dimulai dari penyatuan paradigma antara *ideal vision* (transformasional) dan *adaptive responsiveness* (adaptif). Dalam praktik kelembagaan PAI, pemimpin harus mampu menyusun visi keislaman yang progresif, kontekstual, dan bumi, sekaligus membangun mekanisme tanggapan cepat terhadap dinamika internal dan eksternal lembaga seperti perubahan kurikulum, tuntutan moderasi beragama, atau krisis moral siswa (Budiman, 2023). Pemimpin harus menerapkan proses adaptif untuk mengatasi perubahan internal dan eksternal, seperti pembaruan kurikulum dan krisis moral (Dianti, 2023). Untuk mencapai itu, perlu penerjemahan visi ke dalam langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti yang memungkinkan fleksibilitas operasional, memastikan bahwa semua pemangku kepentingan dapat berkontribusi secara efektif (Anshari & Tihalmah, 2019). Kepemimpinan transformasional membangun *shared purpose* (Chiş-Manolache, 2022), sementara kepemimpinan adaptif membentuk *collective capacity* (Heifetz, 2011). Visi kelembagaan seperti “membangun generasi muslim yang religius, toleran, dan unggul” tidak cukup hanya disosialisasikan, tetapi harus diterjemahkan ke dalam proses adaptif yang memungkinkan semua aktor lembaga mengaktualisasikan visi tersebut secara operasional dan fleksibel.

Integrasi kepemimpinan dapat diamati secara nyata yakni pemimpin menyusun rencana berbasis visi Islam yang transformatif, namun membuka ruang modifikasi melalui analisis data, umpan balik, dan dinamika lokal. Selanjutnya, pembinaan karakter spiritual, etos kerja, dan penguatan identitas Islam. Kepemimpinan transformasional



secara signifikan berdampak pada inovasi organisasi. Komponen seperti visi, komunikasi inspirasional, dan stimulasi intelektual berhubungan positif dengan inovasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang (Hasan akbari et al., 2017). Sementara aspek adaptif tampak dalam pelatihan berkelanjutan, *coaching* guru dalam teknologi pembelajaran, serta peningkatan daya respons terhadap krisis nilai di kalangan peserta didik (Dianti, 2023). Kepemimpinan transformasional menanamkan nilai-nilai luhur seperti kejujuran, keteladanan, dan kerja kolektif; sedangkan kepemimpinan adaptif memperkuat budaya dialog, keterbukaan terhadap perubahan, serta toleransi atas perbedaan gagasan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang terintegrasi menjadikan evaluasi bukan semata alat kontrol, tetapi sebagai wahana refleksi kolektif yang mendorong tumbuhnya kultur organisasi pembelajar. Evaluasi diarahkan tidak hanya pada hasil belajar, tetapi juga pada proses pembentukan karakter religius dan kemampuan adaptif siswa dan guru.

Lembaga pendidikan Islam tingkat dasar merupakan ruang strategis dalam pembangunan karakter keislaman dan kebangsaan anak-anak. Di sinilah kepemimpinan yang bersifat integratif memainkan peran signifikan. Pemimpin yang hanya bersifat transformatif akan idealis namun stagnan dalam praktik, sedangkan pemimpin yang hanya adaptif berisiko pragmatis tanpa arah. Oleh karena itu, penyatuan nilai dan fleksibilitas merupakan karakter kepemimpinan masa depan yang sangat dibutuhkan pada lembaga Islam tingkat dasar di Indonesia. Dari hasil integrasi tersebut, dapat disusun model kepemimpinan terpadu yang memiliki lima dimensi utama:

1. Visi spiritual-kontekstual yaitu pemimpin menanamkan nilai Islam yang hidup, moderat, dan solutif terhadap tantangan zaman;
2. Kapasitas adaptasi struktural yakni kelembagaan dirancang fleksibel, tidak kaku, dan responsif terhadap kebijakan nasional maupun kebutuhan lokal;
3. Pemberdayaan SDM berbasis refleksi yakni guru dan tenaga kependidikan menjadi subjek utama perubahan melalui pendekatan dialogis dan *coaching*;
4. Kultur organisasi kolaboratif dan belajar terus-menerus artinya lembaga dikondisikan sebagai komunitas pembelajar;
5. Kepemimpinan emosional dan moral bermakna bahwa pemimpin hadir sebagai penggerak hati, bukan sekadar manajer birokrasi.

