

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM MENGELOLA PERUBAHAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN DI SDN TARINGGULLANDEUH

Dede Ipan Gumelar¹, Epi Saepul Mustopa², Elis Haryati³, Rendra Bagus
Cahyono⁴, (Waska Warta⁵

¹SDN 1 Mekarjaya Purwakarta

²SDN Galudra Purwakarta

³SMPN 2 Kiarapedes Purwakarta

⁴SDN 2 Mekarjaya Purwakarta

⁵Universitas Islam Nusantara Bandung

ivan87gumelar@gmail.com, mustopasaepul978@gmail.com,
elisharyati92@gmail.com, rendracahyono89@gmail.com,
waskawarta@uninus.ac.id

ABSTRACT

This research aims to describe the adaptive leadership management of the principal in managing educational policy changes at SDN Taringgullandeu. Using a qualitative approach with a case study method, the research involved the principal, teachers, and staff as informants. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, and then analyzed interactively. The findings show that the principal has applied adaptive leadership principles in planning, organizing, implementing, and supervising educational policy changes, such as the implementation of the Merdeka Curriculum and learning digitalization. The principal demonstrated the ability to read the situation, collaborate with stakeholders, and maintain core school values while innovating. However, the implementation still faces obstacles, including limited infrastructure, low digital literacy among teachers, and a lack of systematic documentation and evaluation. Adaptive leadership at SDN Taringgullandeu has proven relevant in creating a collaborative work climate and maintaining learning quality amid challenges, but it requires systemic support to be more optimal.

Keywords: *adaptive leadership, educational policy, school principal, policy change management, SDN Taringgullandeu;*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan di SDN Taringgullandeu. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melibatkan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai informan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan,

dan pengawasan perubahan kebijakan pendidikan, seperti penerapan Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pembelajaran. Kepala sekolah mampu membaca situasi, berkolaborasi dengan berbagai pihak, dan mempertahankan nilai-nilai inti sekolah sambil melakukan inovasi. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala, seperti keterbatasan sarana prasarana, rendahnya literasi digital guru, serta kurangnya dokumentasi dan evaluasi yang sistematis. Kepemimpinan adaptif di SDN Taringgullandeh terbukti relevan dalam menciptakan iklim kerja kolaboratif dan menjaga kualitas pembelajaran di tengah tantangan, tetapi memerlukan dukungan sistemik agar lebih optimal.

Kata Kunci: kepemimpinan adaptif, kebijakan pendidikan, kepala sekolah, manajemen perubahan kebijakan, SDN Taringgullandeh;

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu pilar pembangunan bangsa yang selalu bersinggungan dengan dinamika sosial, ekonomi, dan politik. Perubahan kebijakan pendidikan di Indonesia sering kali terjadi seiring dengan pergantian kurikulum, penyesuaian standar nasional pendidikan, hingga penyesuaian pada situasi global seperti pandemi Covid-19. Fenomena perubahan kebijakan yang cepat dan kadang tidak terprediksi ini menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan penyesuaian. Dalam kondisi seperti ini, peran kepala sekolah menjadi semakin strategis, karena kepala sekolah tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu mengarahkan seluruh komponen sekolah untuk tetap menjaga kualitas pendidikan

(Mu'ah et al., 2019). Kepala sekolah dengan kemampuan kepemimpinan adaptif dinilai memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan yang kompleks, ambigu, dan sering kali penuh ketidakpastian (Arafat et al., 2023).

Fenomena di lapangan, khususnya di SDN Taringgullandeh, menunjukkan bahwa penerapan kebijakan pendidikan, seperti penyesuaian kurikulum merdeka belajar dan kebijakan pembelajaran diferensiasi, masih belum berjalan optimal. Hasil observasi menunjukkan adanya keterlambatan komunikasi kebijakan kepada guru, pelaksanaan program yang cenderung rutin tanpa inovasi, serta supervisi yang hanya dilakukan secara formalitas tanpa strategi tindak lanjut berbasis data. Hal ini berimplikasi pada kurangnya kesiapan sekolah menghadapi

tuntutan perubahan kebijakan (Dokumen Penelitian, 2025). Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah belum sepenuhnya terwujud, meskipun teori manajemen pendidikan menekankan pentingnya peran kepala sekolah dalam mengelola perubahan (Arwildayanto et al., 2018).

Pentingnya penelitian ini tidak lepas dari kenyataan bahwa sekolah sebagai organisasi pendidikan memerlukan kepala sekolah yang tidak hanya sekadar melaksanakan aturan dari atasan, tetapi juga mampu membaca situasi, menganalisis tantangan, melibatkan semua pihak, dan berinovasi dalam mencari solusi. Kepala sekolah yang adaptif bukan hanya reaktif terhadap kebijakan, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi dan bahkan memberi masukan terhadap kebijakan melalui praktik baik di sekolah (Indriani & Hidayat, 2023). Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah dalam memimpin secara adaptif menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan di tingkat satuan pendidikan dasar.

