



Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah Dalam Mengelola Krisis Dan Ketidakpastian Organisasi Pendidikan

Kahfi Pratama¹, Indah Tatika², Ismadini³, Hafsah Maryam⁴

^{1,2,3,4} Manajemen Pendidikan (S2), Universitas Pamulang

E-mail: kahfip6@gmail.com¹, dahindah351@gmail.com², isma.dini1@gmail.com³, hafsahmaryam27@gmail.com⁴

ABSTRAK

Krisis dan ketidakpastian dalam organisasi pendidikan, seperti perubahan kebijakan, dinamika sosial, serta disrupsi teknologi, menuntut kepala sekolah memiliki kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan responsif. Kepemimpinan adaptif menjadi pendekatan penting karena menekankan fleksibilitas, ketanggapan terhadap perubahan, serta kemampuan menjaga stabilitas organisasi di tengah tekanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam mengelola krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan serta mengidentifikasi strategi yang efektif dalam menghadapi situasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian sistematis terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan, dengan proses seleksi dan analisis berdasarkan kriteria tertentu untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi dalam meningkatkan ketahanan organisasi sekolah, memperkuat komunikasi dan kolaborasi internal, serta mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam situasi krisis. Selain itu, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan menjadi faktor pendukung utama keberhasilan kepemimpinan adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan elemen strategis dalam menjaga keberlanjutan dan efektivitas organisasi pendidikan di tengah kondisi yang tidak menentu.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Kepala Sekolah, Manajemen Krisis, Ketidakpastian Organisasi, Ketahanan Organisasi Pendidikan.

Citation:

Pratama, K., Tatika, I., Ismadini, & Maryam, H. (2026). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah Dalam Mengelola Krisis dan Ketidakpastian Organisasi Pendidikan. *LABIQA: Journal of Education and Learning*, Vol. 1(1), 85–97. <https://doi.org/xxxxx>

DOI: <https://doi.org/xxxxxxx.xxxxxx>

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks menuntut adanya kepemimpinan sekolah yang mampu beradaptasi dengan dinamika sosial, kebijakan, dan teknologi yang berkembang cepat. Krisis global seperti pandemi COVID-19, perubahan regulasi pendidikan, serta disrupsi digital telah menguji kapasitas organisasi sekolah dalam



mempertahankan kualitas layanan pendidikan. Dalam situasi tersebut, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin strategis yang mampu merespons ketidakpastian secara adaptif (Harris & Jones, 2020; Pollock, 2020). Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah pada masa krisis menuntut fleksibilitas, kecepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun komunikasi kolaboratif dengan seluruh pemangku kepentingan (Fernandez & Shaw, 2020).

Perkembangan sistem pendidikan global di era disrupsi ditandai oleh perubahan yang cepat, kompleks, dan tidak terprediksi. Krisis global, transformasi digital, perubahan kebijakan, serta dinamika sosial-ekonomi telah memberikan tekanan signifikan terhadap sistem manajemen sekolah. Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah memegang peran strategis sebagai pemimpin organisasi yang bertanggung jawab menjaga stabilitas, kualitas pembelajaran, dan keberlanjutan institusi pendidikan (Leithwood et al., 2020; Day et al., 2016).

Situasi pandemi COVID-19 memperlihatkan bahwa model kepemimpinan yang bersifat birokratis dan prosedural tidak lagi cukup dalam menghadapi ketidakpastian. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan adaptif untuk merespons perubahan secara cepat, mengambil keputusan berbasis konteks, serta membangun komunikasi efektif dengan guru dan pemangku kepentingan (Harris & Jones, 2020; Netolicky, 2020). Dalam perspektif teori adaptive leadership, kepemimpinan dipahami sebagai proses mobilisasi kolektif untuk menghadapi tantangan kompleks dan memfasilitasi perubahan perilaku organisasi (Heifetz et al., 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin dengan pendekatan adaptif memiliki tingkat ketahanan organisasi yang lebih baik dalam menghadapi krisis dan perubahan sistemik (Mutch, 2015; Thornton, 2021). Konsep ini juga berkaitan erat dengan *distributed leadership* yang menekankan distribusi tanggung jawab dan partisipasi aktif guru dalam proses pengambilan keputusan (Harris, 2019; Spillane, 2016). Pendekatan tersebut terbukti meningkatkan kolaborasi, inovasi pembelajaran, dan stabilitas organisasi sekolah.

