

## **KEPEMIMPINAN SITUASIONAL: STUDI KASUS DI MADRASAH LAB SCHOOL UNIVERSITAS ISLAM BUNGA BANGSA CIREBON**

. DOI: <https://doi.org/10.47281/fas.v4i2.149>

**Aah Khoriah<sup>1\*</sup>, Dede Nursamsy<sup>2</sup>, Hana Zakiiyyatul Muna<sup>3</sup>, Husnurijal<sup>4</sup>, Nurul Putri<sup>5</sup>, Uum Umamah<sup>6</sup>**

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon, Indonesia

\*E-mail: [goriahaah97@gmail.com](mailto:goriahaah97@gmail.com)

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk meninjau penerapan kepemimpinan situasional di Madrasah Lab School Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan kepala madrasah berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional yang mencakup penerapan pemahaman konteks, prinsip berpikir jangka panjang, prinsip komitmen untuk perubahan berkelanjutan, dan prinsip pembelajaran berkelanjutan telah dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari aspek pemahaman konteks bahwa berdirinya sekolah ini dikarenakan identifikasi kebutuhan warga setempat akan adanya madrasah ibtidaiyah. Aspek pemikiran jangka panjang terlihat dari adanya rencana strategis yang dibuat untuk perkembangan madrasah kedepannya. Aspek komitmen berkelanjutan dinilai dari banyaknya jumlah guru yang masih mengajar dari awal berdirinya madrasah. Sedangkan, aspek pembelajaran berkelanjutan belum sepenuhnya dilaksanakan karena masih berfokus pada perkembangan peserta didik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan situasional; Madrasah; Lab School

### **Abstract**

*The purpose of this study was to review the application of situational leadership in Madrasah Lab School of Bunga Bangsa Islamic University Cirebon. The method used in this research is a case study. The results showed that the adaptive leadership style carried out by the head of the madrasah based on the principles of adaptive leadership which includes the application of context understanding, long-term thinking principles, the principle of commitment to sustainable change, and the principle of continuous learning has been done well. This can be seen from the aspect of understanding the context that the establishment of this school was due to the identification of the needs of local residents for the existence of an ibtidaiyah madrasa. The aspect of long-term thinking can be seen from the strategic plan made for the future development of madrasah. The aspect of sustainable commitment is assessed from the large number of teachers who are still teaching from the beginning of the establishment of the madrasah. Meanwhile, the continuous learning aspect has not been fully implemented because it still focuses on the development of students.*

**Keywords:** Situational leadership; Madrasah; Lab School.

## **PENDAHULUAN**

Hasil survey *Global Leaders Forecast* tahun 2014-2015 menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin di Indonesia untuk bekerja lintas dan lintas budaya masih rendah. Padahal kemampuan tersebut menjadi tuntutan yang harus dimiliki oleh pemimpin di Indonesia menyusul diberlakukannya

MEA. Kepemimpinan situasional terhadap perubahan dan ketidakpastian dimasa akan datang, kemampuan bekerja lintas Negara dan lintas budaya serta kemampuan menciptakan lingkungan yang inovatif adalah hal yang harus dimiliki oleh pemimpin di Indonesia dalam menghadapi MEA. Daya Dimensi Indonesia mengatakan bahwa pemimpin bisnis di Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan bekerja lintas Negara dan budaya yang dimiliki baru pada level 32% (dunia 34%), sementara kemampuan untuk lebih situasional terhadap kondisi dinamis masih pada level 52% (dunia 58%). Jika dibandingkan dengan lingkup dunia, pemimpin bisnis di Indonesia memiliki peluang yang sangat baik untuk dapat menghadapi MEA asalkan mereka menyadari bahwa mereka harus mengubah fokus kritikal dari kemampuan mereka organisasi dimasa akan datang.<sup>1</sup>

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi, karena jika suatu organisasi tanpa pemimpin maka akan kacau. Seorang pemimpin juga menjadi seseorang yang menuntun anggota organisasinya untuk tetap berada dalam jalur dan sesuai dengan tujuan. Kepemimpinan merupakan proses menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, serta mengarahkan anggota di lembaga untuk mencapai tujuan bersama<sup>2</sup>. Dalam mewujudkan tujuan tersebut seorang pemimpin pendidikan dituntut untuk mampu bekerjasama dengan bawahannya. Kepemimpinan secara konseptual adalah proses seseorang mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Jiwa kepemimpinan tentu menjadi faktor penting dalam kehidupan bermasyarakat karena dengan begitu manusia dapat berkembang dengan mengelola dirinya. Terutama dalam suatu organisasi, kepemimpinan dapat dijadikan sebagai indikator keberhasilan suatu organisasi tersebut<sup>3</sup>.

Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan yang berhubungan dengan tugas anggota organisasi juga sarana pencapaian tujuan. Kepemimpinan dapat dikatakan sangat penting jika pemimpin mengelola organisasi dengan tepat. Maka dari itu pemimpin harus mendorong sifat positif dan menghilangkan sifat yang negatif, mencari pemecahan masalah, mempelajari perubahan di sekitar, dan membuat strategi yang tepat untuk mencapai tujuan.<sup>4</sup> Soekarno dalam Muflihin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah seluruh aktivitas dalam mempengaruhi serta menggerakkan individu lain dalam upaya mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan diperlukan kerjasama tim yang baik antara pemimpin atau atasan dan bawahannya.<sup>5</sup>

Diantara bentangan konsepsi kepemimpinan, ada dikenal konsep kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional mengarahkan para pengikut untuk terus beradaptasi dengan segala hal yang terjadi, hal ini dilakukan karena jika ingin bertahan hingga akhir maka mereka harus mampu menyesuaikan perkembangannya dengan apa yang diminta lingkungan dan tuntutan pekerjaan. Berbeda dengan pendekatan sifat dan pendekatan otentik yang berfokus pada karakteristik pemimpinnya, kepemimpinan situasional berfokus pada kemandirian pengikutnya untuk beradaptasi dengan masalah yang terjadi di lapangan.<sup>6</sup>

Di era disrupsi yang terus berkembang, perubahan telah menjadi suatu hal yang tak terhindarkan. Organisasi, baik besar maupun kecil, harus mampu menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitar mereka agar dapat tetap relevan dan berkembang. Di sinilah peran penting *adaptive leadership* atau kepemimpinan yang situasional hadir. Hal itu dapat memberikan

manfaat di era disrupsi diantaranya adalah mengatasi ketidakpastian, meningkatkan adaptabilitas organisasi, memperkuat budaya inovasi dan mengoptimalkan kinerja tim.

Bidang pendidikan telah menjadi salah satu yang terdampak oleh disrupsi. Disrupsi telah mengubah cara hidup digital, dengan banyak orang mengandalkan ponsel dan komputer dalam kehidupan sehari-hari. Akibatnya, lembaga pendidikan perlu memiliki pemahaman yang mendalam, keahlian, dan integrasi yang kuat dengan teknologi. Nurjaya menekankan bahwa ini merupakan upaya untuk memberikan pemahaman kepada siswa, baik anak-anak maupun remaja, mengenai manfaat dan risiko penggunaan teknologi. Oleh karena itu, lembaga pendidikan, terutama di bidang pendidikan Islam, dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Proses pendidikan harus dilakukan dengan pendekatan yang lebih modern dan relevan dengan zaman sekarang.

Mustofa & Iswantir menyatakan bahwa dalam era disrupsi, kepala sekolah menghadapi tantangan yang signifikan.<sup>7</sup> Mereka harus memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif untuk mengubah tantangan menjadi peluang serta solusi guna kemajuan dunia pendidikan di era disrupsi. Kepemimpinan memegang peran penting dalam menangani tantangan yang dihadapi pada masa disrupsi. Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi di sekolah. Kepemimpinan yang efektif dapat menghasilkan perubahan yang signifikan dalam arah, pengelolaan, dan administrasi lembaga pendidikan. Pentingnya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan cepat, fleksibel, dan tahan terhadap perubahan mencerminkan pentingnya gaya kepemimpinan situasional.

Penelitian yang dilakukan Fitriani<sup>8</sup> menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional diperlukan untuk merespons realitas yang dinamis sebagai konsekuensi dari kehidupan organisasi dan untuk menghadapi realitas yang tidak dapat diprediksi di masa depan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Serta hasil penelitian Rohman et al.,<sup>9</sup> menemukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional dan partisipatif yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru, melibatkan integrasi masukan dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk membangun rasa saling menghargai di antara bawahan terhadap atasan mereka, dengan mengakui kontribusi mereka sebagai individu yang kompeten dalam pengambilan keputusan. Pendekatan kepemimpinan ini efektif dalam membangun hubungan yang solid antara pemimpin dan bawahannya.

Selain itu, Nurdin menemukan bahwa Model kepemimpinan pendidikan milenial yang situasional dalam era digital di Sekolah Dasar Kabupaten Bandung Barat mencakup beberapa aspek utama. Pertama, fokus pada pembangunan visi teknologi, peningkatan keterampilan guru, pemahaman terhadap gaya belajar siswa, dan melibatkan peran orang tua dalam proses pendidikan. Kedua, pentingnya kolaborasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan bersama sebagai fondasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>10</sup>

Penelitian Ulfah et al.,<sup>11</sup> sangat relevan dengan situasi terkini dimana menunjukkan bahwa pembahasan tentang era disrupsi dan kepemimpinan berkaitan dengan dua hal yang sangat bertentangan. Disrupsi bicara tentang tantangan global yang mengarah pada perubahan zaman karena teknologi sedangkan kepemimpinan berkaitan dengan seperangkat kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam membawa lingkungan organisasinya (mulai

kelompok kecil sampai dengan suatu bangsa) agar tetap bisa survive tidak tenggelam tetapi lebih maju dengan menggunakan teknologi. Dalam kepemimpinan seseorang, paling tidak akan diketahui aspek-aspek psikologis yang dibutuhkan oleh individu pada saat menjadi pemimpin. Bagaimana seseorang dikatakan cocok atau pantas menjadi seorang pemimpin bukan hanya harus memiliki ciri atau karakter psikologis yang akan mendukung kepemimpinannya tetapi juga harus menunjukkan perilaku sebagai pemimpin yang terbaik pada kelompoknya atau diantara anggota yang dipimpinya

Sedangkan menurut penelitian dari Fikri<sup>12</sup> menekankan bahwa globalisasi dan era disrupsi dapat dibawa kembali ke dalam dialog dengan masyarakat muslim saat ini tanpa melemahkan nilai-nilai Islam yang ada. Masyarakat Islam bisa melihat bagaimana pendidikan terdisrupsi oleh globalisasi dan bagaimana mereka harus memegang teguh nilai-nilai Islam dalam tatanan dunia baru yang universal.

