

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masjid Lautze 2 Bandung didirikan pada 1997 sebagai cabang kedua dari Masjid Lautze Jakarta di bawah Yayasan Haji Karim Oei (YHKO). Program pembinaan mualaf secara resmi mulai dilaksanakan pada 2017 di bawah kepemimpinan Ketua DKM, Koko Rahmat, dengan visi menjadikan masjid sebagai pusat dakwah yang membawa kedamaian bagi semua. Sejak awal dijalankan, pembinaan ini dirancang dengan model tatap muka mualaf mengikuti tahapan pra-syahadat, bimbingan syahadat, kajian tadabbur Al-Qur'an, tahsin dan pra-tahsin, hingga pembelajaran akidah, yang seluruhnya dibimbing langsung oleh sepuluh ustaz termasuk Ketua DKM (Peneliti, 2025). Pada periode 2017–2026, tercatat sekitar 367 mualaf mengucapkan syahadat di masjid ini, serta terdapat 80 mualaf yang aktif dalam mengikuti program pembinaan, dan 287 mualaf diantara yang tidak aktif dalam mengikuti pembinaan dengan alasan yang beragam seperti mengucapkan shahadat karena ingin menikah.

Model tatap muka ini dipilih karena sejalan dengan karakteristik mualaf sebagai kelompok yang berada pada fase transisi spiritual yang rentan, sehingga pendampingan yang bersifat personal dan dekat secara emosional dianggap paling ideal untuk menopang proses internalisasi keimanan mereka. Kondisi ini diperkuat oleh keragaman latar belakang sosial dan budaya mualaf Tionghoa di Masjid Lautze 2 yang berbeda dari

mayoritas Muslim Indonesia, sehingga pendekatan pembinaan tidak dapat diseragamkan dan menuntut kepekaan konteks sosial dari para pembina (Elsa, 2022).

Namun, dalam praktiknya, model pembinaan tatap muka ini justru menghadapi kendala teknis dan manajerial yang cukup pelik seiring bertambahnya jumlah mualaf dari tahun ke tahun. Persoalan paling mendasar adalah ketimpangan antara jumlah pendamping dengan jumlah mualaf yang harus dibina: hingga saat ini hanya terdapat sepuluh ustaz yang harus mendampingi kurang lebih 340 mualaf. Secara rasional, kondisi ini sangat tidak ideal mengingat pembinaan mualaf bersifat sangat personal, intens, dan membutuhkan kedekatan emosional yang tinggi. Keterbatasan jumlah pengajar ini menyebabkan alokasi waktu dan kedalaman materi yang diterima setiap mualaf menjadi kurang optimal, sehingga proses internalisasi nilai-nilai Islam berisiko berjalan lambat.

Selain faktor keterbatasan pengajar, hambatan nyata juga datang dari sisi mualaf itu sendiri, terutama kendala jarak, waktu, dan kesibukan personal akibat mobilitas yang tinggi. Jika akses terhadap ilmu agama terus dipersulit oleh prosedur tatap muka yang kaku, terdapat risiko besar mualaf akan merasa terisolasi dari komunitas Muslim dan mengalami penurunan semangat belajar. Persoalan ini bukan sekadar isu lokal, sebab secara nasional jumlah penduduk Muslim Indonesia yang mencapai 237 juta jiwa atau 86,7% populasi pada 2023 (Deviyanti dkk., 2024) berbanding lurus dengan tren peningkatan jumlah mualaf dari tahun ke tahun tercatat 4.223

mualaf pada 2020 (Ruswatin dkk., 2022), meningkat sekitar 5–6% pada 2021 dengan 2.491 mualaf baru (Yafi dkk., 2024), dan mencapai total 58.500 mualaf pada periode 2003–2023 dari beragam usia produktif dan etnis, termasuk Jawa dan Tionghoa (Rahmawati dkk., 2022). Banyak di antara mereka menghadapi tekanan keluarga, problem identitas, kebingungan spiritual, hingga penolakan lingkungan pasca-syahadat, sehingga memerlukan pendampingan yang intensif dan sensitif terhadap kondisi psikologis mereka (Marjuki & Irfan, 2022; Wahidin dkk., 2022), mengingat proses perpindahan agama selalu terkait dengan rekonstruksi identitas sosial dan psikologis, bukan sekadar perubahan keyakinan semata (Juwairiani dkk., 2024).

Menghadapi ketimpangan antara kebutuhan pembinaan yang kompleks dengan keterbatasan sumber daya pengajar ini, menambah jumlah ustaz secara instan bukan solusi yang mudah maupun realistis untuk dijalankan dalam waktu singkat. Di sisi lain, perubahan perilaku masyarakat yang semakin aktif di ruang digital membuka jalan keluar lain, media sosial, kelas daring, dan modul online menjadi sarana yang memungkinkan pembinaan tetap berjalan bagi mualaf yang tidak selalu dapat hadir secara langsung karena keterbatasan waktu dan jarak. Pemanfaatan teknologi ini tidak hanya mempermudah pembelajaran agama, tetapi juga berpotensi meningkatkan transparansi, mempercepat proses administrasi, dan memperluas partisipasi jamaah, mengingat keberhasilan transformasi digital pada pengelolaan masjid di Indonesia sangat bergantung pada

kemampuan inovatif dan adaptif para pemimpinnya (Ridwan dkk., 2025). Atas dasar inilah Masjid Lautze 2 akhirnya bergerak menuju pembinaan berbasis digital sebagai jawaban atas persoalan konkret yang telah dihadapi selama ini, bukan sekadar mengikuti tren digitalisasi semata. Meski demikian, langkah ini tetap menyimpan tantangan etis tersendiri, terutama terkait privasi, akurasi informasi, dan kondisi psikologis mualaf, sebab aktivitas di media sosial dapat memunculkan risiko stigma atau tekanan sosial baru bagi mereka (Sabtu dkk., 2023). Artinya, transformasi ini tidak bisa dijalankan sekadar sebagai pemindahan kanal dari luring ke daring, melainkan membutuhkan pengelolaan yang hati-hati agar tetap berada dalam koridor etika dan nilai dakwah.