Studi empiris terbaru juga menguatkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian global dan transformasi pendidikan digital (Azorín, 2020; OECD, 2021). Lebih lanjut, literatur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan adaptif sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kesiapan sumber daya, serta dukungan sistem kebijakan pendidikan (Bush, 2018; Anderson, 2017; Duignan, 2018).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas kepemimpinan sekolah dalam konteks krisis, sebagian besar studi masih terfragmentasi dan belum mensintesis secara sistematis temuan empiris mengenai implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam



mengelola krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur sistematis yang mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terbaru untuk membangun pemahaman konseptual yang lebih komprehensif (Hallinger, 2018; Boin et al., 2017).

Secara teoretis, kepemimpinan adaptif berakar dari pemikiran tentang kepemimpinan dalam sistem kompleks yang menekankan kemampuan membaca konteks dan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan lingkungan (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dalam organisasi pendidikan, pendekatan ini menjadi relevan karena sekolah merupakan sistem sosial yang dinamis dan dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal (Harris, 2020). Kepemimpinan adaptif tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah teknis, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi agar lebih tangguh menghadapi ketidakpastian (Heifetz et al., 2015).

Secara empiris, sejumlah penelitian Scopus menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan adaptif mampu meningkatkan ketahanan organisasi dan menjaga keberlanjutan proses pembelajaran selama masa krisis (Ramos-Pla et al., 2021). Penelitian lain mengungkap bahwa praktik kepemimpinan pada masa krisis melibatkan distribusi kepemimpinan, pemberdayaan guru, serta penguatan jejaring kolaboratif (Bellibaş & Karaferye, 2025). Selain itu, kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan dan komitmen guru dalam situasi tidak menentu (Nguyen et al., 2021).

Dalam konteks global, studi terbaru menegaskan bahwa praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah memiliki korelasi positif dengan efektivitas manajemen krisis dan peningkatan kualitas pendidikan di tengah ketidakpastian (Alene et al., 2025). Müller dan Turner (2025) juga menyimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan sekolah dalam krisis ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan visi strategis dengan respons taktis yang fleksibel. Lebih lanjut, kompleksitas tantangan pendidikan modern menuntut kepala sekolah mengembangkan ketahanan organisasi melalui pendekatan kolaboratif dan inovatif (OECD, 2021).

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan sekolah di masa krisis semakin berkembang, sebagian besar studi masih berfokus pada kepemimpinan transformasional dan instruksional, sementara eksplorasi mendalam tentang kepemimpinan adaptif dalam konteks ketidakpastian organisasi pendidikan masih terbatas (Hallinger, 2020). Selain itu, belum banyak kajian yang secara komprehensif mensintesis temuan empiris terbaru untuk merumuskan kerangka konseptual kepemimpinan adaptif yang sesuai dengan dinamika sekolah kontemporer (Gurr, 2019). Kesenjangan penelitian ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih sistematis untuk memahami bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan kepemimpinan adaptif dalam mengelola krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan.



Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis literatur mengenai peran kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan adaptif, strategi manajerial yang diterapkan, serta dampaknya terhadap ketahanan, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi sekolah. Hasil sintesis ini diharapkan dapat memberikan landasan konseptual dan implikasi praktis bagi penguatan manajemen pendidikan dalam konteks perubahan yang dinamis.

METODE

Kajian ini dirancang sebagai tinjauan literatur sistematis untuk menelaah secara mendalam praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam konteks krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Desain ini dipilih guna memastikan proses penelusuran dan seleksi literatur dilakukan secara terstruktur, transparan, serta berbasis pada prosedur ilmiah yang dapat direplikasi.

Proses pengumpulan literatur mengikuti kerangka kerja PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang meliputi tahap identifikasi sumber, penyaringan awal, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel akhir. Penelusuran dilakukan melalui basis data ilmiah bereputasi dengan memanfaatkan kombinasi kata kunci yang berkaitan dengan kepemimpinan adaptif, kepemimpinan kepala sekolah, manajemen krisis pendidikan, ketahanan organisasi sekolah, dan perubahan organisasi dalam pendidikan. (Page, 2021)

Penentuan artikel yang dianalisis didasarkan pada kriteria inklusi yang telah ditetapkan, yaitu publikasi ilmiah pada rentang tahun 2017–2021, terbit pada jurnal terindeks atau bereputasi, membahas kepemimpinan sekolah dalam situasi perubahan atau krisis, serta tersedia dalam teks lengkap. Artikel yang tidak secara eksplisit mengkaji konteks pendidikan atau tidak relevan dengan fokus kepemimpinan adaptif dikeluarkan dari proses seleksi.