Penelitian ini berupaya untuk mengisi celah yang masih terbuka dalam arena riset kepemimpinan adaptif terutama kaitannya secara spesifik untuk menelisik bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan situasional diterapkan dalam menghadapi tantangan perubahan yang kompleks dan tidak pasti yang menjadi ciri disrupsi di MI Ma'arif Lab. School UIBBC. Fokusnya adalah pada empat prinsip utama: 1) pemahaman konteks, 2) pengembangan visi jangka panjang, 3) komitmen terhadap perubahan berkelanjutan, dan 4) upaya pembelajaran yang berkesinambungan. Penelitian ini dipandang relevan dengan kondisi saat ini di mana perubahan terus berlangsung dalam berbagai aspek kehidupan manusia salah satunya adalah pendidikan. MIMa'arif menjadi lokus yang menarik untuk dikaji terkait dengan statusnya sebagai lab school di bawah Universitas Islam Bunga Bangsa yang menjadi kampus dengan jargon *leadership* dan digital.

## **METODE PENELITIAN**

Untuk mengetahui bagaimana prinsip kepemimpinan situasional dalam menghadapi perubahan yang kompleks dan tidak pasti yang menjadi ciri era disrupsi di MI Maarif Lab School UIBBC, peneliti menggunakan metode Studi Kasus. Menurut Panggabean studi kasus adalah suatu studi atau analisa yang komprehensif dengan menggunakan berbagai teknik, bahan dan alat mengenai gejala atau ciri-ciri karakteristik berbagai jenis masalah atau tingkah laku menyimpang baik individu maupun kelompok.<sup>13</sup> Menurut Wibowo dalam Jailani menjelaskan bahwa studi kasus adalah suatu teknik untuk mempelajari keadaan dan perkembangan seseorang secara mendalam dengan tujuan untuk mencapai penyesuaian diri yang lebih baik". berikut konsep studi kasus Menurut beberapa ahli.<sup>14</sup>

Penelitian ini dilakukan mulai dari tahap observasi dan diakhiri dengan pengumpulan data-data serta wawancara terhadap informan. Penelitian ini dilakukan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC yaitu satuan pendidikan dengan jenjang MI di Sutawinangun. Dalam menjalankan kegiatannya, MI Ma'arif Lab. School UIBBC berada di bawah naungan Kementerian Agama. Lokasi penelitian berada di wilayah kabupaten Cirebon tepatnya di Jln. Widarasari III Desa Sutawinangun, Kecamatan Kedawung, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Proses pengumpulan data dalam studi kasus melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan analisis data yang digunakan adalah triangulasi, yang

menggabungkan hasil observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Langkah selanjutnya adalah ekstraksi data, di mana informasi penting diidentifikasi, dilanjutkan dengan penggalian data melalui analisis teks, dan diakhiri dengan interpretasi hasil analisis secara deskriptif. Tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup pengumpulan data, pemrosesan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Sekolah**

MI Ma'arif Lab. School UIBBC berdiri pada tahun 2007, dengan pendiri madrasah ini yaitu seorang Rektor kampus UIBBC Dr. H. Oman Fathurohman, MA. Sejarah berdirinya MI Ma'arif Lab. School ini karena adanya UIBBC dan atas kebutuhan masyarakat. Madrasah MI Ma'arif Lab. School ini merupakan lembaga pendidikan islam di bawah Yayasan Bunga Bangsa Cirebon, NU. NPSN 60708648, dengan nomor Statistik Madrasah 11.2.32.11.19.126, Jenjang Akreditasi "A", Nomor SK BANS/M Nomor: 1442/BAN-AM/AK/2019, dan beralamat di Jl. Widarasari III Tuparev, Kecamatan Kedawung, Kab. Cirebon, Jawa Barat, Email: [mismaarifsutawinangun@gmail.com](mailto:mismaarifsutawinangun@gmail.com).

Peserta Didik di MI Ma'arif Lab. School UIBBC harus menempuh jenjang kelas mulai dari kelas I, II, III, IV, V dan VI. Dari setiap kelasnya jumlah rombel berbeda-beda yaitu, untuk kelas I jumlah rombelnya ada 2 rombel yaitu 1A dan 1B. Rombel kelas II terbagi dalam 3 rombel terdiri dari IIA, IIB dan IIC. Kelas III jumlah rombelnya ada 2 rombel dengan rincian IIIA dan IIIB. Kelas IV terbagi 2 rombel yaitu IVA dan IVB. Kelas V terdiri dari 2 rombel juga, VA dan VB. Dan yang terakhir kelas VI terbagi dalam 2 rombel, VIA dan VIB. Jadi jumlah seluruh rombel yang ada di MI Ma'arif Lab. School UIBBC ini berjumlah 13 rombel.

Tenaga Pendidik MI Ma'arif Lab. School UIBBC berjumlah sebanyak 26 orang yang terdiri dari 5 orang guru laki-laki dan 21 orang guru perempuan, kemudian tenaga pendidik di MI Ma'arif Lab. School dilihat dari pendidikannya Doktor 1 orang, PGA 1 orang, S2 2 orang, S1 19 orang, serta yang SMA 6 orang. Di lihat dari status kepegawaian terdiri dari PNS 5 orang dan 23 orang non PNS. Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga Kependidikan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC berjumlah 6 orang terdiri dari 4 orang perempuan dan 2 orang laki-laki. Adapun fasilitas yang dimiliki MI Ma'arif Lab. School UIBBC yaitu, 13 ruang kelas, 1 ruang guru, 1 ruang Kepala Madrasah, 5 WC siswa, 1 WC guru, 1 kantin, 1 Lab Komputer 1 lapangan, 1 mushola dan parkir.