Pergeseran dari pembinaan tatap muka menuju ekosistem digital inilah yang kemudian menuntut kapasitas kepemimpinan yang berbeda dari seorang Ketua DKM. Pemimpin yang hanya menjalankan rutinitas fisik dan prosedur formal yang kaku, tanpa peka terhadap pergeseran dinamika sosial di masyarakat, mencerminkan kegagalan adaptasi yaitu ketidak mampuan membedakan antara masalah teknis yang bisa diatasi dengan cara-cara lama dan tantangan adaptif yang menuntut perubahan perilaku serta mindset baru (Heifetz dkk., 2009). Akibatnya, digitalisasi sering kali hanya dipandang sebelah mata sebagai alat publikasi tambahan, bukan sebagai ekosistem strategis yang mampu mengurai masalah krusial seperti minimnya jumlah pendamping dibandingkan jumlah jamaah yang harus dilayani (Hidayat & Setyanto, 2020), sehingga program pembinaan menjadi tidak relevan bagi

mualaf yang memiliki mobilitas tinggi. Padahal, kepemimpinan Islam modern dituntut mampu mengintegrasikan spiritualitas dengan efisiensi teknologi (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dibanding memaksakan solusi teknis yang sulit dijalankan, pemimpin yang adaptif akan memilih transformasi digital sebagai langkah progresif, menciptakan sistem pembinaan yang fleksibel di mana teknologi menjembatani hambatan jarak tanpa mengurangi kedalaman emosional pembinaan (Northouse, 2022). Ketua DKM di sini berperan sentral sebagai penggerak utama (driver) perubahan bukan sekadar pengelola administratif, melainkan sosok yang bertanggung jawab menciptakan ekosistem digital agar pembinaan mualaf tetap berjalan intensif tanpa terbatas ruang dan waktu (Arsela & Castrawijaya, 2025). Kelincahan (agility) kepemimpinan inilah yang menentukan bagaimana nilai-nilai Islam dapat terlealisasikan secara efektif kepada mualaf yang memiliki mobilitas tinggi dan kerentanan spiritual (Joint & Kelly, 2018), sekaligus memastikan masjid tetap berfungsi sebagai pusat literasi dan dukungan emosional bagi jamaah modern di masa transisi spiritual mereka (Hidayat & Setyanto, 2020; Kahfi & Castrawijaya, 2024).

Urgensi mengkaji kepemimpinan adaptif dalam konteks ini sesungguhnya tidak berhenti pada fakta bahwa Masjid Lautze 2 telah menjalankan pembinaan digital. Yang lebih mendasar, transformasi digital dalam organisasi dakwah tidak cukup diselesaikan dengan penyediaan teknologi semata. Seorang pemimpin dakwah dituntut mengelola sekaligus tiga hal secara bersamaan yaitu perubahan organisasi dari model tatap muka

menuju model digital, keterbatasan sumber daya manusia berupa jumlah ustaz yang tetap, dan keragaman kebutuhan mualaf yang bersifat sangat personal (Greentree dkk., 2025). Ketiga tuntutan ini tidak dapat dijawab hanya dengan menyediakan aplikasi atau kelas daring, ia membutuhkan proses kepemimpinan yang mampu mengambil keputusan strategis, mengelola resistensi dan perubahan pola kerja pembina, serta mempertahankan keberlangsungan program dari waktu ke waktu. Dengan kata lain, kepemimpinan adaptif menjadi krusial bukan semata karena adanya digitalisasi, melainkan karena digitalisasi tersebut memunculkan persoalan manajerial dan manusiawi baru yang hanya dapat diselesaikan lewat kapasitas kepemimpinan yang mampu beradaptasi. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan strategi, memperbarui pola kerja, dan menemukan cara baru ketika menghadapi situasi tidak pasti atau keterbatasan sumber daya (Heifetz dkk., 2009), sehingga pendekatan ini bukan sekadar alat manajemen, melainkan kebutuhan krusial bagi keberlangsungan dakwah di Masjid Lautze 2 Bandung.

Kajian mengenai dakwah digital sesungguhnya telah menunjukkan peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, namun sebagian besar penelitian tersebut masih berhenti pada dua ranah yang belum menyentuh persoalan kepemimpinan itu sendiri. Ranah pertama adalah penelitian tentang media dan platform digital, seperti kajian Priyastowo (2022) yang memotret bagaimana platform digital seperti YouTube

memengaruhi identitas personal muallaf, maupun studi aplikasi Islami oleh Asry & Suprpto (2025) yang menonjolkan efektivitas teknologi sebagai alat bantu dakwah. Kedua penelitian ini berhenti pada level pengaruh media atau teknologi terhadap individu muallaf, dan belum menyentuh bagaimana institusi masjid, melalui kebijakan pemimpinnya, merespons dan mengelola pergeseran perilaku jamaah tersebut secara kelembagaan. Ranah kedua adalah penelitian tentang program dan dinamika pembinaan muallaf secara umum, seperti kajian Fadhillah & Qodariah (2022) yang mendeskripsikan dinamika religiusitas muallaf secara normatif, atau kajian-kajian yang memotret masjid sebagai ruang akulturasi budaya dan pemberdayaan sosial kaum marginal (Rizqi & Arif, 2023).