Tahapan penyaringan dilakukan secara bertahap melalui peninjauan judul dan abstrak, kemudian dilanjutkan dengan telaah isi secara menyeluruh untuk memastikan kesesuaian substansi dengan fokus penelitian. Berdasarkan proses tersebut, sebanyak 30 artikel dinyatakan memenuhi kriteria dan selanjutnya dijadikan dasar analisis.

Proses analisis dilakukan melalui pendekatan sintesis tematik dengan mengidentifikasi pola temuan, kategori konseptual, serta kecenderungan strategi kepemimpinan yang muncul dalam setiap studi. Hasil dari masing-masing artikel dibandingkan dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang berkaitan dengan strategi adaptif, respons terhadap krisis, serta dampaknya terhadap ketahanan organisasi sekolah. Melalui tahapan ini diperoleh integrasi konseptual yang relevan dengan tujuan penelitian.



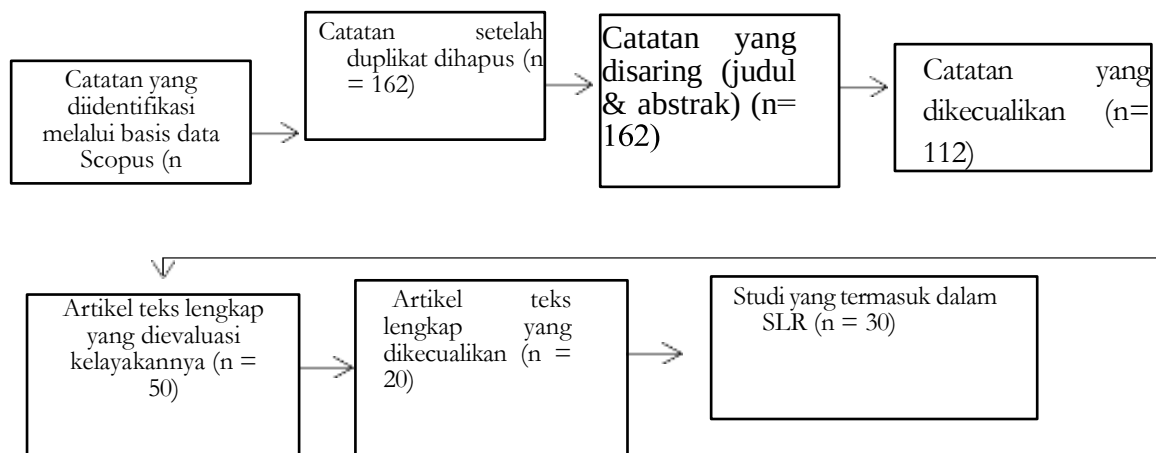
Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Aspek	Kriteria Inklusi	Kriteria Pengecualian
Topik	Kepemimpinan adaptif dan manajemen pendidikan	Di luar kepemimpinan/manajemen pendidikan
Konteks	Lembaga pendidikan formal	Sektor non-pendidikan
Fokus	Kepemimpinan kepala sekolah dalam krisis atau perubahan	Tidak membahas kepemimpinan
Publikasi	Jurnal ilmiah terindeks	Non-jurnal/opini
Publikasi Tahun	2012–2024	<2012
Akses	Indonesia/inggris	Tidak full-text
Bahasa	Inggris	Bahasa selain Inggris

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Proses Seleksi Studi

Proses seleksi studi mengikuti kerangka kerja PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) 2020 untuk memastikan transparansi dan keterulangan (Page et al., 2021). Seleksi dilakukan melalui tahap-tahap berurutan, termasuk identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi akhir studi untuk sintesis.





