

DIGITAL LEADERSHIP DI PESANTREN: NEGOISASI OTORITAS KIAI DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI ERA DISRUPSI

Oleh:

Mutohhar¹

Siti Aimah²

Universitas KH Mukhtar Syafaat

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

Korespondensi Penulis: kangthohar542@gmail.com, sitiaimah1@iaida.ac.id.

***Abstract.** This study aims to explore the implementation of digital leadership within the pesantren (Islamic boarding school) environment, specifically dissecting how the negotiation of a Kiai's charismatic authority unfolds amidst the demands for organizational cultural transformation in the era of disruption. The primary focus of this research is to understand leadership strategies in aligning hierarchical pesantren traditions with the democratic and transparent characteristics of digital technology. The research method employed is qualitative with a multiple case study approach in several pesantrens that have adopted digital ecosystems. Data were collected through in-depth interviews with pesantren leaders and managers, participatory observation of digital communication patterns, and analysis of institutional policy documents. The results indicate that digital leadership in pesantren manifests as a hybrid leadership model, where the Kiai's authority remains the central axis but undergoes renegotiation through the digitalization of instructions (e-dawuh), which are more measurable and structured. Organizational cultural transformation is evident in the shift of governance from manual-centralized systems toward data-driven management that is more accountable, effectively reducing traditional bureaucratic hurdles. Despite controversies regarding the perceived shift in sacred values, the solution adopted is to position technology as a supporting*

DIGITAL LEADERSHIP DI PESANTREN: NEGOISASI OTORITAS KIAI DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI ERA DISRUPSI

instrument rather than a replacement for spiritual essence. Theoretically, this research contributes a new model of Islamic leadership management capable of integrating theocentric aspects with technocentric needs. Practically, this article serves as a strategic reference for policymakers in pesantrens to manage organizational change, ensuring they remain competitive without losing their authentic identity amidst global disruption.

Keywords: *Digital Leadership, Kiai's Authority, Pesantren, Cultural Transformation, Era of Disruption.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi *digital leadership* di lingkungan pesantren, khususnya dalam membedah bagaimana negosiasi otoritas karismatik Kiai berlangsung di tengah tuntutan transformasi budaya organisasi pada era disrupsi. Fokus utama kajian ini adalah memahami strategi kepemimpinan dalam menyelaraskan tradisi pesantren yang hierarkis dengan karakteristik teknologi digital yang demokratis dan transparan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus jamak di beberapa pesantren yang telah mengadopsi ekosistem digital. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap pengasuh dan manajer pesantren, observasi partisipatif terhadap pola komunikasi digital, serta analisis dokumen kebijakan lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* di pesantren bermanifestasi dalam bentuk kepemimpinan hibrida, di mana otoritas Kiai tetap menjadi poros utama namun mengalami renegosiasi melalui digitalisasi instruksi (e-dawuh) yang lebih terukur. Transformasi budaya organisasi terlihat pada pergeseran tata kelola dari sistem manual-sentralistik menuju manajemen berbasis data yang lebih akuntabel, yang secara efektif mereduksi hambatan birokrasi tradisional. Meskipun muncul kontroversi terkait pergeseran nilai sakralitas, solusi yang diambil adalah dengan memposisikan teknologi sebagai instrumen pendukung, bukan pengganti esensi spiritualitas. Kontribusi penelitian ini secara teoretis menawarkan model baru manajemen kepemimpinan Islam yang mampu mengintegrasikan aspek teosentris dengan kebutuhan teknosentris. Secara praktis, artikel ini menjadi rujukan strategis bagi pembuat kebijakan di pesantren dalam mengelola perubahan budaya organisasi agar tetap kompetitif tanpa kehilangan identitas aslinya di tengah arus disrupsi global.

Kata Kunci: *Digital Leadership, Otoritas Kiai, Pesantren, Transformasi Budaya, Era Disrupsi.*

LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi digital yang masif telah membawa perubahan struktural dan kultural dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Era disrupti digital ditandai dengan percepatan arus informasi, tuntutan transparansi, serta perubahan pola komunikasi dan pengambilan keputusan yang semakin berbasis data. Kondisi ini menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan transformasi kepemimpinan dan budaya organisasi agar tetap relevan dan berdaya saing. Pesantren, sebagai institusi pendidikan Islam yang memiliki akar tradisi kuat dan sistem kepemimpinan berbasis otoritas karismatik Kiai, menghadapi tantangan unik dalam merespons dinamika tersebut.