Dalam pengembangan yang di lakukan oleh kepala MI Ma'arif Lab. School UIBBC dengan diadakannya program pembinaan dan pelatihan. Salah satunya yaitu dengan adanya pembinaan disiplin terutama disiplin diri, karena seorang pemimpin harus membantu para bawahan dalam mengembangkan pola hidup dan meningkatkan standar perilakunya serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Kemudian upaya yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan adanya pemberian motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan berupa motivasi

akademik, prestasi kerja dengan adanya pemberian material ataupun non material dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC.

### **Prinsip Memahami Konteks**

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi, implementasi prinsip memahami konteks kepemimpinan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC telah terlihat sejak konsepsi pendirian sekolah. Proses ini dimulai dari penelusuran lingkungan di lokasi pendirian sekolah serta tanggapan positif dari orangtua terhadap keberadaan sekolah ini menjadi dasar yang kuat untuk mendirikan sekolah dengan konsep tersebut. MI Ma'arif Lab. School UIBBC menekankan pada pembelajaran adab, akhlak, dan ilmu tahfidz sebagai fokus utama. Kepemimpinan sekolah merumuskan kurikulum khusus yang menggabungkan kurikulum nasional dengan nilai-nilai Islam. Kurikulum tersebut, yang disebut sebagai Kurikulum Iman dan Al-Quran, mengintegrasikan prinsip-prinsip al-Qur'an dan Hadits ke dalam setiap aspek pembelajaran umum. Karena pendekatan ini, MI Ma'arif Lab. School UIBBC mendapat penerimaan yang luas di masyarakat sekitar, dan tingkat kepuasan terhadap sekolah dapat dilihat dari jumlah calon siswa yang meningkat secara signifikan dari 26 siswa pada tahun 2007 menjadi 187 siswa pada tahun 2023. Hal ini mencerminkan keberhasilan kepemimpinan dalam menerapkan prinsip pemahaman konteks yang penting untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan serta memenuhi kebutuhan peserta didik dan orangtua siswa.

Menurut Schein, prinsip memahami konteks dalam kepemimpinan situasional mengacu pada pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi. Schein menganggap penting bagi pemimpin untuk memahami konteks organisasi karena hal ini membantu dalam mengidentifikasi masalah, merancang solusi yang sesuai, dan membentuk budaya organisasi yang sehat.<sup>15</sup> Schreuder membagi konteks menjadi tiga tahap: (1) artifact, yang mencakup perilaku yang terlihat dalam pelaksanaan organisasi seperti gaya komunikasi, keputusan, dan sebagainya; (2) Value, yang mencakup perilaku yang tidak terlihat yang terkait dengan nilai-nilai dalam organisasi, misalnya, sikap terhadap menabung yang mencerminkan hemat; (3) substansial, yang terkait dengan keyakinan dan asumsi yang mendasari perilaku individu dalam organisasi.<sup>16</sup> Owens menyoroti strategi untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi, dengan menekankan pentingnya menanamkan nilai-nilai budaya pada seluruh personil organisasi agar mereka memahami cara menghadapi masalah yang dihadapi oleh organisasi.<sup>17</sup> Heck menyoroti pengaruh kepemimpinan organisasi sebagai panutan bagi seluruh anggota, baik dalam sikap, perilaku, maupun kebiasaan, dalam rangka mengembangkan organisasi secara keseluruhan.<sup>18</sup>

Hasil studi ini memperlihatkan penerapan prinsip pemahaman konteks dalam kepemimpinan situasional di MI Ma'arif Lab. School UIBBC. Beberapa aspek yang diamati seperti konsep berdirinya sekolah. Penerapan pemahaman konteks di MI Ma'arif Lab. School UIBBC tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam memahami situasi dan kondisi lingkungan lokal. Dengan memahami konteks tersebut, kepala sekolah dapat mengubah tantangan menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan. Tantangan yang dihadapi oleh madrasah diolah dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan antusiasme masyarakat. Perumusan kurikulum juga menjadi objek pengamatan. Pemahaman konteks

juga terkait dengan pemahaman mengenai konsep pendidikan. Pengetahuan dan keahlian dalam bidang pendidikan menjadi landasan untuk merancang kurikulum yang unik. Hal ini terlihat dalam MI Ma'arif Lab. School UIBBC yang berhasil menciptakan kurikulum yang khas, dengan fokus pada pembentukan karakter akhlak, adab, dan tahfidz al-Qur'an, sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pemahaman konteks pendidikan juga membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi penyusunan program sekolah. Terakhir fokus pada pertumbuhan peserta didik. Peningkatan jumlah siswa di MI Ma'arif Lab. School UIBBC yang terus meningkat menunjukkan keberhasilan dalam menerapkan prinsip pemahaman konteks dalam kepemimpinan situasional. Ini tidak lepas dari konsep program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang disusun dengan cermat agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Tentu saja, hal ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang konteks dalam merancang konsep PPDB sekolah.