Sumber : Hasil Penelitian, 2026

Tabel 2. Pemilihan Studi Berbasis PRISMA

Tahap Pemilihan	Jumlah Artikel
Catatan yang diidentifikasi melalui basis data Scopus	185
Catatan setelah duplikat dihapus	162
Catatan yang disaring (judul dan abstrak)	162
Catatan yang dikecualikan	112
Artikel teks lengkap yang dievaluasi untuk kelayakan	50
Artikel teks lengkap yang dikecualikan	20
Studi yang termasuk dalam tinjauan sistematis dan meta-analisis (SLR)	30

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Ekstraksi dan Analisis Data

Artikel yang memenuhi kriteria inklusi ($n = 30$) dianalisis menggunakan teknik analisis konten dan sintesis tematik. Ekstraksi data berfokus pada karakteristik utama, termasuk penulis dan tahun publikasi, konteks negara atau institusi, tujuan penelitian, pendekatan metodologis, fokus penelitian (OBE, kewarganegaraan digital, atau nilai-nilai Pancasila), dan temuan utama. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola berulang, hubungan konseptual, dan tema yang muncul di antara studi-studi terpilih (Xiao & Watson, 2019).

Data yang diekstraksi disintesis secara naratif untuk menjawab tujuan penelitian dan membangun pemahaman konseptual terintegrasi tentang bagaimana kurikulum OBE dapat berfungsi sebagai kerangka kerja strategis untuk memperkuat nilai-nilai Pancasila melalui pendidikan kewarganegaraan digital.

Ketelitian Metodologis

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas, penelitian ini menerapkan proses penyaringan bertahap, dokumentasi sistematis, dan pelaporan transparan sesuai dengan pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Ketatnya metodologi diperkuat dengan membatasi korpus pada jurnal yang terindeks Scopus dan direview oleh rekan sejawat, menerapkan kriteria inklusi-eksklusi yang konsisten, serta mendokumentasikan secara



sistematis setiap tahap proses tinjauan. Melalui prosedur ini, tinjauan sistematis ini (SLR) menyediakan sintesis yang kokoh dan dapat direplikasi, yang dapat berfungsi sebagai acuan teoretis yang andal untuk penelitian masa depan tentang pengembangan kurikulum berorientasi nilai dan kewarganegaraan digital di pendidikan tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ciri-ciri Studi yang Dipilih

Seleksi literatur melalui tahapan PRISMA menghasilkan 30 artikel jurnal terindeks Scopus yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam tinjauan ini. Artikel-artikel tersebut mencakup penelitian empiris dan konseptual yang membahas kepemimpinan adaptif, peran kepala sekolah, serta praktik manajemen pendidikan dalam menghadapi situasi krisis dan perubahan organisasi.

Dari sisi konteks kelembagaan, mayoritas penelitian dilakukan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dengan menempatkan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan institusi. Sejumlah studi lainnya menyoroti kepemimpinan pada pendidikan tinggi, terutama dalam aspek tata kelola perubahan dan strategi organisasi. Situasi krisis yang dikaji meliputi gangguan sistem pendidikan, perubahan regulasi, transformasi digital, serta dinamika sosial yang memengaruhi stabilitas sekolah.

Pendekatan metodologis dalam studi yang dipilih menunjukkan variasi yang cukup luas. Penelitian kuantitatif umumnya digunakan untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi sekolah melalui survei dan analisis statistik. Sebaliknya, pendekatan kualitatif lebih banyak mengeksplorasi strategi adaptif, pola komunikasi, serta dinamika pengambilan keputusan dalam konteks ketidakpastian. Beberapa penelitian juga memanfaatkan metode campuran dan kajian literatur untuk memperdalam sintesis konseptual mengenai kepemimpinan dalam manajemen pendidikan.

Berdasarkan fokus substansi, terdapat tiga kecenderungan utama. Pertama, kajian mengenai karakteristik kepemimpinan adaptif, seperti fleksibilitas, responsivitas, dan kemampuan membaca perubahan lingkungan. Kedua, penelitian yang menekankan praktik manajemen krisis dan strategi pengambilan keputusan kepala sekolah. Ketiga, studi yang mengaitkan kepemimpinan dengan ketahanan organisasi, kolaborasi internal, dan keberlanjutan mutu pendidikan.

Sebaran geografis penelitian mencakup Indonesia dan sejumlah negara lain di Asia, Eropa, serta Amerika. Variasi konteks ini memberikan perspektif komparatif mengenai implementasi kepemimpinan adaptif dalam sistem pendidikan yang berbeda.

