

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ADAPTIF KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

Arif Indiar¹, Kusnandi², Abdul Rahman³, Sumiati⁴
^{1,2,3,4}Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Galuh
arif.indiar¹@student.unigal.ac.id¹, kusnandi@unigal.ac.id²,
abdulrahman@unigal.a.c.id³, sumiati_med@unigal.ac.id⁴

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of adaptive leadership by principals in improving team performance and teacher professionalism in elementary schools. The research background is based on the importance of the principal's role as an educational leader who not only possesses technical competence but also adapts to the dynamics and challenges of the school environment. This study used a qualitative approach with stages of orientation, exploration, concept verification, and reliability analysis. Data were obtained through an in-depth study of principal leadership practices in a real-world context. The results indicate that adaptive leadership is manifested through three main aspects: diagnostic leadership, the creation of a comfortable and conducive work environment, and humanistic leadership. Diagnostic maintenance is carried out through observation and identification of comprehensive school conditions before policymaking. Creating a conducive work environment can improve team cohesion, motivation, and collaboration among teachers. Meanwhile, humanistic leadership, demonstrated through openness, appreciation, and emotional support, contributes to increased teacher motivation and professionalism. Thus, the adaptive leadership of principals has proven to be key to continuously improving the quality of education.

Keywords: Adaptive leadership, principals, elementary schools

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tim dan profesionalisme guru di sekolah dasar. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika dan tantangan yang ada di lingkungan sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tahapan orientasi, eksplorasi, pengecekan konsep, dan analisis reliabilitas. Data diperoleh melalui kajian mendalam terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks nyata di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif diwujudkan melalui tiga aspek utama, yaitu kepemimpinan diagnostik, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, serta kepemimpinan humanis. Kepemimpinan diagnostik dilakukan melalui observasi dan identifikasi

kondisi sekolah secara menyeluruh sebelum pengambilan kebijakan. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kekompakan tim, motivasi, dan kolaborasi antar guru. Sementara itu, kepemimpinan humanis yang ditunjukkan melalui sikap terbuka, penghargaan, dan dukungan emosional berkontribusi pada peningkatan motivasi dan profesionalisme guru. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif kepala sekolah terbukti menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan adaptif, kepala sekolah, Sekolah Dasar

A. Pendahuluan

Dalam dunia Pendidikan, kepemimpinan selalu melibatkan yang dipimpin dan pemimpin. Kedua berfungsi dengan baik satu sama lain. Pemimpin yang ideal dapat menggerakkan bawahannya secara aktif dan produktif (Sumiati & Niemted, 2021). Untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pimpinan harus tahu bagaimana memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya agar mereka tidak menyimpang dari perintah, yang dapat menghambat organisasi yang dipimpin.

Sesuai dengan Permendiknas tahun 2023 tentang model kompetensi kepala sekolah, bahwa kepala sekolah harus mempunyai keterampilan yang mencakup deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari kompetensi teknis yang diperlukan. Oleh sebab itu kepala sekolah adalah pemimpin institusi pendidikan setara dengan

pemimpin organisasi. Tanggung jawabnya sebagai pemimpin terdepan adalah memimpin dan mendorong bawahannya, terutama guru serta karyawan yang ada di sekolah. Berbagai kegiatan yang dapat mengarahkan dan memberikan motivasi kepada guru agar bisa meningkatkan kualitas guru, meningkatkan kreativitas, dan mencapai pencapaian pembelajaran berharga lainnya (Iskandar, 2013).

Kepala sekolah bertanggung jawab atas semua kegiatan di sekolah dan memiliki wewenang untuk melakukannya. Mereka juga memiliki peran penting dalam memastikan bahwa sekolah tersebut memiliki sumber daya manusia yang baik, seperti guru, karyawan tata usaha, dan karyawan lainnya.