Studi-studi ini kaya dalam mendeskripsikan strategi dan program pembinaan, tetapi belum menjelaskan proses kepemimpinan di baliknya, bagaimana seorang Ketua DKM mengambil keputusan, mengelola perubahan (change management), menghadapi keterbatasan sumber daya manusia pembina, dan mempertahankan keberlangsungan program pembinaan digital dari waktu ke waktu. Dengan demikian, literatur yang ada sejauh ini baru menjawab pertanyaan media atau program apa yang digunakan dan bagaimana pengaruhnya terhadap muallaf sebagai individu, tetapi belum menjawab bagaimana pemimpin lembaga menavigasi proses perubahan tersebut secara utuh. Ruang kosong inilah mekanisme kepemimpinan adaptif seorang Ketua DKM dalam melakukan navigasi strategis, mengambil risiko, dan merombak pola pembinaan konvensional

menjadi ekosistem digital yang tangguh yang belum tersentuh oleh penelitian terdahulu, termasuk pada konteks spesifik Masjid Lautze 2 Bandung.

Berdasarkan uraian tersebut, kebaruan (novelty) penelitian ini tidak semata-mata terletak pada penggunaan teori Kepemimpinan Adaptif Ronald Heifetz sebagai kerangka analisis, melainkan pada perpaduan tiga aspek sekaligus yang belum ditemukan bersamaan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu objek penelitian berupa Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung sebagai aktor kepemimpinan tunggal yang diteliti secara mendalam, konteks penelitian berupa pembinaan mualaf yang secara spesifik telah bertransformasi ke basis digital dengan latar belakang sosial-budaya mualaf Tionghoa yang khas, serta perspektif analisis yang menggunakan lensa Kepemimpinan Adaptif Heifetz untuk memisahkan tantangan teknis dari tantangan adaptif, sehingga mampu menjelaskan bukan hanya apa yang dilakukan Ketua DKM, tetapi bagaimana proses navigasi kepemimpinannya dalam mengelola perubahan organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, dan keragaman kebutuhan mualaf secara bersamaan. Kombinasi ketiga aspek inilah aktor, konteks, dan lensa teoretis yang menjadikan penelitian ini berbeda dari kajian-kajian terdahulu yang cenderung hanya menyentuh salah satu dimensi saja, baik itu media, program, maupun religiusitas mualaf secara normatif.

Bertolak dari fenomena, kesenjangan, dan kebaruan yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk memahami dan

menganalisis bagaimana Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung menjalankan kepemimpinan adaptif dalam mengelola perubahan pembinaan mualaf dari model tatap muka menuju model berbasis digital mencakup bagaimana ia membedakan tantangan teknis dan adaptif, mengambil keputusan strategis di tengah keterbatasan sumber daya pengajar, serta mempertahankan kedalaman emosional dan spiritual pembinaan di tengah keterbatasan jarak dan waktu yang dihadapi mualaf. Atas dasar tujuan tersebut, maka peneliti mengangkat judul "Kepemimpinan Adaptif Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam Pembinaan Mualaf Berbasis Digital".

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana kepemimpinan adaptif ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam memahami memenuhi kebutuhan (*get on the balcony*) dan dalam menghadapi tantangan (*identify the adaptive challenge*) pada pembinaan mualaf berbasis digital?
2. Bagaimana kepemimpinan adaptif ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam mengatur perubahan (*regulate distress*) dan dalam menjaga fokus anggota (*maintain disciplined attention*) dalam pembinaan mualaf berbasis digital ?
3. Bagaimana kepemimpinan adaptif Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam memberdayakan anggota (*give the work back to the people*) dan serta memastikan partisipasi inklusif mualaf (*protect voices from below*) dalam pembinaan mualaf berbasis digital?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis peran Kepemimpinan Adaptif Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam memahami memenuhi kebutuhan (*get on the balcony*) dan dalam menghadapi tantangan (*identify the adaptive callenge*) pembinaan mualaf berbasis digital.
2. Untuk mengidentifikasi strategi Kepemimpinan Adaptif Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam mengatur perubahan (*regulate distress*) dan dalam menjaga fokus anggota (*maintain disciplined attention*) dalam pembinaan mualaf berbasis digital.
3. Untuk mengkaji Kepemimpinan Adaptif Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung dalam memberdayakan pengurus (*give the work back to the people*) dan serta memastikan partisipasi inklusif mualaf (*protect voices from below*) dalam pembinaan mualaf berbasis digital.

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi DKM Masjid Lautze 2 Bandung, terutama sebagai acuan dalam menyusun model pembinaan mualaf yang lebih responsif dan berbasis teknologi digital. Temuan penelitian dapat mendukung Ketua DKM dalam meningkatkan kualitas program pembinaan melalui penguatan komunikasi, penyusunan materi yang lebih terstruktur, serta pemantauan perkembangan mualaf secara daring.

- b. Selain itu, hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh lembaga dakwah lain yang ingin mengembangkan pola pembinaan mualaf dengan pendekatan digital. Temuan ini dapat menjadi rujukan dalam merancang strategi pembinaan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan karakteristik para peserta. Bagi Fakultas Dakwah dan Komunikasi, penelitian ini juga dapat dijadikan bahan ajar bagi mahasiswa yang mempelajari manajemen masjid, kepemimpinan dakwah, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan keagamaan.

2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan memberi sumbangan akademik bagi pengembangan kajian Manajemen Dakwah, khususnya dalam memahami konsep kepemimpinan adaptif di lingkungan masjid. Temuan penelitian dapat memperkaya perspektif teoretis mengenai peran Ketua DKM dalam menyesuaikan strategi pembinaan mualaf dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai respons terhadap dinamika sosial, budaya, dan keagamaan yang terus berkembang.
- b. Selain itu, penelitian ini berpotensi memperluas khazanah keilmuan terkait integrasi teknologi digital dalam pembinaan mualaf. Bukti empiris mengenai pemanfaatan aplikasi, media sosial, dan platform digital diharapkan dapat memperkaya diskursus akademik tentang praktik dakwah yang adaptif, inklusif, dan relevan dengan

kebutuhan masyarakat modern, khususnya dalam konteks lembaga keagamaan.