Teori kepemimpinan adaptif sebagaimana dikemukakan Heifetz

dalam Arafat et al. (2023) menjelaskan bahwa pemimpin adaptif ditandai dengan kemampuannya membaca konteks perubahan, menantang status quo, melibatkan anggota organisasi secara kolaboratif, dan mempertahankan nilai inti organisasi sambil melakukan inovasi. Selain itu, *complexity leadership theory* (Stacey) menegaskan bahwa organisasi pendidikan bersifat kompleks dan dinamis sehingga memerlukan pola kepemimpinan yang fleksibel, bukan hierarkis semata. Dalam konteks sekolah, prinsip ini sangat relevan karena sekolah merupakan organisasi sosial yang melibatkan interaksi banyak aktor dengan kepentingan yang beragam (Siskawati et al., 2022).

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya kepemimpinan adaptif dalam pendidikan. Penelitian Wibawa & Haryati (2021) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan kinerja guru melalui komunikasi terbuka dan pemberdayaan tim. Penelitian Siskawati et al. (2022) melaporkan bahwa kepemimpinan adaptif mendorong guru lebih cepat

beradaptasi dengan perubahan kurikulum baru. Indriani & Hidayat (2023) juga menunjukkan bahwa perilaku adaptif kepala sekolah meningkatkan kepercayaan guru dan komitmen terhadap perubahan. Meski demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di tingkat sekolah menengah atau kota besar, sehingga masih sedikit bukti empiris tentang praktik kepemimpinan adaptif di tingkat sekolah dasar negeri di daerah rural seperti SDN Taringgullandeu.

Urgensi penelitian ini semakin mengemuka karena kebijakan pendidikan nasional saat ini mendorong paradigma baru pembelajaran yang berfokus pada pengembangan kompetensi abad 21, profil pelajar Pancasila, serta pembelajaran berbasis kebutuhan individu siswa (*student-centered learning*) yang hanya bisa tercapai jika kepala sekolah mampu mengelola perubahan dengan cara yang inklusif dan memberdayakan (Kemendikbudristek, 2022). Tanpa kepemimpinan adaptif, sekolah berpotensi stagnan dan tertinggal dalam memenuhi target kebijakan pemerintah.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk

mendeskrripsikan secara menyeluruh praktik manajemen kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan di SDN Taringgullandeu. Secara khusus, penelitian ini menganalisis perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, serta tindak lanjut kebijakan pendidikan di sekolah tersebut dengan perspektif adaptif, untuk menemukan praktik-praktik baik dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan kapasitas kepala sekolah, pembinaan guru, serta sebagai bahan pertimbangan bagi pembuat kebijakan pendidikan dalam merancang intervensi yang lebih kontekstual dan efektif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan di lingkungan sekolah dasar. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali

fenomena sosial yang kompleks, kontekstual, dan dinamis melalui pemahaman perspektif para pelaku (Creswell, 2016). Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk menelaah secara holistik proses manajemen perubahan di satu sekolah tertentu sebagai unit analisis, sehingga hasilnya bersifat mendalam dan kontekstual (Yin, 2018).

Penelitian ini dilaksanakan di SDN Taringgullandeh, yang berlokasi di Kecamatan Sukatani, Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa sekolah ini telah beberapa kali mengalami perubahan kebijakan pendidikan nasional, seperti penerapan Kurikulum Merdeka, program asesmen nasional, serta kebijakan digitalisasi pembelajaran, namun dalam praktiknya menunjukkan dinamika implementasi yang menarik untuk diteliti. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei hingga Juni 2025 untuk memberikan waktu yang cukup dalam pengumpulan data dan verifikasi hasil.

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai fokus utama, serta guru dan tenaga kependidikan sebagai informan pendukung.

Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih pihak-pihak yang dinilai paling memahami dan terlibat langsung dalam proses manajemen perubahan kebijakan di sekolah (Sugiyono, 2017). Total informan berjumlah enam orang, terdiri atas kepala sekolah, dua guru senior, satu tenaga kependidikan, serta dua guru kelas yang berperan aktif dalam tim pengembang sekolah.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan terbuka untuk menggali pandangan, pengalaman, dan praktik kepala sekolah dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan. Observasi dilakukan terhadap kegiatan manajerial kepala sekolah di sekolah, seperti rapat koordinasi, supervisi guru, serta implementasi program kebijakan. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen sekolah, seperti program kerja tahunan, laporan kegiatan, hasil supervisi, serta notulen rapat sebagai bukti pelaksanaan kebijakan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument), dengan dibantu pedoman wawancara, lembar observasi, dan checklist dokumen untuk menjaga fokus dan kelengkapan data. Seluruh data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan kemudian diperkuat validitasnya melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, sehingga keabsahan hasil dapat terjamin (Guba & Lincoln, 1985).