Konsep adaptif leadership sudah diterapkan oleh beberapa sektor seperti dalam dunia kesehatan (kuluski et al, 2021; . dalam dunia

pendidikan, penerapan adaptive leadership menjadi populer belakangan ini seperti pada Lovett M et al (2023) yang menerapkan konsep Kepemimpinan adaptif dan tantangan teknis pendidik di lembaga pendidikan tinggi. Wong dan Chna (2018) juga membangun model kepemimpinan adaptif pada perpustakaan akademik untuk menggeser peran tradisional pemimpin posisional yang memberikan arahan dan perlindungan kepada pengikut, menjadi peran yang mengorkestrasi proses perubahan bersama tim melalui kesulitan dan ketidakpastian, serta membangun budaya dan struktur yang memfasilitasi perubahan adaptif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif, dan rancangan penelitian disusun sedemikian rupa sehingga mencakup tahapan, yaitu: (1) tahap orientasi; (2) tahap eksplorasi; dan (3) tahap pengecekan konsep; dan (4) analisis reliabilitas. Fokus penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan adaptif kepala sekolah di tingkat sekolah dasar.

Pendekatan yang dianggap sesuai untuk digunakan dalam

penelitian ini adalah pendekatan analisis kualitatif. Dengan demikian, penelitian dilaksanakan berdasarkan prosedur dan rancangan penelitian kualitatif yang diawali dengan identifikasi masalah, penentuan fokus penelitian, pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dilanjutkan dengan analisis data secara mendalam untuk memahami fenomena yang diteliti. Pendekatan ini digunakan karena mampu menggambarkan kondisi nyata di lapangan secara komprehensif, sehingga peneliti dapat memperoleh makna, proses, serta berbagai faktor yang memengaruhi objek penelitian secara lebih mendalam dan kontekstual.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kepemimpinan Diagnostik: Observasi dan Identifikasi sebagai Dasar Pengambilan Kebijakan

Perilaku kepemimpinan ini menekankan bahwa kepala sekolah tidak dapat langsung membuat kebijakan tanpa memahami kondisi nyata di lapangan. Proses awal kepemimpinan dilakukan melalui observasi menyeluruh terhadap kinerja guru, kedisiplinan, kompetensi,

serta karakter individu. Setelah itu, dilakukan identifikasi akar masalah dan penentuan langkah tindak lanjut yang tepat, termasuk pendekatan individual (treatment) kepada guru. Kepemimpinan yang berbasis diagnosis ini menjadi kunci dalam merumuskan kebijakan yang tepat sasaran dan efektif.

Kepemimpinan diagnostik sebagai bagian dari kepemimpinan adaptif menempatkan proses observasi dan identifikasi sebagai langkah awal yang krusial sebelum pengambilan kebijakan. Dalam perspektif Ronald A. Heifetz melalui karyanya *The Practice of Adaptive Leadership*, pemimpin dituntut untuk mampu “mendiagnosis sistem” dengan memahami kondisi nyata organisasi, termasuk dinamika individu di dalamnya. Hal ini sejalan dengan temuan wawancara bahwa kepala sekolah tidak dapat secara langsung menetapkan kebijakan tanpa terlebih dahulu mengamati kedisiplinan, kinerja, serta kompetensi guru. Proses diagnosis ini memungkinkan pemimpin membedakan antara masalah teknis dan adaptif, sehingga kebijakan yang diambil tidak bersifat reaktif,

melainkan berbasis kebutuhan riil di lapangan.

Lebih lanjut, kemampuan observasi yang mendalam menjadi fondasi dalam merumuskan langkah strategis yang tepat. David S. DeRue dalam kajiannya tentang *Adaptive Leadership Theory* menekankan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan proses dinamis yang melibatkan pemahaman konteks serta interaksi antara pemimpin dan pengikut. Dalam konteks sekolah dasar, kepala sekolah melakukan identifikasi tidak hanya pada aspek kinerja, tetapi juga karakter, motivasi, dan kebutuhan individu guru. Pendekatan ini diperkuat oleh Ackerman dkk. (2018) yang menyatakan bahwa tantangan adaptif di sekolah menuntut pemimpin untuk melakukan kajian situasional secara menyeluruh sebelum menentukan prioritas pemecahan masalah. Dengan demikian, observasi yang sistematis menjadi dasar dalam menyusun kebijakan yang kontekstual dan efektif.