E. Tinjauan Pustaka

1. Landasan Teori

Landasan teori berfungsi sebagai pijakan ilmiah yang mengarahkan proses penelitian serta menjadi kerangka dalam menganalisis fenomena yang dikaji.

Pada penelitian ini, dasar konseptual yang digunakan adalah teori Kepemimpinan Adaptif yang diperkenalkan oleh Heifetz (1994) melalui bukunya *Leadership Without Easy Answers*, teori ini dipilih karena memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai cara seorang pemimpin menghadapi perubahan, mengelola permasalahan yang kompleks, serta menjaga keberlangsungan perkembangan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

Menurut Heifetz et al (2009:16) dalam bukunya *The Practice of Adaptive Leadership* menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan “*the practice of mobilizing people to tackle tough challenges and thrive*” artinya “praktik memobilisasi orang untuk menghadapi tantangan-tantangan sulit dan mampu berkembang”. Heifetz et al. (2009:16) dalam *The Practice of Adaptive Leadership* menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan praktik menggerakkan orang untuk menghadapi tantangan yang sulit dan tetap mampu berkembang. Penjelasan ini menunjukkan bahwa organisasi yang berada dalam

lingkungan dinamis membutuhkan pemimpin yang mampu membantu anggotanya beradaptasi, sehingga organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga terus berkembang. Dalam konteks ini, kemampuan beradaptasi diibaratkan sebagai proses yang memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan agar tidak mengalami kemunduran.

Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk memahami tujuan, nilai, serta proses yang berjalan dalam organisasi. Pemimpin juga perlu mampu menentukan arah keberhasilan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Keberhasilan kepemimpinan adaptif akan tercapai apabila pemimpin mampu mengelola berbagai kepentingan yang ada serta mengarahkan organisasi menuju perbaikan dan perkembangan yang berkelanjutan (Heifetz et al., 2009:14).

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi atau wewenang formal, tetapi lebih pada kemampuan menggerakkan orang lain untuk menghadapi tantangan yang menuntut perubahan cara berpikir, nilai, dan kebiasaan. Dengan demikian, pemimpin adaptif diharapkan mampu mendorong proses belajar bersama, mengelola perbedaan yang muncul, serta menciptakan kondisi yang mendukung keterlibatan seluruh anggota dalam proses perubahan (Fitriani, 2023).

Relevansi teori ini dengan penelitian terletak pada penerapannya dalam konteks kepemimpinan di lingkungan pembinaan mualaf berbasis

digital. Pemimpin dihadapkan pada perubahan pola komunikasi, perkembangan teknologi, serta dinamika anggota yang beragam. Dalam kondisi tersebut, pemimpin perlu mampu mengarahkan proses adaptasi agar kegiatan pembinaan tetap berjalan efektif, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan jamaah atau anggota organisasi. Dengan demikian, teori kepemimpinan adaptif memberikan landasan untuk memahami bagaimana pemimpin mengelola perubahan sekaligus menjaga keberlangsungan proses pembinaan dalam situasi yang terus berkembang.

Penelitian ini merujuk pada teori Ronald A. Heifetz (1994:252-262) yang mengusung 6 indikator kepemimpinan Adaptif sebagai berikut :

a. Memahami Kebutuhan (*Get on the Balcony*).

Menggambarkan pentingnya pemimpin mengambil jarak dari situasi operasional agar dapat melihat gambaran besar secara lebih objektif. Menggunakan metafora “berdiri di balkon” yang menggambarkan kemampuan pemimpin untuk melihat situasi secara lebih luas. Jika seseorang hanya berada di “lantai dansa,” ia biasanya terlalu fokus pada aktivitas yang sedang terjadi sehingga sulit melihat gambaran keseluruhan. Namun, ketika berada di “balkon,” seseorang dapat melihat pola, kondisi, dan masalah yang sebenarnya terjadi dalam organisasi (Heifetz et al 2009:8).

Melalui sudut pandang ini, pemimpin dapat memahami situasi dengan lebih objektif, mengetahui perubahan yang terjadi,

serta menentukan langkah yang tepat. Oleh karena itu, seorang pemimpin tidak hanya perlu terlibat langsung dalam kegiatan organisasi, tetapi juga harus mampu mengambil jarak sejenak untuk mengamati dan mengevaluasi keadaan. Kemampuan melihat situasi secara menyeluruh inilah yang menjadi salah satu ciri penting kepemimpinan adaptif.

Menurut Heifetz et al. (2009) terdapat 4 cara dalam memahami kebutuhan (*Get on the Balcony*), yaitu: *Observe* (Mengamati Pola), *Interpret* (Menafsirkan), *Intervene* (Keterlibatan Pemimpin Berbasis Diagnosis), *Self-reflection* (Refleksi Diri sebagai Sistem).

b. Identifikasi Tantangan (*Identify The Challenge*)

Identifikasi tantangan adalah kondisi ketika terjadi kesenjangan antara nilai-nilai yang diyakini, harapan, atau tujuan dengan realitas yang dihadapi. Tantangan ini biasanya tidak sederhana karena melibatkan perubahan pola pikir, nilai, dan kebiasaan dalam suatu organisasi atau masyarakat (Northouse, 2022:91).