Tabel I: Integrasi kepemimpinan transformasional dan adaptif dalam lembaga PAI

Dimensi Strategis	Unsur Transformasional	Unsur Adaptif	Integrasi Praktis dalam Lembaga PAI Tingkat Dasar
Visi dan Arah Kelembagaan	Visi jangka panjang, idealisme, nilai moral Islam	Analisis kontekstual, fleksibilitas strategi	Perumusan visi keislaman progresif yang dievaluasi secara reflektif dan periodik



Budaya Organisasi	Keteladanan, inspirasi, nilai-nilai spiritual kolektif	Dialog, inklusivitas, penerimaan perbedaan	Pembangunan budaya religius yang dialogis dan terbuka terhadap perubahan
Pengembangan SDM	Coaching berbasis karakter dan motivasi internal	Pelatihan berbasis tantangan lapangan dan keterampilan baru	Peningkatan kapasitas guru berbasis spiritualitas dan respons terhadap dinamika
Manajemen Perubahan	Kepemimpinan visioner, agen perubahan	Eksperimentasi, refleksi, manajemen resistensi	Transformasi kurikulum PAI berbasis riset dan evaluasi kontekstual
Pengambilan Keputusan	Musyawarah berbasis nilai, inspirasi moral	Responsif terhadap dinamika, berbasis data dan umpan balik	Pengambilan keputusan partisipatif dengan pertimbangan normatif dan pragmatis
Evaluasi dan Inovasi	Evaluasi nilai, mutu karakter, kepuasan moral	Umpan balik terbuka, eksperimen kebijakan kecil	Sistem evaluasi reflektif dan inovatif berbasis nilai keislaman dan responsivitas

Model ini berpotensi melahirkan lembaga PAI tingkat dasar yang bukan hanya kuat dalam nilai keislaman, tetapi juga tangguh dalam daya saing dan keberlanjutan. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional dan adaptif memiliki potensi besar dalam memperkuat kelembagaan Pendidikan Agama Islam (PAI) di tingkat dasar. Integrasi ini memberikan arah baru dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada nilai-nilai spiritual dan visi jangka panjang, tetapi juga responsif terhadap dinamika sosial, budaya, dan kebijakan yang berubah cepat. Secara praktis, model kepemimpinan ini dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, memperkuat kolaborasi antar pemangku kepentingan, serta menumbuhkan budaya inovatif yang kontekstual dan partisipatif. Pemimpin PAI dengan pendekatan ini mampu menjadi inspirator perubahan sekaligus fasilitator adaptasi yang dibutuhkan dalam menciptakan lembaga pendidikan yang religius, moderat, dan berdaya saing.

Secara lebih luas, implikasi dari integrasi kepemimpinan ini juga menyentuh aspek sosial dan kebijakan. Lembaga-lembaga PAI yang menerapkan kepemimpinan transformasional-adaptif cenderung lebih siap menghadapi tantangan global seperti disrupsi teknologi, krisis moral, serta isu-isu intoleransi dan radikalisme di lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, temuan ini dapat menjadi dasar pengembangan pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah dan pengelola lembaga PAI, serta menjadi rujukan bagi perumusan kebijakan pendidikan Islam yang berbasis nilai sekaligus adaptif



terhadap perubahan. Pendekatan ini memperkuat posisi kelembagaan PAI sebagai agen pembentukan karakter generasi muslim yang unggul dalam spiritualitas, berpikir kritis, dan keberdayaan sosial.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional dan adaptif merupakan dua model kepemimpinan strategis yang memiliki urgensi tinggi untuk diintegrasikan dalam pengembangan kelembagaan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada tingkat dasar. Kepemimpinan transformasional memberikan arah, visi, serta inspirasi moral dalam membangun lembaga yang berakar pada nilai-nilai Islam dan berorientasi masa depan. Di sisi lain, kepemimpinan adaptif melengkapi peran tersebut dengan kapasitas untuk menghadapi perubahan yang cepat, kompleksitas lingkungan sosial, dan tantangan-tantangan baru yang belum memiliki jawaban pasti. Integrasi keduanya menjadi model kepemimpinan yang tidak hanya idealis, tetapi juga realistis dan tangguh dalam menghadapi dinamika pendidikan abad ke-21.