### **Berpikir Jangka Panjang**

Penerapan kepemimpinan, terutama dalam prinsip berpikir jangka panjang di MI Ma'arif Lab. School UIBBC, telah diimplementasikan meskipun masih ada ruang untuk perbaikan dalam perjalanan kepemimpinannya. Dalam hal ini, pemimpin mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan yang diambilnya dan mengembangkan strategi yang lebih baik dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh kepemimpinan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC dalam menerapkan prinsip berpikir jangka panjang, seperti membuat rencana strategis untuk jangka Panjang. Hal ini dilakukan untuk memastikan visi jangka panjang yang terukur dan jelas untuk MI Ma'arif Lab. School UIBBC, kepemimpinan telah merancang strategi-strategi khusus dalam pelaksanaan program sekolah dan melakukan evaluasi program tersebut secara terus-menerus.

Selain itu juga melakukan elaborasi rencana Tindakan. Setelah penetapan visi jangka panjang, pemimpin menyusun rincian rencana tindakan yang sangat spesifik untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana tersebut mencakup langkah-langkah konkret yang perlu diambil untuk mencapai tujuan. Pemimpin berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di sekolah untuk membahas langkah-langkah ini.

Selanjutnya memperkuat kapasitas. Pemimpin memperluas kemampuan timnya agar mampu mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Pemimpin di MI Ma'arif Lab. School UIBBC telah menyusun program IHT (Intensif Harian Tahsin) di awal tahun ajaran dan IHT di awal semester, serta menyelenggarakan pelatihan, pengembangan, dan pembinaan berkelanjutan untuk staf pendidikan. Ini mencakup evaluasi pembelajaran mingguan (yang melibatkan metode, media, dan evaluasi pembelajaran), pelatihan Tahsin dan Tahfidz untuk guru setiap minggu, pengembangan dalam bidang olahraga, dan pengaturan kajian rutin setiap bulan.

Pemimpin juga melaksanakan pemantauan progress. Pemimpin secara berkala menilai perkembangan organisasi terhadap tujuan jangka panjangnya. Proses ini membantu pemimpin untuk menilai apakah rencana tindakan perlu disesuaikan atau tidak. Supervisi terjadwal dilakukan secara rutin ke setiap kelas dan terhadap setiap guru. Jika terdapat area yang perlu diperbaiki, pemimpin akan berdiskusi langsung dengan guru yang bersangkutan.

Prinsip berpikir jangka panjang dalam kepemimpinan situasional, menurut Drucker, sangat penting dalam manajemen.<sup>19</sup> Dia menekankan bahwa seorang pemimpin harus fokus pada tujuan jangka panjang, mampu merencanakan secara strategis, dan memperhitungkan dampak tindakan saat ini terhadap masa depan. James menguraikan tiga asumsi dasar dalam meramalkan masa depan: perubahan di masa depan akan lebih cepat daripada sebelumnya, masa depan akan berbeda dari masa lalu, dan prediksi masa depan akan lebih sulit.<sup>20</sup> Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, Luxton menegaskan pentingnya pemimpin memiliki kemampuan berpikir dan merencanakan strategis untuk mencapai kesuksesan organisasi.<sup>21</sup>

Penerapan prinsip berpikir jangka panjang dalam kepemimpinan situasional di MI Ma'arif Lab. School UIBBC telah tercermin melalui kesungguhan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah dengan mempertimbangkan dampak yang bersifat jangka panjang. Ini konsisten dengan pandangan Drucker, James, dan Luxton mengenai pentingnya prinsip berpikir jangka panjang dalam kepemimpinan situasional.

### **Komitmen Perubahan Berkelanjutan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di MI Ma'arif Lab. School UIBBC, prinsip komitmen terhadap keberlanjutan sudah sepenuhnya diterapkan. Ini dapat dilihat dari sejumlah staf pengajar yang telah bertahan dalam MI Ma'arif Lab. School UIBBC untuk jangka waktu yang lama. Bahkan dengan peningkatan jumlah siswa, jumlah staf pengajar juga bertambah. Temuan lain di MI Ma'arif Lab. School UIBBC adalah adanya program-program yang didesain khusus untuk memperkuat rasa kekeluargaan di antara staf dan siswa. Hal ini dilakukan untuk memupuk loyalitas di kalangan seluruh anggota komunitas MI Ma'arif Lab. School UIBBC.

Prinsip komitmen terhadap perubahan yang berkelanjutan dalam kepemimpinan situasional, menurut Mayer & Allen, menggambarkan bahwa komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) terkait dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan mereka karena belum menemukan pekerjaan lain.<sup>22</sup> Karyawan tersebut tetap tinggal karena masih bergantung pada gaji atau manfaat lain yang diperoleh dari perusahaan mereka, dan belum menemukan peluang kerja lain. Menurut Robbin & Judge, alasan lainnya adalah karyawan mungkin tetap berkomitmen pada perusahaan karena mereka mendapatkan gaji yang tinggi atau takut bahwa keluar dari perusahaan akan merusak karier atau kehidupan keluarga mereka.<sup>23</sup> Kotter menekankan pentingnya pemimpin dalam membangun komitmen di antara anggota timnya.<sup>24</sup> Komitmen anggota menjadi dasar untuk perubahan yang berkelanjutan, yang membutuhkan visi yang kuat, komitmen yang berlangsung lama, dan kerjasama dari seluruh anggota organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa MI Ma'arif Lab. School UIBBC telah mengadopsi prinsip komitmen terhadap perubahan yang berkelanjutan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin institusi menjadi faktor kunci keberhasilan karena mampu meningkatkan komitmen dan memastikan keterlibatan serta rasa keterikatan dari semua anggota terhadap MI Ma'arif Lab. School UIBBC.