Oleh karena itu, *Adaptive Challenge* kemampuan seorang pemimpin untuk secara tepat mengidentifikasi akar masalah yang sebenarnya, bukan hanya melihat gejala atau masalah yang tampak di permukaan. Pemimpin harus mampu membedakan apakah suatu masalah dapat diselesaikan dengan solusi teknis (prosedur, aturan,

atau keahlian) atau justru membutuhkan perubahan perilaku, nilai, dan cara berpikir (Heifetz,1994:254)

Agar lebih memudahkan menemukan tantangan adaptif, berikut ini empat pola yang dapat digunakan: membedakan tantangan teknis dan adaptif, diagnosis berdasarkan nilai yang dipertaruhkan, Mengidentifikasi stakeholder dan kerugian (losses), Membingkai sebagai peluang belajar.

c. Mengatur Tekanan Perubahan (*Regulate Distress*)

Kemampuan pemimpin untuk menjaga agar tingkat tekanan tetap berada pada batas yang “produktif”, yaitu cukup menantang untuk mendorong perubahan, tetapi tidak sampai merusak stabilitas organisasi. Pemimpin harus mampu “mengatur ritme perubahan” agar proses adaptasi dapat berjalan secara sehat (Heifetz,1994:258). Dalam praktiknya, pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang aman namun tetap mendorong terjadinya pembelajaran dan perubahan. Jika pemimpin memiliki otoritas, ia dapat mengatur tekanan melalui kebijakan, struktur, atau pengelolaan konflik. Jika tidak memiliki otoritas formal, pemimpin tetap perlu mengatur cara menyampaikan isu agar tidak menimbulkan penolakan berlebihan (Northouse, 2022:93).

Dengan demikian, inti dari *Regulate Distress* adalah kemampuan pemimpin untuk mengelola ketegangan dalam proses perubahan agar tidak terlalu rendah (tidak terjadi perubahan) dan

tidak terlalu tinggi (menyebabkan kekacauan), sehingga organisasi tetap berada dalam kondisi yang produktif untuk beradaptasi. Pada kepemimpinan adaptif terdapat empat hal untuk mengatur tekanan, yakni: membuat lingkungan pendukung, pengaturan tekanan perubahan, mengatur tekanan diri sendiri, menyediakan kontinuitas & stabilitas (Northouse, 2022:294).

- d. Mempertahankan Disiplin (*Maintain Disciplined Attention*). Mempertahankan disiplin berarti menekankan kemampuan pemimpin untuk menjaga fokus perhatian individu maupun kelompok agar tetap tertuju pada masalah utama yang sedang dihadapi, terutama dalam situasi perubahan yang kompleks (Heifetz, 1994:262).

Dalam praktiknya, pemimpin harus mampu mengarahkan diskusi, tindakan, dan energi kelompok agar tidak menyimpang dari tantangan adaptif yang sebenarnya. Pemimpin juga perlu mengurangi pola penghindaran masalah (*work avoidance*) dan memastikan bahwa perhatian tetap tertuju pada pekerjaan yang penting meskipun terasa sulit atau tidak nyaman (Northouse, 2022:297). Dengan demikian, inti dari *Maintain Disciplined Attention* adalah kemampuan pemimpin untuk menjaga konsistensi fokus terhadap masalah utama organisasi, mencegah pengalihan perhatian, serta memastikan bahwa proses perubahan tetap berjalan sampai akar masalah benar-benar dihadapi dan diselesaikan.

Menurut Heifetz et al. (2009) terdapat 4 cara dalam Mempertahankan Disiplin (*Maintain Disciplined Attention*), yaitu: Menempatkan Isu Sulit pada Agenda, Melegitimasi Perbedaan Pendapat, Mengatasi Penghindaran Pekerjaan (*Work Avoidance*), Mempertahankan Fokus pada Nilai Inti.

e. Mendelegasikan Tanggung Jawab kepada Anggota

(*Give the Work Back to the People*)

Mendelegasikan tanggung jawab adaptif adalah kemampuan pemimpin untuk tidak mengambil alih semua penyelesaian masalah, tetapi mendorong individu atau kelompok untuk ikut bertanggung jawab, berpikir, dan melakukan perubahan yang diperlukan (Heifetz, 1994:262). Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menggerakkan orang agar mau menghadapi masalah, bukan menghindarinya.

Dalam praktiknya, indikator ini sering diwujudkan melalui pemberian ruang kepada orang-orang untuk berdiskusi, mengambil keputusan, serta menghadapi risiko dan konsekuensi dari perubahan. Dengan cara ini, proses adaptasi menjadi lebih partisipatif dan tidak bergantung sepenuhnya pada pemimpin (Nothouse, 2022:297). Dengan demikian, inti dari *Give the Work Back to the People* adalah kemampuan pemimpin untuk mengembalikan tanggung jawab kepada masyarakat atau anggota organisasi agar mereka aktif

terlibat dalam menyelesaikan masalah, sehingga perubahan dapat terjadi secara bersama-sama dan berkelanjutan.

Menurut Heifetz et al. (2009) terdapat 4 cara dalam Mendelegasikan Tanggung Jawab Adaptif kepada Anggota (*Give the Work Back to the People*), yaitu: Mendistribusikan Tanggung Jawab, Mendorong Eksperimen Aman (*Safe-to-Fail*), Menghindari Micromanagement, Membangun Kapasitas (*Capacity Building*).