Melalui analisis teoretis dan reflektif, ditemukan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional-adaptif dalam kelembagaan PAI dapat membentuk sistem manajemen yang inovatif, partisipatif, dan kontekstual. Model ini memberikan solusi atas kelemahan manajemen konvensional dan menjawab kebutuhan akan tata kelola pendidikan Islam yang lebih responsif, moderat, dan berkualitas. Kesimpulan ini mempertegas bahwa keberhasilan lembaga PAI tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi terutama oleh gaya kepemimpinan yang mampu menjembatani nilai dan perubahan, visi dan adaptasi, serta idealisme dan praktik kelembagaan yang nyata. Maka, integrasi kepemimpinan ini menjadi strategi penting dalam membangun lembaga pendidikan Islam yang berdaya saing dan berdaya tahan di tengah tantangan zaman.

Daftar Pustaka

- Anis Nadia, Ummu Habibah, Mia Cahyati, A. D. S., & Umu Salamah⁵, M. S. (2024). The Role Of The Principal In Human Resource Management In Mi Muhammadiyah Pk Sindon 1. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 136–141.
- Anshari, I., & Tihalmah, T. (2019). Transformational Leadership Model In Islamic Education. *Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal) : Humanities And Social Sciences*, 2(1), 58–66. <https://doi.org/10.33258/Birci.V2i1.150>
- Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2017). Changing Through Turbulent Times - Why Adaptive Leadership Matters. *The Journal Of Student Leadership*, 1(2), 1–13.
- Assingily, M. S., & Mesiono, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan



- Transformasional Di Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Serta Relevansinya Dengan Visi Pendidikan Abad 21. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 147–168. <https://doi.org/10.14421/Manageria.2019.41-09>
- Budiman. (2023). Transformative Leadership Management In Islamic Educational Institutions. *International Journal Of Management And Business Economics*, 1(3), 181–187. <https://doi.org/10.58540/Ijmebe.V1i3.194>
- Chiş-Manolache, D. (2022). *The Importance Of Transformational Leadership In Organisations*. 127–131. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Dianti, Y. (2023). Kepemimpinan Adaptif Dan Responsif. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Fanani, A. Z., & Wahyudin, A. (2023). Manajemen Pendidikan Karakter Sebagai Peningkatan Kualitas Perilaku Religius Peserta Didik Mts. Muhammadiyah 15 Lamongan. In *Jurnal Staika: Jurnal Penelitian Dan Pendidikan* (Vol. 6, Issue 2, Pp. 156–175). Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammad Karangasem Paciran Lamongan. <https://doi.org/10.62750/Staika.V6i2.80>
- Fandir, A. (2024). Transformation Of Islamic Education: Implementation Of Technological Innovation In Education Management. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 10(1), 187. <https://doi.org/10.58258/Jime.V10i1.6625>
- Gamar, N., & Maliki, P. L. (2025). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Penerbit Nem. <https://books.google.co.id/books?id=Hdppeqaaqbaj>
- Hasan Akbari, M., Younesi, G., & Zohoori, M. (2017). Relationship Between Transformational Leadership And Innovation. *International Journal Of Science And Engineering Applications*, 6(8), 194–200. <https://doi.org/10.7753/Ijsea0608.1002>
- Heifetz, R. (2011). Becoming An Adaptive Leader. *Life Long Faith*, 5, 26–33.
- Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Of Management And Social Sciences*, 1(3), 118–136. <https://doi.org/10.59031/Jmsc.V1i3.162>
- Miles, B. M. Dan M. H. (1992). *Analisis Data Kualitatif* (Tjetjep Rohed (Ed.)). Universitas Indonesia.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (T. Surjaman (Ed.); Edisi 1 Re). Remaja Rosda Karya.
- Nasimuddin, Moh. Zaen Hasani, M. (2024). Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(2), 1356–1363. <https://doi.org/10.51468/Jpi.V1i2.13>
- Poole, M. S., & Van De Ven, A. H. (Eds.). (2021). *The Oxford Handbook Of*



Organizational Change And Innovation. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/Oxfordhb/9780198845973.001.0001>

Rohana, R., Mukminin, M. U., & Arifin, S. (2023). Management Of Learning Resources To Support The Implementation Of The Pai Curriculum In Madrasah. *Al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 8(2), 149–162.
<https://doi.org/10.33477/Alt.V8i2.5671>

Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. In *Bandung Alf* (P. 143). Alfabeta.