Secara keseluruhan, literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif semakin dipandang sebagai elemen penting dalam penguatan manajemen pendidikan.



Namun, integrasi antara konsep kepemimpinan adaptif dan kerangka manajemen krisis masih memerlukan pengembangan lebih lanjut agar terbentuk model konseptual yang lebih komprehensif.

Tabel. 3. Karakter studi yang dianalisis

NO	Penulis & Tahun	Judul Artikel/Buku	Kontekstual/Objek	Metode	Fokus Utama
1	Anderson (2017)	Transformational leadership in education	Sekolah/pendidikan	Konseptual-literatur	Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan
2	Azorín (2020)	Beyond COVID-19 supernova	Pendidikan pasca-pandemi	Esai konseptual	Transformasi pendidikan pasca-COVID-19
3	Boin, Kuipers & Overdijk (2016)	Leadership in times of crisis	Administrasi publik	Kerangka konseptual	Kepemimpinan dalam krisis
4	Boin et al. (2017)	The politics of crisis management	Pemerintahan/kebijakan publik	Analisis kebijakan	Politik dalam manajemen krisis
5	Bush (2018)	Leadership and management development in education	Pendidikan	Literatur konseptual	Pengembangan kepemimpinan pendidikan
6	Day, Gu & Sammons (2016)	The impact of leadership on student outcomes	Sekolah	Studi empiris kuantitatif	Dampak kepemimpinan terhadap hasil belajar
7	Duignan (2018)	Leading educational systems	Sistem pendidikan	Konseptual	Kepemimpinan sistem pendidikan
8	Gronn (2018)	Distributed leadership	Sekolah	Konseptual	Kepemimpinan terdistribusi
9	Hallinger (2018)	Systematic review leadership in Asia	Asia	SLR	Tren riset kepemimpinan Asia
10	Harris (2019)	Distributed leadership matters	Sekolah	Literatur konseptual	Pentingnya kepemimpinan terdistribusi
11	Harris & Jones (2020)	School leadership in disruptive times	Sekolah saat COVID-19	Refleksi konseptual	Kepemimpinan di masa disrupsi



12	Heifetz et al. (2009)	The practice of adaptive leadership	Organisasi	Konseptual-praktis	Kepemimpinan adaptif
13	Leithwood, Harris & Hopkins (2020)	Seven strong claims revisited	Sekolah	Review riset	Karakteristik kepemimpinan efektif
14	Mutch (2015)	Leadership in times of crisis	Sekolah terdampak bencana	Studi kualitatif	Respons kepala sekolah saat krisis
15	Netolicky (2020)	School leadership during a pandemic	Sekolah	Refleksi konseptual	Ketegangan kepemimpinan saat pandemi
16	OECD (2021)	School leadership for learning and resilience	Sistem pendidikan global	Laporan kebijakan	Kepemimpinan & resiliensi
17	Pollock (2020)	School leaders' work during COVID-19	Sekolah	Studi kualitatif	Strategi pemimpin sekolah saat pandemi
18	Spillane (2016)	Leadership and learning	Sekolah	Konseptual-empiris	Relasi praktik kepemimpinan & pembelajaran
19	Thornton (2021)	Leading through COVID-19	Sekolah	Studi empiris	Tantangan & respons kepemimpinan pandemi
20	UNESCO (2020)	Education in a post-COVID world	Global	Laporan kebijakan	Arah kebijakan pendidikan pasca-pandemi
21	Uhl-Bien & Arena (2018)	Leadership for organizational adaptability	Organisasi	Konseptual	Adaptabilitas organisasi
22	Fullan (2016)	The new meaning of educational change	Pendidikan	Konseptual	Perubahan pendidikan
23	Hallinger & Lee (2014)	Mapping instructional leadership in Asia	Asia	Studi empiris	Kepemimpinan instruksional
24	Kwan (2020)	Is transformational leadership theory passé?	Pendidikan	Analisis konseptual	Relevansi teori transformasional
25	Leithwood (2012)	Core practices of successful leadership	Sekolah	Review riset	Praktik inti kepemimpinan efektif