- f. Melindungi Suara para anggota (*Protect Voices From Below*) kemampuan pemimpin untuk mendengarkan, menghargai, dan memberikan ruang kepada anggota organisasi yang memiliki pendapat berbeda, berada di posisi minoritas, atau kurang memiliki pengaruh dalam kelompok (Heifetz & Laurie, 2001:69). Pemimpin tidak hanya fokus pada suara mayoritas, tetapi juga terbuka terhadap ide, kritik, maupun masukan dari anggota yang sering terabaikan. Dalam praktiknya, indikator ini diwujudkan melalui sikap pemimpin yang memberikan rasa aman kepada anggota untuk menyampaikan pendapat tanpa takut disalahkan atau diabaikan. Pemimpin juga berusaha melihat potensi yang dimiliki setiap anggota, meskipun kemampuan mereka berbeda dengan anggota lainnya (Northouse , 2022:297). Dengan demikian, inti dari *Protect Leadership Voices from Below* adalah kemampuan pemimpin untuk melindungi dan menghargai suara anggota yang kurang diperhatikan agar mereka

dapat ikut terlibat secara aktif dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan organisasi.

Menurut Heifetz et al. (2009) terdapat 4 cara dalam Melindungi Suara dari Kelompok Marginal (*Protect Voices From Below*), yaitu: Memberi Ruang bagi Suara Marginal, Menciptakan Keamanan Psikologis, Melindungi Perbedaan Konstruktif, Partisipasi Inklusif dalam Pengambilan Keputusan.

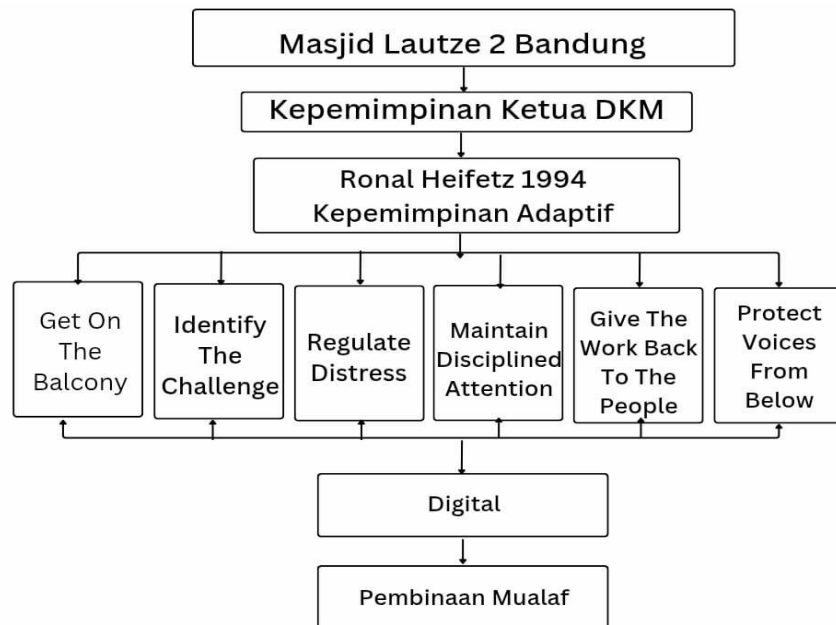
2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah fondasi penting dalam penelitian yang menjelaskan jalan pikiran peneliti. Bagian ini berfungsi menghubungkan teori, konsep, dan ide-ide utama yang relevan dengan topik yang sedang dibahas. Mengacu pada pandangan Sugiyono (2019), kerangka konseptual merupakan gambaran logis tentang bagaimana teori berkaitan dengan faktor-faktor yang menjadi masalah dalam penelitian. Secara lebih terperinci, alur logika penelitian ini disusun sebagai berikut:

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan pembinaan mualaf di era digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sosial dan teknologi. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai proses untuk membantu individu dan organisasi beradaptasi terhadap tantangan yang terus berkembang.

Dengan mengacu pada teori Kepemimpinan Adaptif dari Heifetz (1994) dalam *Leadership Without Easy Answers* sebagai landasan utama untuk memahami peran Ketua DKM dalam membina mualaf berbasis digital di Masjid Lautze 2 Bandung. Mengingat mualaf yang dibina memerlukan akses informasi yang cepat dan interaktif, strategi kepemimpinan adaptif ini diwujudkan melalui pembinaan berbasis digital. Hal ini mencakup inovasi dalam metode dakwah, penggunaan platform sosial, dan responsivitas layanan bimbingan yang melampaui batas-batas fisik masjid. Kualitas kepemimpinan ini diukur melalui kemampuan institusi dalam menciptakan ekosistem digital yang inklusif, efisien, dan relevan dengan karakteristik masyarakat modern.

Keberhasilan kepemimpinan adaptif ini kemudian dilihat dari efektivitas pembinaan yang mencakup peningkatan pemahaman keagamaan mualaf, kualitas hubungan personal yang terbangun, hingga keberlanjutan proses bimbingan spiritual secara mandiri. Dengan demikian, kerangka ini bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam bagaimana peran strategis Ketua DKM dalam menyatukan nilai-nilai spiritual dengan kemajuan teknologi digital demi memastikan pembinaan mualaf tetap relevan dan berdampak luas.



Gambar.1 1 Kerangka Konseptual

F. Langkah-Langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Masjid Lautze 2 Bandung, yang beralamat di Jalan Tamblong Dalam No. 27, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Masjid ini merupakan cabang dari Masjid Lautze Jakarta yang didirikan oleh Yayasan Haji Karim Oei (YHKO). Masjid Lautze 2 Bandung dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik unik dalam pengelolaan dan kegiatan dakwah, terutama dalam pembinaan muallaf Tionghoa serta masyarakat umum.