### **Prinsip Pembelajaran Berkelanjutan**

Menurut pengamatan, terlihat bahwa prinsip pembelajaran berkelanjutan belum sepenuhnya diadopsi oleh kepemimpinan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC. Konsep pembelajaran berkelanjutan mengacu pada upaya terus-menerus untuk meningkatkan kompetensi guru dan siswa secara menyeluruh. Prinsip-prinsip pembelajaran berkelanjutan dipusatkan pada kegiatan menganalisis situasi, latar belakang, kemajuan perkembangan, dan prestasi siswa. Saat menerima siswa baru, sekolah secara konsisten mengadakan wawancara dengan orangtua calon siswa untuk mengumpulkan informasi yang komprehensif tentang keadaan dan minat bakat mereka. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa sekolah memiliki pemahaman yang lengkap tentang siswa baru. Selain itu, sekolah juga memandang perkembangan siswa sebagai proses yang terus berlanjut yang perlu dipahami secara menyeluruh.

Aspek ini juga dilakukan dengan meninjau lingkungan sekolah, fasilitas yang tersedia bagi siswa dan pendidik, serta dukungan yang diberikan oleh sekolah untuk aktivitas pembelajaran. Melakukan pencatatan terhadap kebutuhan sekolah, terutama terkait dengan fasilitas dan infrastruktur yang mendukung proses pembelajaran menjadi aspek penting untuk kelangsungan kegiatan belajar-mengajar di MI Ma'arif Lab. School UIBBC. Terakhir dengan memperbaiki arus tujuan pembelajaran sesuai dengan tahap perkembangan siswa. Strategi yang diadopsi oleh kepemimpinan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC adalah dengan mengubah metode pembelajaran. Pendekatan ini mengutamakan perspektif siswa dalam mengkaji segala aspek pembelajaran.

Menurut Peter Senge berpendapat prinsip pembelajaran berkelanjutan dalam kepemimpinan situasional diuraikan sebagai kunci kesuksesan suatu organisasi. Senge menyatakan bahwa organisasi yang berhasil dan efektif adalah yang terus-menerus belajar, beradaptasi, dan berinovasi.<sup>25</sup> Rofiq menambahkan pentingnya pembentukan sistem organisasi belajar untuk mengembangkan organisasi yang terus belajar.<sup>26</sup> Peran pendidik sebagai fasilitator proses pembelajaran harus terus meningkatkan potensinya karena hal ini akan mempengaruhi proses pembelajaran di organisasinya. Jika dipertimbangkan dalam konteks kepemimpinan situasional, pendidik yang dimaksud adalah kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga yang harus mengoptimalkan dirinya sendiri dan menset organisasi sekolah sebagai organisasi yang terus belajar untuk menghadapi era disrupsi.

Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional di MI Ma'arif Lab. School UIBBC memperkenalkan konsep baru terkait teori kepemimpinan situasional. Prinsip-prinsip tersebut, yang mencakup pemahaman konteks, berpikir jangka panjang, komitmen terhadap perubahan berkelanjutan, dan prinsip pembelajaran berkelanjutan, telah mengalami perkembangan signifikan dalam makna dan konsepnya. Prinsip pemahaman konteks, awalnya diartikan sebagai pemahaman budaya organisasi internal, kini juga mengakomodasi pemahaman terhadap budaya organisasi eksternal yang memiliki peran penting dalam analisis dan identifikasi. Tujuannya adalah agar tantangan yang dihadapi dapat diubah menjadi peluang untuk pengembangan organisasi. Penerapan prinsip berpikir jangka panjang melibatkan pola berpikir yang menekankan evaluasi masa lalu, implementasi evaluasi saat ini, dan persiapan untuk masa depan yang tidak terduga. Prinsip komitmen terhadap perubahan berkelanjutan dapat terwujud jika setiap anggota organisasi memiliki komitmen yang kuat

terhadap perkembangan organisasi. Prinsip pembelajaran berkelanjutan berkaitan dengan pengembangan keseluruhan anggota organisasi agar mampu memahami konteks yang berkembang. Dalam menghadapi era disrupsi yang tidak terduga, sebuah organisasi dapat mengantisipasinya melalui langkah-langkah yang sistematis dan holistik. Sistematisitas menuntut organisasi untuk mengatur langkah-langkah penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional secara terstruktur. Sedangkan holistik disini menekankan pentingnya keseluruhan anggota organisasi memahami prinsip-prinsip kepemimpinan situasional.

## **SIMPULAN**

Implementasi kepemimpinan situasional di MI Ma'arif Lab. School UIBBC merupakan langkah yang strategis dalam menghadapi dinamika perubahan yang terjadi di dunia pendidikan. Kepemimpinan situasional memungkinkan sekolah untuk menyesuaikan diri dengan tantangan yang beragam, mulai dari perkembangan teknologi hingga tuntutan perubahan kurikulum. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan tidak hanya terpusat pada individu tertentu, tetapi tersebar di seluruh lingkungan sekolah. Implementasi kepemimpinan situasional di MI Ma'arif Lab. School UIBBC secara keseluruhan sudah diterapkan meski belum sepenuhnya. Beberapa prinsip yang sepenuhnya diimplementasikan di MI Ma'arif Lab. School UIBBC diantaranya prinsip pemahaman konteks, prinsip komitmen untuk perubahan berkelanjutan, dan prinsip berpikir jangka panjang. Pemimpin di sekolah ini mampu mengidentifikasi dan menanggapi perubahan dengan cepat, serta mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota komunitas sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan siswa dan staf. Secara keseluruhan, implementasi kepemimpinan situasional di MI Ma'arif Lab. School UIBBC merupakan contoh nyata bagaimana sebuah sekolah dapat menjadi agen perubahan yang progresif dan situasional di tengah dinamika kompleks dunia pendidikan modern. Langkah-langkah ini memberikan inspirasi dan panduan bagi sekolah lain untuk mengadopsi pendekatan yang serupa guna mencapai kesuksesan jangka panjang dalam mempersiapkan generasi masa depan.