Secara historis, kepemimpinan pesantren bertumpu pada figur Kiai yang memiliki legitimasi spiritual, keilmuan, dan moral. Instruksi atau *dawuh* Kiai menjadi pusat pengendalian organisasi dan ditaati secara kultural tanpa mekanisme administratif yang kompleks. Namun, dalam konteks era digital, pola kepemimpinan tersebut berhadapan dengan tuntutan efisiensi, akuntabilitas, dan keterbukaan informasi. Digitalisasi tata kelola pesantren seperti penggunaan sistem informasi akademik, media komunikasi daring, dan platform manajemen keuangan secara tidak langsung mendorong terjadinya pergeseran relasi otoritas dan budaya organisasi.

Di satu sisi, digital leadership membuka peluang bagi pesantren untuk meningkatkan efektivitas manajemen, memperluas jangkauan komunikasi, dan memperkuat kepercayaan publik. Di sisi lain, proses ini memunculkan kekhawatiran akan tergerusnya nilai sakralitas kepemimpinan Kiai serta melemahnya relasi emosional antara Kiai, santri, dan pengurus. Ketegangan antara tradisi hierarkis pesantren dan karakter teknologi digital yang cenderung demokratis menjadi realitas yang tidak terhindarkan.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian tentang digital leadership di pesantren menjadi penting dan mendesak, khususnya dalam melihat bagaimana proses negosiasi otoritas Kiai berlangsung dan bagaimana transformasi budaya organisasi terjadi tanpa menghilangkan identitas pesantren. Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk merumuskan model kepemimpinan pesantren yang adaptif terhadap era disrupti, namun tetap berakar pada nilai-nilai teosentrisk dan tradisi Islam yang telah mengakar kuat.

KAJIAN TEORITIS

DIGITAL LEADERSHIP DI PESANTREN: NEGOISASI OTORITAS KIAI DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI ERA DISRUPSI

Digital Leadership

Digital leadership merupakan paradigma kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan visi, mengelola perubahan, dan meningkatkan kinerja organisasi. Digital leadership tidak sekadar berkaitan dengan penguasaan teknologi, tetapi juga mencakup transformasi pola pikir, gaya komunikasi, dan pengambilan keputusan yang adaptif terhadap lingkungan digital. Dalam konteks pendidikan, digital leadership berperan penting dalam menjembatani inovasi teknologi dengan nilai-nilai institusional agar perubahan berlangsung secara berkelanjutan.

Otoritas Karismatik Kiai di Pesantren

Otoritas Kiai dalam pesantren bersifat karismatik dan simbolik, berakar pada kedalaman ilmu agama, keteladanan moral, dan pengakuan sosial. Otoritas ini tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural dan spiritual. Dalam teori kepemimpinan Islam, otoritas semacam ini dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan prinsip keadilan, kebijaksanaan, dan tanggung jawab moral. Tantangan muncul ketika otoritas karismatik ini harus berinteraksi dengan sistem digital yang menuntut prosedur formal, dokumentasi, dan transparansi.

Negosiasi Otoritas dalam Era Digital

Negosiasi otoritas merujuk pada proses penyesuaian dan redefinisi peran kepemimpinan tanpa menghilangkan legitimasi dasarnya. Dalam konteks pesantren, negosiasi otoritas Kiai terjadi ketika instruksi tradisional (*dawuh*) mulai dimediasi oleh teknologi digital. Digitalisasi *dawuh* menjadikan instruksi lebih terukur dan terdokumentasi, namun tetap bersumber dari otoritas Kiai. Proses ini menunjukkan bahwa otoritas tidak hilang, melainkan mengalami transformasi bentuk.