2. Paradigma dan Pendekatan

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma Konstruktivisme, yaitu cara pandang yang melihat realitas sosial sebagai sesuatu yang utuh, kompleks, dinamis, serta sarat dengan interaksi makna. Berbeda dengan pendekatan objektif yang cenderung mengukur fenomena secara terstandar, pendekatan konstruktivisme berupaya memahami dan menafsirkan makna dari gejala sosial yang muncul dalam konteks tertentu. Paradigma ini berusaha menggali informasi mengenai persoalan yang terjadi secara mendalam, sedangkan pendekatan objektif dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses pengukuran dan observasi yang bersifat standar (Guba & Lincoln, 1994).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dimana data yang dikumpulkan berupa uraian verbal dan gambaran umum, bukan angka atau statistik. Secara terminologis, pendekatan kualitatif merupakan metode yang menghasilkan analisis berdasarkan interpretasi mendalam terhadap data lapangan (Creswell, 2023). Pendekatan ini relevan untuk meneliti kepemimpinan adaptif Ketua DKM dalam pembinaan muallaf berbasis digital, karena fokus penelitian menuntut pemahaman kontekstual dan interpretatif terhadap praktik pembinaan di Masjid Lautze 2 Bandung.

3. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan metode kualitatif pendekatan studi kasus (*case study*), yaitu pendekatan yang berfungsi mengkaji suatu fenomena secara utuh, menyeluruh, dan mendalam dalam konteks kehidupan nyata (*real-life context*), dengan batasan waktu dan tempat yang jelas. Metode ini memungkinkan peneliti menggali suatu kasus secara rinci melalui berbagai sumber data, pengamatan langsung, wawancara, dokumentasi foto maupun video, serta berbagai sumber data relevan lainnya (Colorafi & Evans, 2016). Metode Studi kasus berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap satu kasus atau beberapa kasus yang dibatasi (*bounded system*), guna mengungkap keunikan, kompleksitas, serta konteks dari fenomena yang diteliti, termasuk kondisi aktual, pandangan dan respons subjek penelitian, hubungan antarkomponen, hingga dampak dari fenomena tersebut (Creswell, 2023).

Pada konteks penelitian ini, pendekatan studi kasus digunakan untuk menjelaskan dan mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan adaptif Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung berperan dalam mengembangkan dan meningkatkan proses pembinaan mualaf berbasis digital. Masjid Lautze 2 Bandung ditetapkan sebagai kasus tunggal (*single case study*) karena karakteristik uniknya sebagai masjid yang secara khusus berorientasi pada pembinaan mualaf dan telah melakukan transformasi pembinaan dari model tatap muka menuju model berbasis digital. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami secara

komprehensif pola, strategi, serta bentuk adaptasi kepemimpinan yang diterapkan Ketua DKM dalam kegiatan pembinaan tersebut, sekaligus konteks sosial dan organisasi yang melatarbelakanginya..

4. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data yang dipakai dalam penelitian ini termasuk ke dalam kategori data kualitatif, karena jenis data tersebut sesuai dengan rumusan masalah serta fokus penelitian yang telah dijelaskan. Dalam penelitian kualitatif, data tidak disajikan dalam bentuk angka atau statistik, melainkan berbentuk rangkaian kata, penjelasan, ungkapan, dan deskripsi mendalam mengenai fenomena yang diteliti (Creswell, 2023).

Data kualitatif digunakan untuk menangkap makna, pemahaman, serta pengalaman subjek penelitian secara lebih komprehensif. Melalui data yang berbentuk narasi ini, peneliti dapat menelusuri proses, dinamika, dan konteks yang melatarbelakangi fenomena sosial yang dikaji.

Data tersebut berfungsi sebagai landasan untuk menafsirkan pola kepemimpinan, strategi adaptif yang diterapkan, serta bagaimana proses pembinaan mualaf dijalankan melalui media digital. Dengan demikian, data kualitatif tidak hanya berperan memperkaya informasi, tetapi juga memperkuat analisis dan argumentasi penelitian secara keseluruhan.

b. Sumber Data

Dalam sebuah penelitian, sumber data merujuk pada pihak atau objek yang menyediakan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Suharsimi, 2002). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1) Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari pihak yang menjadi focus (Suharsimi, 2002). Penelitian. Pada penelitian ini, sumber primer mencakup Ketua DKM Masjid Lautze 2 Bandung sebagai informan utama. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam mengenai bentuk-bentuk kepemimpinan adaptif, strategi yang diterapkan dalam pembinaan mualaf, serta pemanfaatan media digital dalam proses pembinaan tersebut. Informasi langsung dari Ketua DKM sangat penting karena memberikan gambaran nyata mengenai praktik kepemimpinan dan dinamika pengelolaan program pembinaan mualaf berbasis digital.

2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan informasi pelengkap yang tidak diperoleh secara langsung dari informan utama, melainkan melalui berbagai dokumen dan literatur (Suharsimi, 2002). Dalam penelitian ini, data sekunder meliputi dokumentasi

kegiatan pembinaan mualaf di Masjid Lautze 2, foto kegiatan, laporan internal, buku, artikel ilmiah, jurnal penelitian, skripsi, serta sumber tertulis lainnya yang relevan. Kehadiran data sekunder membantu memperkuat temuan lapangan dan memberikan landasan teoretis terkait kepemimpinan adaptif serta pembinaan mualaf dalam konteks digital.