## ENDNOTES

- <sup>1</sup> Alma'arif. Adaptive Public Leadership : Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 2015. 15–29
- <sup>2</sup> Maatuku, F. Merenungkan Suatu Kepemimpinan Yang Efektif Dan Implementasinya Dalam Organisasi. *Tangkoleh Putai*, 2018. 15(1), 29-56.; Budiartama, B. S., Vebianto, T. A., & Sunardi, A. *Leadership In Digital Transformation [sumber elektronik]*. 2022. Penerbit KBM Indonesia; Iskandar, N.M. *Leadership in The Digital Transformation: Kepemimpinan dalam Transformasi Digital*. 2022. Penerbit KAMPUS.
- <sup>3</sup> Rahmawati, S. N. A., & Supriyanto, A. Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Impleementasi Manajemen Mutu Terpadu. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 2020. 5(1), 1-9.
- <sup>4</sup> Sanjani, M. A. Kepemimpinan demokratis kepala sekolah. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 2018. 7(1).
- <sup>5</sup> Sunarso, D. B. *Teori Kepemimpinan*. 2023.
- <sup>6</sup> Nugroho, Y. A. B. *Kepemimpinan Untuk Mahasiswa: Teori dan Aplikasi*. 2019. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- <sup>7</sup> Mustopa, A. M. Y. S., & Iswanti, I. Pengembangan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam di Era Disrupsi. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam Dan Pendidikan*, 2023. 15(1), 1-12
- <sup>8</sup> Fitriani, M. I. Kepemimpinan Adaptif: Konsep, Model Dan Aktualisasinya Dalam Lembaga Pendidikan. *El Midad*, 2023. 15(1)
- <sup>9</sup> Rohman, R., Syarifudin, E., Zohriah, A., & Fauzi, A. Model Kepemimpinan Pendidikan Adaptif Dan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 2024. 7(1), 75-81
- <sup>10</sup> Nurdin, A. A. Model Kepemimpinan Milenial Pendidikan Yang Adaptif Pada Era Digital Di Sekolah Dasar Kabupaten Bandung Barat (*Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia*). 2023.
- <sup>11</sup> Ulfah, U., Supriani, Y., & Arifudin, O. Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 2022. 5(1), 153–161.
- <sup>12</sup> Fikri, A. Pengaruh Globalisasi dan Era Disrupsi terhadap Pendidikan dan Nilai-Nilai Keislaman. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 2019. 3(1), 117-136.
- <sup>13</sup> Panggabean, S. F. Pengaruh Model Pembelajaran Aktif Student Created Case Studies Terhadap Hasil Belajar Pada Mata Pelajaran Dasar-Dasar Kontruksi Bangunan Pada Siswa Kelas X Program Keahlian Desain Pemodelan Dan Informasi Bangunan Di Smk Negeri 2 Binjai (*Doctoral Dissertation, UNIMED*). 2019.
- <sup>14</sup> Pertiwi, G. R., & Jailani, M. S. Jenis Jenis Penelitian Ilmiah Kependidikan. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 2023. 1(1), 41-52.
- <sup>15</sup> <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>
- <sup>16</sup> Schreuder, J. A. H., Groothoff, J. W., Jongmsa, D., & Sweeden, N. F. Leadership Effectiveness: A Supervisor Approach to Manage return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 2012. 23(3), 428±437. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1417959928/fulltextPDF/97D787DA6CEA4826PQ/1?accountid=38628>.
- <sup>17</sup> Owens, R. G. *Organizational Behavior in Education - Adaptive Leadership and School Reform*. 2004. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- <sup>18</sup> Heck, R. H., & Hallinger, P. The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 2005. 33(2), 229–244. <https://doi.org/10.1177/1741143205051055>
- <sup>19</sup> Drucker, P. F. Your leadership is unique. *Leadership*, 1996. 17(4), 54.
- <sup>20</sup> James, A. H., Bennett, C. L., Blanchard, D., & Stanley, D. Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 2021. 29(5), 916-930.
- <sup>21</sup> Benedict, M., Moylan, S., Al-Abed, S., Ashforth, C., Chou, K., Di Prima, M., ... & Wells, D. *The Strategy for American Leadership in High-Consequence Additive Manufacturing*. 2022.
- <sup>22</sup> Meyer, J. P., & Allen, N. J. *Commitment in the Worplace Theory Research and Application*. 1997. Sage Publications. California.; Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 1993. 78(4), 538–551. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- <sup>23</sup> Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior*. 2008. Prentise Hall

- <sup>24</sup> Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. 2021. John Wiley & Sons.
- <sup>25</sup> Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 2006. Deckle Edge.
- <sup>26</sup> Rofiq, C. Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, 2019. 20(2), 203-226.