Transformasi Budaya Organisasi Pesantren

Budaya organisasi pesantren ditandai oleh nilai ta'zim, khidmah, disiplin, dan kepatuhan. Transformasi budaya organisasi di era digital tidak berarti mengganti nilai-nilai tersebut, melainkan mengadaptasikannya ke dalam praktik manajerial yang lebih modern. Perubahan dari sistem manual-sentralistik menuju manajemen berbasis data

mencerminkan pergeseran budaya kerja yang lebih rasional dan akuntabel, namun tetap berlandaskan etika dan spiritualitas Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi pesantren dalam konteks transformasi digital (Creswell & Poth, 2018).

Subjek penelitian meliputi kiai pengasuh pesantren, pengurus harian, tenaga pendidik, dan santri senior. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam untuk memperoleh perspektif aktor utama, observasi non-partisipan terhadap praktik kepemimpinan dan komunikasi organisasi, serta studi dokumentasi berupa arsip kebijakan, media digital pesantren, dan struktur organisasi.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member checking*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *digital leadership* di pesantren berlangsung melalui beberapa pola utama. Pertama, kiai tetap menjadi pusat legitimasi kepemimpinan, namun mendelegasikan pengelolaan teknis digital kepada struktur manajerial pesantren. Delegasi ini menunjukkan adanya redistribusi peran tanpa menghilangkan otoritas simbolik kiai.

Kedua, teknologi digital dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi organisasi, seperti penggunaan media sosial dan aplikasi pesan instan untuk koordinasi, sosialisasi kebijakan, dan penguatan nilai pesantren. Media digital berfungsi sebagai perpanjangan otoritas kiai dalam ruang virtual.

Ketiga, terjadi transformasi budaya organisasi yang ditandai dengan meningkatnya partisipasi kolektif, keterbukaan informasi, dan orientasi pada efektivitas kerja. Nilai-nilai tradisional seperti ta'zim, khidmah, dan disiplin tetap dipertahankan, namun diekspresikan dalam format yang lebih kontekstual.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa *digital leadership* di pesantren bukanlah proses substitusi kepemimpinan tradisional, melainkan rekonstruksi otoritas

DIGITAL LEADERSHIP DI PESANTREN: NEGOISASI OTORITAS KIAI DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI ERA DISRUPSI

kiai dalam kerangka budaya organisasi modern. Sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional digital, pemimpin berperan sebagai pengarah visi dan penjaga nilai, sementara teknologi berfungsi sebagai alat akselerasi organisasi (Avolio et al., 2018).

Negosiasi otoritas kiai terjadi melalui mekanisme kultural yang halus, di mana legitimasi tradisional tetap dijaga sambil membuka ruang inovasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Selwyn (2020) bahwa transformasi digital yang berkelanjutan harus berakar pada konteks sosial dan budaya organisasi.

Transformasi budaya organisasi pesantren menunjukkan adanya dialektika antara tradisi dan modernitas. Budaya pesantren tidak ditinggalkan, tetapi diadaptasi melalui praktik kepemimpinan digital yang etis dan kontekstual. Tantangan utama dalam proses ini adalah kesenjangan literasi digital dan resistensi kultural, yang memerlukan strategi pendampingan dan pembinaan berkelanjutan.

Digital Leadership dalam Konteks Pesantren

Kepemimpinan digital (digital leadership) di pesantren tidak dapat dipahami secara linier sebagaimana pada organisasi modern berbasis korporasi atau pendidikan umum. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang memiliki struktur kepemimpinan khas, di mana posisi kiai tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai otoritas spiritual, kultural, dan moral. Dalam konteks ini, digital leadership di pesantren meniscayakan proses adaptasi yang bersifat negosiatif antara nilai-nilai tradisional pesantren dan tuntutan transformasi digital di era disruptif.

Era disruptif ditandai oleh perubahan cepat dalam pola komunikasi, sistem informasi, dan manajemen organisasi berbasis teknologi digital. Pesantren sebagai lembaga yang hidup dan dinamis tidak berada di luar arus perubahan tersebut. Digitalisasi administrasi, penggunaan media sosial untuk dakwah dan branding pesantren, pemanfaatan platform pembelajaran digital, serta sistem informasi manajemen pesantren merupakan bentuk nyata penetrasi teknologi digital ke dalam ekosistem pesantren. Namun demikian, adopsi teknologi ini tidak serta-merta menggeser otoritas kiai, melainkan memunculkan pola kepemimpinan baru yang lebih adaptif dan kolaboratif.