Tahap lanjutan dari kepemimpinan diagnostik adalah penentuan tindak lanjut yang bersifat adaptif dan diferensiatif. Setelah masalah teridentifikasi, kepala

sekolah menerapkan pendekatan individual (treatment) sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru. Hal ini mencerminkan pandangan Warren G. Bennis dalam *On Becoming a Leader* bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memahami perbedaan individu dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Selain itu, J. Bagwell (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif memerlukan tindakan yang responsif terhadap perubahan situasi. Dalam praktiknya, kepala sekolah tidak hanya berhenti pada identifikasi masalah, tetapi juga merumuskan strategi tindak lanjut yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan diagnostik menjadi siklus berkelanjutan yang meliputi observasi, analisis, dan intervensi sebagai dasar pengambilan kebijakan yang efektif.

2. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Nyaman dan Kondusif sebagai Fondasi Kinerja Tim

Tema ini mengangkat pentingnya menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman, baik secara fisik maupun psikologis. Hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru menjadi faktor utama dalam

membangun tim yang solid. Lingkungan kerja yang kondusif akan mempermudah penyelesaian berbagai tantangan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Kenyamanan, rasa saling percaya, dan kekompakan tim menjadi fondasi utama keberhasilan kepemimpinan di sekolah dasar.

Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan salah satu wujud nyata kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam membangun kinerja tim yang efektif. Dalam perspektif Ronald A. Heifetz melalui *The Practice of Adaptive Leadership*, pemimpin dituntut untuk mampu mengelola “ruang kerja adaptif” (holding environment) yang memungkinkan anggota organisasi merasa aman secara psikologis untuk berkolaborasi dan menghadapi tantangan. Temuan wawancara menunjukkan bahwa kenyamanan tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga suasana hubungan antarindividu di sekolah. Ketika kepala sekolah mampu menciptakan suasana yang harmonis dan saling mendukung, maka hambatan kerja dapat dihadapi secara kolektif karena adanya kekuatan tim yang solid.

Lebih lanjut, lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru. Yilmaz Akman (2021) menegaskan bahwa efikasi diri guru dan kepemimpinan yang suportif memiliki hubungan positif dengan performa kerja. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan dalam membangun iklim kerja yang mendorong rasa percaya diri, keterbukaan, dan kolaborasi antar guru. Sejalan dengan itu, R. Ackerman dkk. (2018) menyatakan bahwa tantangan adaptif di sekolah dapat diatasi apabila pemimpin mampu membangun budaya organisasi yang sehat dan responsif terhadap kebutuhan anggotanya. Lingkungan yang nyaman akan memperkuat kohesi tim sehingga guru lebih siap menghadapi berbagai perubahan dan tuntutan pendidikan (Sumiati, Komariah, Kurniady, & Suryana, 2024).

Selain itu, kepemimpinan adaptif juga menuntut kemampuan emosional dalam membangun hubungan interpersonal yang positif (Sumiati, Komariah, et al., 2024). Travis Bradberry dan Jean Greaves dalam *Leadership 2.0* menekankan pentingnya kecerdasan emosional

dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan baik, menghargai guru, serta menunjukkan empati akan menciptakan rasa nyaman yang berdampak pada peningkatan kinerja tim. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Warren G. Bennis bahwa kepemimpinan yang efektif berakar pada kemampuan membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan dan penghargaan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bukan sekadar pelengkap, melainkan fondasi utama dalam mendukung keberhasilan kepemimpinan dan kinerja tim di sekolah dasar.

3. Kepemimpinan Humanis dan Adaptif dalam Meningkatkan Motivasi dan Profesionalisme Guru

Tema ini menyoroti pentingnya sikap terbuka, komunikasi yang baik, serta penghargaan terhadap guru. Kepala sekolah perlu memiliki integritas, kredibilitas, kemampuan mengelola emosi, serta menghargai perbedaan. Pemberian apresiasi, baik berupa pujian maupun dukungan moral, mampu meningkatkan motivasi guru (Sumiati, Kurniady, et al., 2024). Selain itu, kemampuan kepala

sekolah dalam memahami proses pembelajaran (perencanaan, pelaksanaan, evaluasi) juga sangat penting agar dapat membimbing guru secara efektif. Kepemimpinan yang humanis dan adaptif akan mendorong peningkatan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran.