5. Penentuan Informan atau Unit Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, informan merupakan individu yang memberikan berbagai informasi penting kepada peneliti. Informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, atau keterlibatan langsung dalam fenomena yang dikaji, sehingga mampu memberikan data yang relevan dan akurat (Fiantika dkk, 2022). Dengan kata lain, informan berfungsi sebagai sumber data manusia yang menyampaikan pandangan, penjelasan, pendapat, maupun pengalaman yang berkaitan dengan fokus penelitian.

a. Informan dan Unit Analisis

Pada penelitian ini, informan terdiri dari pihak-pihak yang berperan aktif dalam kegiatan pembinaan mualaf serta memiliki pemahaman mengenai pola kepemimpinan di Masjid Lautze 2 Bandung. Informan tersebut meliputi; Ketua dkm, pembina dan mualaf masjid lautze 2 bandung.

b. Teknik Penentuan Informan

Purposive sampling (non probability sampling) dipilih karena peneliti membutuhkan narasumber yang benar-benar memahami konteks penelitian. Dalam teknik ini, informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu individu yang memiliki pengalaman langsung dalam pembinaan muallaf berbasis digital dan memahami gaya kepemimpinan Ketua DKM. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi dari orang yang dianggap paling mengetahui situasi sosial yang diteliti (Ardani dkk, 2020). Pemilihan dilakukan secara sengaja dengan tujuan memperoleh informan kunci yang sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumen, audiovisual, peneliti sebagai instrumen utama, data *open-ended*, dalam setting alami (Creswell, 2023 : 194). Dalam proses pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian, peneliti menggunakan beberapa teknik yang sesuai dengan kebutuhan lapangan. Beragam teknik tersebut dipilih untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh informasi yang akurat dan relevan. Adapun teknik-teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung suatu situasi,

perilaku, ataupun aktivitas tertentu, kemudian mencatatnya secara sistematis (Creswell, 2023:194). Pelaksanaan observasi menuntut ketelitian serta penggunaan alat bantu seperti buku catatan, kamera, alat perekam, dan perangkat dokumentasi lainnya sesuai kebutuhan penelitian .

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi langsung di Masjid Lautze 2 Bandung, khususnya pada kegiatan pembinaan mualaf dan aktivitas kepemimpinan Ketua DKM. Melalui observasi tersebut, peneliti memperoleh gambaran nyata mengenai bagaimana kepemimpinan adaptif diterapkan, termasuk pemanfaatan platform digital dalam proses pembinaan mualaf.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui interaksi tanya jawab secara mendalam dengan menggunakan pertanyaan bersifat terbuka. Proses ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai pengalaman, perspektif, serta makna yang dikonstruksi oleh partisipan terkait fenomena yang diteliti (Creswell, 2023:203)

Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur, wawancara terstruktur yaitu Pelaksanaan wawancara yang menggunakan daftar pertanyaan terstruktur dilakukan dengan menyiapkan seperangkat pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya. Pada tahap pengumpulan data, peneliti dapat

memanfaatkan berbagai media pendukung, seperti buku catatan, perangkat perekam, kamera, brosur, serta instrumen lain yang relevan untuk menunjang kelancaran proses wawancara. Penggunaan wawancara terstruktur memberikan manfaat berupa konsistensi pertanyaan dan minimnya kebutuhan eksplorasi lanjutan, sehingga dapat mengurangi potensi munculnya informasi yang keliru atau tidak relevan dari informan yang diwawancarai .

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan Ketua DKM Masjid Lautze 2, pengurus terkait, serta pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan pembinaan mualaf. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman komprehensif mengenai strategi kepemimpinan adaptif, pola pembinaan, dan bentuk inovasi digital yang diterapkan dalam mendampingi para mualaf

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan metode pengumpulan data melalui penelusuran beragam bahan tertulis maupun rekaman visual (Creswell, 2023:223). Dokumen dapat berupa foto kegiatan, arsip digital, laporan tahunan, notulen rapat, buku, jurnal ilmiah, maupun dokumen administratif lainnya.

Dalam penelitian ini, dokumentasi dimanfaatkan untuk memperoleh data pendukung mengenai program pembinaan mualaf berbasis digital di Masjid Lautze 2. Peneliti mengumpulkan dokumen terkait aktivitas pembinaan, materi digital yang

digunakan, serta arsip organisasi DKM. Data yang diperoleh melalui teknik dokumentasi membantu memperkuat analisis dan memberikan gambaran objektif tentang implementasi kepemimpinan adaptif dalam pembinaan mualaf.

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, Dalam penelitian kualitatif, objektivitas temuan menjadi aspek yang sangat penting, sehingga peneliti harus memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar valid. Upaya menjaga validitas tersebut dapat dilakukan melalui penerapan prinsip kredibilitas atau kepercayaan terhadap data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk memeriksa kebenaran informasi (Ardani dkk, 2020). Triangulasi sendiri merupakan cara untuk menilai keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber atau bahan pembandingan selain data itu sendiri (Fiantika dkk, 2022). Untuk menjamin keandalan informasi, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan berbagai dokumen terkait yang relevan.

8. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan sejak pra-pengumpulan data hingga pelaporan akhir. Proses ini mencakup penyederhanaan, pengorganisasian, penyajian informasi, serta penarikan dan pengujian

kesimpulan secara terintegrasi dan saling memengaruhi (Miles et al., 2014). Menurut Miles et al. (2014) teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan melalui beberapa tahapan:

a. Reduksi Analisis Data (*Data Reduction*)

Tahap ini merupakan proses menyeleksi, menyederhanakan, serta mengklarifikasi data yang diperoleh dari lapangan. Informasi yang tidak relevan disaring, sementara bagian yang belum lengkap dilengkapi sehingga menghasilkan rangkuman data yang lebih terstruktur dan mudah di pahami.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Pada tahap ini, data yang telah direduksi disusun dalam bentuk yang sistematis berdasarkan fokus permasalahan yang diteliti. Penyajian ini membantu peneliti memahami pola, hubungan, serta arah penelitian yang sedang dijalankan, sehingga peneliti dapat menentukan langkah analisis selanjutnya secara lebih tepat.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verifying*)

Proses analisis diakhiri dengan merumuskan kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengolahan data sebelumnya. Kesimpulan tersebut harus diverifikasi atau diuji kebenarannya melalui pengecekan ulang terhadap data lapangan. Dengan demikian, peneliti dapat memastikan bahwa hasil penelitian konsisten dengan tujuan penelitian.