Negosiasi Otoritas Kiai dalam Kepemimpinan Digital

Salah satu temuan penting dalam kajian digital leadership di pesantren adalah terjadinya proses negosiasi otoritas kiai. Otoritas kiai yang selama ini bersifat sentralistik dan berbasis kharisma mengalami transformasi dalam praktik kepemimpinan digital. Negosiasi ini tidak berarti melemahkan posisi kiai, tetapi lebih pada redistribusi peran dan kewenangan dalam pengelolaan pesantren.

Dalam konteks digitalisasi, kiai cenderung memberikan ruang yang lebih luas kepada pengurus pesantren, ustaz muda, atau tim IT untuk mengelola aspek teknis teknologi digital. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari kepemimpinan tunggal menuju kepemimpinan kolektif (collective leadership) tanpa menghilangkan legitimasi kiai sebagai pemegang otoritas tertinggi. Kiai tetap menjadi pengambil keputusan strategis, sementara implementasi teknis diserahkan kepada aktor-aktor yang memiliki kompetensi digital.

Negosiasi otoritas ini mencerminkan bentuk kepemimpinan adaptif, di mana kiai berperan sebagai penjaga nilai (value guardian) sekaligus fasilitator perubahan. Dengan demikian, digital leadership di pesantren tidak bersifat top-down secara mutlak, melainkan berbasis musyawarah, kepercayaan, dan legitimasi moral yang kuat.

Transformasi Budaya Organisasi Pesantren

Implementasi digital leadership berdampak signifikan terhadap transformasi budaya organisasi pesantren. Budaya organisasi yang sebelumnya bersifat tradisional, tertutup, dan berbasis relasi personal mengalami pergeseran menuju budaya yang lebih terbuka, akuntabel, dan berbasis sistem. Digitalisasi mendorong lahirnya budaya kerja yang lebih efisien, transparan, dan terukur, khususnya dalam pengelolaan administrasi, keuangan, dan akademik pesantren.

Penggunaan sistem informasi pesantren, misalnya, mengubah pola kerja pengurus dari sistem manual ke sistem digital. Hal ini menuntut adanya perubahan mindset (digital mindset) di kalangan pengelola pesantren. Transformasi budaya ini tidak selalu berjalan mulus, karena terdapat resistensi dari sebagian aktor pesantren yang masih memandang teknologi sebagai ancaman terhadap tradisi. Namun, peran kepemimpinan kiai yang visioner menjadi faktor kunci dalam mengelola resistensi tersebut.

Kiai yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan inovasi digital akan lebih mudah membangun budaya organisasi yang adaptif. Nilai-nilai seperti

DIGITAL LEADERSHIP DI PESANTREN: NEGOISASI OTORITAS KIAI DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI ERA DISRUPSI

keikhlasan, khidmah, dan ketaatan tetap menjadi fondasi budaya pesantren, tetapi diekspresikan dalam bentuk praktik manajerial yang lebih modern dan profesional. Dengan demikian, transformasi budaya organisasi pesantren bersifat integratif, bukan substitutif.

Digital Leadership sebagai Strategi Ketahanan Pesantren di Era Disrupsi

Digital leadership di pesantren dapat dipandang sebagai strategi ketahanan kelembagaan (institutional resilience) dalam menghadapi era disrupsi. Pesantren yang mampu mengadopsi kepemimpinan digital secara kontekstual memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di tengah kompetisi lembaga pendidikan yang semakin ketat. Kehadiran teknologi digital memungkinkan pesantren memperluas jangkauan dakwah, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, serta memperkuat jejaring sosial dan kelembagaan.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, digital leadership berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menjaga relevansi pesantren tanpa kehilangan identitas keislaman dan keindonesiaannya. Kiai sebagai digital leader berperan dalam mengarahkan visi pesantren agar tetap berakar pada nilai-nilai Islam, sekaligus responsif terhadap perkembangan zaman. Peran ini menuntut kemampuan literasi digital, visi strategis, dan sensitivitas budaya yang tinggi.