---

## REFERENSI

- Alma'arif. 2015. Adaptive Public Leadership : Tantangan Kepemimpinan Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 15–29.
- Anwar, A. S. 2020. Pengembangan sikap profesionalisme guru melalui kinerja guru pada satuan pendidikan MTs Negeri 1 Serang. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 147-173.
- Benedict, M., Moylan, S., Al-Abed, S., Ashforth, C., Chou, K., Di Prima, M., ... & Wells, D. 2022. *The Strategy for American Leadership in High-Consequence Additive Manufacturing*.
- Budiatmaja, B. S., Vebianto, T. A., & Sunardi, A. 2022. *Leadership In Digital Transformation [sumber elektronik]*. Penerbit KBM Indonesia.
- Fikri, A. 2019. Pengaruh Globalisasi dan Era Disrupsi terhadap Pendidikan dan Nilai-Nilai Keislaman. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 3(1), 117–136.
- Fitriani, M. I. 2023. Kepemimpinan Adaptif: Konsep, Model Dan Aktualisasinya Dalam Lembaga Pendidikan. *El Midad*, 15(1).
- Fridayani, J. A. 2021. Kepemimpinan Adaptif Dalam Agilitas Organisasi Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Modus*, 33(2), 138–149.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. 2005. The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229–244. <https://doi.org/10.1177/1741143205051055>
- <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>
- Indriani, W., & Hidayat, D. 2022. Pengaruh Perubahan Organisasi dalam Konteks Readiness for Change terhadap Pendekatan Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Guru Sekolah A di Bekasi. *JIIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(9), 3482–3490.
- Iskandar, N.M. 2022. *Leadership in The Digital Transformation: Kepemimpinan dalam Transformasi Digital*. (n.p.): Penerbit KAMPUS.
- James, A. H., Bennett, C. L., Blanchard, D., & Stanley, D. 2021. Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 916-930.
- Juhji, J. 2020. Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172–186.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2021. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Magfiroh, H., Tahol, T. O., Anisah, S., & Anshori, M. I. 2023. Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118–136.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications. California.
- Mustopa, A. M. Y. S., & Iswanti, I. 2023. Pengembangan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam di Era Disrupsi. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam Dan Pendidikan*, 15(1), 1-12.
- Nahnudin, N., Fauji, A., & Firdaos, R. 2023. Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *Tadbir Muwahhid*, 7(1), 85–108.
- Nissim, Y., & Simon, E. 2021. Flattening the hierarchy curve: Adaptive leadership during the Covid-19 pandemic-A case study in an academic teacher training college. *Rev. Eur. Stud.*, 13, 103.
- Nugroho, Y. A. B. 2019. *Kepemimpinan Untuk Mahasiswa: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Nurdin, A. A. 2023. *Model Kepemimpinan Milenial Pendidikan Yang Adaptif Pada Era Digital Di Sekolah Dasar Kabupaten Bandung Barat* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Owens, R. G. 2004. *Organizational Behavior in Education - Adaptive Leadership and School Reform*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Panggabean, S. F. 2019. *Pengaruh Model Pembelajaran Aktif Student Created Case Studies Terhadap Hasil Belajar Pada Mata Pelajaran Dasar-Dasar Kontruksi Bangunan Pada Siswa Kelas X Program Keahlian Desain Pemodelan Dan Informasi Bangunan Di Smk Negeri 2 Binjai*. Unimed.
- Pertiwi, G. R., & Jailani, M. S. 2023. Jenis Jenis Penelitian Ilmiah Kependidikan. *QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(1), 41–52.
- Putra, N. K. M. 2021. *Hak Pemberian Nama Kepada Anak Dalam Perspektif Hukum Islam Dan Undang-Undang No. 35 Tahun 2014*. Institut Agama Islam Negeri Madura.
- Rahmawati, S. N. A., & Supriyanto, A. 2020. Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam

- Implemeentasi Manajemen Mutu Terpadu. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), 1–9.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D., & Wild, L. 2020. Principles to guide adaptive leadership. *Harvard Business Review*.
- Rofiq, C. 2019. Kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, 20(2), 203-226.
- Rohaniah, Y. 2021. Model Adaptive Leadership dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi pada Kepemimpinan Camat Cisauk Kabupaten Tangerang). *PETANDA: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora*, 3(2), 114–124.
- Rohman, R., Syarifudin, E., Zohriah, A., & Fauzi, A. 2024. Model Kepemimpinan Pendidikan Adaptif Dan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(1), 75-81.
- Sanjani, M. A. 2018. Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 7(1).
- Schreuder, J. A. H., Groothoff, J. W., Jongsma, D., & Sweeden, N. F. 2012. Leadership Effectiveness: A Supervisor Approach to Manage return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), 428±437. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1417959928/fulltextPDF/97D787DA6CEA4826PQ/1?accountid=38628>.
- Senge, P. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Deckle Edge.
- Sunarso, D. B. 2023. *Teori Kepemimpinan*. IAIN Salatiga.
- Ulfah, U., Supriani, Y., & Arifudin, O. 2022. Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 153–161.
- Yuniningsih, T. 2022. Analisis Teoritis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Digital Dan Milenial Berbasis Keberlanjutan Organisasi Di Era Vuca (Sebuah Studi Literatur). *Kepemimpinan Transformasional Pada Era Volatility, Uncertainty, Complexity And Ambiguity (VUCA)*, 29.