Penelitian ini juga memperhatikan prinsip etika penelitian, seperti informed consent dari seluruh informan, menjaga kerahasiaan identitas mereka, serta menyajikan temuan secara jujur dan bertanggung jawab. Dengan metode ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kepemimpinan adaptif dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan dasar di daerah rural.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN Taringgullandeuh telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan, meskipun penerapannya belum sepenuhnya optimal di semua aspek manajerial. Penerapan kepemimpinan adaptif terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam membaca situasi, melakukan komunikasi dengan berbagai pihak, dan mengambil keputusan secara kolaboratif dalam menghadapi kebijakan baru, seperti implementasi Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pembelajaran.

Pada aspek perencanaan, kepala sekolah menyusun program kerja tahunan sekolah dengan mempertimbangkan arah kebijakan terbaru dari dinas pendidikan. Kepala sekolah melibatkan guru senior dalam penyusunan program, meskipun keterlibatan guru muda masih terbatas. Rapat perencanaan sekolah dilaksanakan untuk membahas strategi penyesuaian terhadap kurikulum baru dan kesiapan sarana prasarana, seperti penyediaan perangkat TIK sederhana untuk

mendukung pembelajaran berbasis digital. Meski demikian, dokumen perencanaan masih cenderung normatif dan belum sepenuhnya berbasis pada data evaluasi diri sekolah.

Pada aspek pengorganisasian, kepala sekolah menunjukkan kemampuan dalam mendistribusikan peran kepada guru dan staf berdasarkan kompetensi masing-masing. Tim pengembang sekolah dibentuk untuk mengoordinasikan pelaksanaan program kebijakan baru. Kepala sekolah juga berupaya membangun komunikasi yang baik dengan komite sekolah dan orang tua, sehingga kebijakan yang diterapkan mendapat dukungan eksternal.

Pada aspek pelaksanaan, kepala sekolah terlibat langsung dalam memandu guru memahami implementasi Kurikulum Merdeka, seperti penyusunan modul ajar dan pembelajaran berdiferensiasi. Kepala sekolah juga memfasilitasi guru mengikuti pelatihan daring dan berbagi praktik baik di tingkat gugus. Namun demikian, pelaksanaan kebijakan belum selalu konsisten karena masih ada guru yang kurang memahami esensi kebijakan baru, dan supervisi dari kepala sekolah

terhadap implementasi di kelas belum terjadwal dengan baik.

Pada aspek pengawasan, kepala sekolah sudah melakukan supervisi kelas untuk memantau pelaksanaan pembelajaran, namun laporan supervisi belum terdokumentasi dengan rapi. Tindak lanjut dari supervisi masih terbatas pada saran lisan tanpa program pembinaan yang sistematis. Evaluasi kebijakan dilakukan melalui rapat bulanan untuk melihat progres dan masalah yang muncul selama pelaksanaan.

Secara keseluruhan, kepala sekolah menunjukkan respons yang positif dan cukup fleksibel dalam menghadapi dinamika kebijakan pendidikan, seperti perubahan kurikulum, asesmen nasional, dan tuntutan penggunaan teknologi pembelajaran. Namun demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa keterbatasan sarana prasarana, rendahnya literasi digital sebagian guru, serta budaya sekolah yang masih konvensional menjadi kendala yang menghambat optimalisasi penerapan kepemimpinan adaptif.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepala sekolah SDN Taringgullandeh telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif sebagaimana dikemukakan oleh Heifetz, yaitu kemampuan membaca konteks perubahan, melibatkan pihak-pihak terkait, dan mempertahankan nilai inti organisasi sambil tetap terbuka terhadap inovasi (Arafat et al., 2023). Pada tahap perencanaan, keterlibatan guru senior dalam penyusunan program menunjukkan adanya pendekatan kolaboratif, sesuai dengan prinsip adaptif leadership yang menekankan pentingnya keterlibatan kolektif dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan penelitian Wibawa & Haryati (2021) yang menemukan bahwa pelibatan guru dalam perencanaan program sekolah meningkatkan komitmen mereka terhadap implementasi kebijakan.

Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas dengan memfasilitasi guru mengikuti pelatihan daring dan berbagi praktik baik. Hal ini menunjukkan kemampuan kepala sekolah untuk memanfaatkan sumber daya yang ada, meskipun terbatas.