pendekatan humanis juga berkaitan erat dengan pemberian motivasi melalui penghargaan non-materi dan komunikasi yang positif. Warren G. Bennis menegaskan bahwa pemimpin yang efektif mampu menginspirasi melalui kepercayaan dan penghargaan terhadap orang lain. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang memberikan pujian, penguatan, dan perhatian terhadap upaya guru even dalam hal kecil dapat meningkatkan semangat kerja. Sejalan dengan itu, Yilmaz Akman (2021) menunjukkan bahwa efikasi diri guru memiliki hubungan kuat dengan kinerja, yang dapat ditingkatkan melalui dukungan kepemimpinan yang positif dan memberdayakan.

Lebih jauh, kepemimpinan adaptif juga menuntut kecerdasan emosional dan kemampuan memahami kebutuhan profesional guru. Travis Bradberry dan Jean Greaves dalam *Leadership 2.0*

menekankan pentingnya pengelolaan emosi dalam menghadapi dinamika organisasi. Kepala sekolah yang mampu mengendalikan emosi, berkomunikasi dengan santun, serta menghargai perbedaan akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang sehat. Selain itu, kemampuan memahami proses pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi menjadi syarat penting agar kepala sekolah dapat membimbing guru secara profesional. Dengan demikian, kepemimpinan humanis dan adaptif tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah di sekolah dasar memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja tim dan profesionalisme guru melalui integrasi tiga aspek utama, yaitu kepemimpinan diagnostik, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan pendekatan humanis. Kepemimpinan diagnostik menjadi landasan awal dengan melakukan

observasi dan identifikasi menyeluruh terhadap kondisi nyata sekolah sehingga kebijakan yang diambil bersifat tepat sasaran, kontekstual, dan efektif. Selanjutnya, lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, serta dilandasi kepercayaan dan komunikasi yang baik mampu membangun kekompakan tim, meningkatkan motivasi, serta memperkuat kolaborasi dalam menghadapi tantangan pendidikan. Di sisi lain, kepemimpinan yang humanis dan adaptif melalui sikap terbuka, penghargaan, serta dukungan emosional kepada guru turut mendorong semangat kerja, kepercayaan diri, dan pengembangan profesionalisme guru. Dengan demikian, sinergi ketiga aspek tersebut menjadi kunci utama dalam mewujudkan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dasar secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackerman, R., Mette, I., & Biddle, C. (2018). The adaptive challenges of leadership in Maine schools. *Maine Policy Review*, 27(1), 36-43.
- Akman, Y. (2021). The relationships among teacher leadership, teacher self-efficacy and teacher performance. *Journal of Theoretical Educational Science*, 14(4), 720-744.
- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*, 5, 30-34.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Retrieved from
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*: TalentSmart.
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2018). Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management*.
- Castillo, G. A. (2018). The importance of adaptive leadership: Management of change. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, 5(2), 100-106.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.
- Giacalone, M. D. (2016). Advisor as Leader? Using adaptive leadership as a framework for student organization advising. *Journal of Student affairs*, 26, 41.
- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard business review*, 79(11).

- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal visi ilmu pendidikan, 10*(1).
- Lovett, M. C., Bridges, M. W., DiPietro, M., Ambrose, S. A., & Norman, M. K. (2023). *How learning works: Eight research-based principles for smart teaching*. John Wiley & Sons.
- Sumiati, S., Komariah, A., Kurniady, D., & Suryana, A. (2024). Leading Teacher Collaboration in Elementary School Through School Leader Adaptive Skills: A PLS-SEM Approach. *Journal of Education, Teaching and Learning, 9*(1), 43-48.
- Sumiati, S., Kurniady, D., Komariah, A., Suryana, A., Dadi, D., & Hafidh, Z. (2024). Linking Principal Adaptive Leadership to Teacher Performance: The Mediating Effect of Collaborative School Culture. *Journal of Social Studies Education Research, 15*(4), 17-41.
- Sumiati, S., & Niemted, W. (2021). The effects of principal instructional leadership on teacher commitment in private primary green schools in Indonesia. *Elementary Education Online, 20*(5), 5772-5778.