Lebih lanjut, digital leadership mendorong lahirnya generasi santri yang tidak hanya unggul dalam penguasaan ilmu agama, tetapi juga memiliki kecakapan digital (digital competence). Hal ini sejalan dengan kebutuhan masyarakat global yang menuntut integrasi antara nilai religius dan kemampuan teknologi. Dengan demikian, pesantren tidak hanya menjadi pusat transmisi tradisi keilmuan Islam, tetapi juga menjadi aktor penting dalam pembangunan sumber daya manusia di era digital.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam dengan menawarkan perspektif baru tentang digital leadership berbasis kultural-religius. Model kepemimpinan digital di pesantren menunjukkan bahwa transformasi digital tidak selalu identik dengan rasionalisasi birokratis, tetapi dapat berjalan berdampingan dengan kepemimpinan kharismatik dan nilai-nilai spiritual.

Secara praktis, hasil pembahasan ini memberikan implikasi bagi pengelola pesantren untuk merancang strategi digitalisasi yang kontekstual dan berkelanjutan. Digitalisasi pesantren perlu didukung oleh kebijakan kelembagaan, penguatan kapasitas SDM, serta komitmen kepemimpinan kiai sebagai aktor sentral perubahan. Tanpa kepemimpinan digital yang inklusif dan visioner, proses transformasi berpotensi menimbulkan konflik internal dan disorientasi budaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *digital leadership* di pesantren berperan penting dalam menjembatani otoritas tradisional kiai dengan tuntutan perubahan di era disrupti. Negosiasi otoritas kiai berlangsung melalui integrasi teknologi sebagai instrumen manajerial dan simbolik yang memperkuat, bukan melemahkan, legitimasi kepemimpinan. Transformasi budaya organisasi pesantren terjadi secara adaptif dengan tetap mempertahankan nilai-nilai inti. Oleh karena itu, pengembangan *digital leadership* di pesantren harus berbasis pada kearifan lokal, etika kepemimpinan Islam, dan kesiapan sumber daya manusia agar transformasi berlangsung secara berkelanjutan.

Saran

1. Bagi Pengelola Pesantren

Pengelola pesantren disarankan untuk mengembangkan model digital leadership yang kontekstual, dengan menjadikan teknologi sebagai instrumen pendukung otoritas Kiai, bukan sebagai pengganti peran spiritual dan kulturalnya. Digitalisasi *dawuh* perlu diiringi dengan penguatan nilai etika dan adab agar sakralitas kepemimpinan tetap terjaga.

2. Bagi Kiai dan Pemimpin Pesantren

Kiai diharapkan dapat meningkatkan literasi digital sebagai bagian dari ikhtiar kepemimpinan di era disrupti, sebagaimana Islam mendorong integrasi antara iman dan ilmu. Penguasaan teknologi akan memperkuat efektivitas kepemimpinan serta memperluas jangkauan dakwah dan pengaruh pesantren.

3. Bagi Pengambil Kebijakan Pendidikan Islam

DIGITAL LEADERSHIP DI PESANTREN: NEGOISASI OTORITAS KIAI DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI ERA DISRUPSI

Perlu adanya kebijakan pendampingan dan pelatihan digital leadership bagi pesantren yang berbasis pada kearifan lokal dan nilai-nilai Islam, sehingga transformasi digital tidak bersifat seragam, tetapi adaptif terhadap karakter masing-masing pesantren.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian ini dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods, serta memperluas fokus pada dampak digital leadership terhadap kinerja santri, loyalitas organisasi, dan keberlanjutan pesantren di tingkat nasional maupun global.

DAFTAR REFERENSI

- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2018). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 1–15.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dhofier, Z. (2019). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Schwab, K. (2018). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Selwyn, N. (2020). *Education and technology: Key issues and debates* (3rd ed.). Bloomsbury Publishing.
- Sulaiman, A., & Rahman, F. (2021). Digital leadership and organizational culture transformation in Islamic education institutions. *Journal of Islamic Educational Management*, 6(2), 101–117.
- Yusuf, M., & Huda, N. (2022). Authority and leadership transformation in pesantren in the digital era. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(3), 245–262.