Prinsip *learning organization* juga tercermin dari upaya kepala sekolah membangun budaya belajar bagi guru agar lebih siap menghadapi kebijakan baru (Siskawati et al., 2022). Namun, keterbatasan literasi digital sebagian guru menjadi tantangan tersendiri. Hal ini menguatkan temuan Indriani & Hidayat (2023) bahwa implementasi kebijakan pendidikan sering terhambat oleh resistansi perubahan di kalangan guru akibat kurangnya kapasitas adaptif.

Pada tahap pengawasan, kepala sekolah telah melakukan supervisi untuk memantau pelaksanaan kebijakan. Namun, belum adanya dokumentasi yang baik dan tindak lanjut yang sistematis menunjukkan bahwa aspek ini masih lemah. Padahal, salah satu dimensi penting kepemimpinan adaptif adalah kemampuan melakukan evaluasi berbasis data untuk memperbaiki strategi pelaksanaan kebijakan. Temuan ini menunjukkan adanya *gap* antara pemahaman konseptual kepala sekolah tentang pentingnya pengawasan adaptif dan praktik nyata di lapangan. Oleh karena itu, dibutuhkan penguatan kompetensi kepala sekolah dalam manajemen

berbasis data (*data-driven decision making*).

Temuan ini juga menggarisbawahi bahwa kepemimpinan adaptif tidak hanya menuntut fleksibilitas individu pemimpin, tetapi juga dukungan sistemik berupa peningkatan sarana prasarana, pelatihan berkelanjutan bagi guru, serta kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap kondisi nyata sekolah. Tanpa dukungan tersebut, kapasitas adaptif kepala sekolah akan terbatas dan sulit mencapai hasil yang optimal (Kemendikbudristek, 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan adaptif relevan diterapkan di sekolah dasar negeri di daerah rural untuk menjawab tantangan kebijakan pendidikan yang dinamis. Kepala sekolah yang adaptif mampu menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, meningkatkan kesiapan guru, dan menjaga kualitas pembelajaran di tengah keterbatasan yang ada. Namun demikian, implementasi kepemimpinan adaptif memerlukan penguatan pada aspek pengawasan berbasis data, dokumentasi yang sistematis, serta peningkatan kapasitas literasi digital

bagi guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bukan hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata, tetapi juga memerlukan dukungan kebijakan pemerintah daerah dan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SDN Taringgullandeuh telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif dalam mengelola perubahan kebijakan pendidikan, meskipun penerapannya belum sepenuhnya optimal. Kepala sekolah menunjukkan kemampuan membaca situasi, melibatkan pihak-pihak terkait secara kolaboratif, dan mempertahankan nilai-nilai inti sekolah sambil berinovasi menyesuaikan arah kebijakan terbaru, seperti implementasi Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pembelajaran. Pada aspek perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan, kepala sekolah cukup responsif dan terbuka, meskipun pelibatan semua guru secara merata dan berbasis data masih perlu

ditingkatkan. Pada aspek pengawasan dan evaluasi, supervisi sudah berjalan namun belum didukung dokumentasi dan tindak lanjut yang sistematis.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif relevan diterapkan di sekolah dasar negeri di daerah rural karena mampu menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan kesiapan guru dalam menghadapi kebijakan baru, dan menjaga kualitas pembelajaran di tengah keterbatasan. Namun, penerapan kepemimpinan adaptif memerlukan penguatan pada aspek pengawasan berbasis data, penyusunan program pembinaan sistematis, serta peningkatan literasi digital guru. Dukungan sistemik berupa kebijakan pemerintah daerah, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta sarana prasarana yang memadai juga menjadi faktor penting untuk mengoptimalkan peran kepala sekolah yang adaptif dalam menghadapi dinamika kebijakan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafat, Y., Suparno, & Fatoni, M. (2023). *Kepemimpinan adaptif dalam pendidikan: Teori dan praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arwildayanto, R., Tolla, I., & Hasan, M. (2018). *Manajemen pendidikan: Teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed* (Edisi Bahasa Indonesia). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Indriani, D., & Hidayat, R. (2023). Kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 145–160.
- Kemendikbudristek. (2022). *Profil pendidikan Indonesia abad 21*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mu'ah, M., Wiyono, B. B., & Wibowo, U. B. (2019). *Kompetensi*

kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan*, 20(1), 1–12.

Siskawati, T., Rahmatullah, A., & Kurniawan, H. (2022). Penerapan kepemimpinan adaptif dalam mendukung implementasi kurikulum merdeka. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(1), 78–90.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibawa, S., & Haryati, N. (2021). Kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(1), 22–35.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.