26	Murphy (2014)	The educator's challenge: Leading change	Pendidikan	Konseptual	Kepemimpinan perubahan
27	Robinson (2011)	Student-centered leadership	Sekolah	Meta-analisis	Kepemimpinan berpusat pada siswa
28	Senge (2014)	Schools that learn	Sekolah	Konseptual	Organisasi pembelajar
29	Uhl-Bien (2021)	Complexity leadership theory	Organisasi	Konseptual	Teori kepemimpinan kompleksitas
30	Walker & Dimmock (2012)	Leadership in education	Pendidikan	Konseptual	Konsep & dampak kepemimpinan pendidikan
31	Gurr, 2019	School leadership and education change	Sekolah	Tinjauan literatur	Kepemimpinan sekolah & perubahan

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil systematic literature review terhadap artikel-artikel terindeks Scopus dalam rentang 2017–2021, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Temuan utama menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan adaptif tercermin melalui fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, kemampuan merespons perubahan secara cepat dan kontekstual, penguatan kolaborasi partisipatif, serta dorongan terhadap inovasi pembelajaran dan transformasi digital. Dalam situasi krisis seperti pandemi dan perubahan kebijakan pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan pendekatan adaptif mampu menjaga stabilitas organisasi, meningkatkan keterlibatan guru, serta memperkuat ketahanan institusi. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif bukan sekadar respons sementara terhadap kondisi darurat, melainkan paradigma kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas pendidikan modern.

Secara teoretis, hasil penelitian memperkaya kajian manajemen pendidikan dengan menguatkan posisi adaptive leadership sebagai kerangka konseptual dalam pengelolaan perubahan dan ketidakpastian. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan pentingnya pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam aspek manajemen krisis, kepemimpinan kolaboratif, literasi digital, dan penguatan budaya organisasi yang resilien. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi empiris berbasis lapangan guna menguji implementasi kepemimpinan adaptif dalam berbagai konteks sekolah serta mengembangkan



model operasional yang lebih kontekstual dan aplikatif sesuai karakteristik sistem pendidikan di Indonesia.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Pamulang, khususnya Program Studi Manajemen Pendidikan, atas dukungan akademik, fasilitas, serta lingkungan ilmiah yang kondusif sehingga penelitian ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Dukungan institusional tersebut menjadi bagian penting dalam proses penguatan kajian teoretis, penelusuran literatur, serta penyempurnaan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada para dosen di lingkungan Universitas Pamulang yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan konstruktif selama proses penyusunan artikel ini. Saran dan kritik yang diberikan sangat membantu dalam mempertajam kerangka konseptual, metodologi penelitian, serta penyajian hasil kajian secara sistematis dan ilmiah. Penulis juga mengapresiasi kontribusi seluruh rekan tim penulis yang telah bekerja secara kolaboratif dalam proses identifikasi literatur, seleksi artikel, analisis data, hingga finalisasi naskah.

Akhirnya, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam kajian kepemimpinan adaptif di tengah dinamika dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan, praktisi pendidikan, serta peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kepemimpinan yang responsif dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova: Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3–4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0019>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2016). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 21(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1147289>
- Boin, A., et al. (2017). *The politics of crisis management*. Public Administration Review.
- Bush, T. (2018). Leadership and management development in education. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a



- difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Duignan, P. (2018). Leading educational systems and schools. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Gronn, P. (2018). Distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Gurr, D. (2019). School leadership and education change: Lessons from international research. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 566–583. <https://doi.org/10.1177/1741143219836689>
- Hallinger, P. (2018). Surfacing a hidden literature: A systematic review of research on educational leadership and management in Asia. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Harris, A. (2019). Distributed leadership matters. *School Leadership & Management*.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Heifetz, R., et al. (2009/edisi terbaru). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mutch, C. (2015). Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 186–194. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2015.06.005>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3–4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0017>
- OECD. (2021). *School leadership for learning and resilience*. OECD Publishing.
- Pollock, K. (2020). School leaders' work during the COVID-19 pandemic: A two-pronged approach. *International Studies in Educational Administration*, 48(3), 38–44.
- Spillane, J. P. (2016). Leadership and learning: Conceptualizing relations between school administrative practice and instructional practice. *American Educational Research Journal*, 53(1), 1–45. <https://doi.org/10.3102/0002831215610403>
- Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: Educational leadership challenges and responses. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 773–787. <https://doi.org/10.1177/1741143220982595>
- UNESCO. (2020). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*. UNESCO Publishing.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*.
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change. *Teachers College Press*.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2014). Mapping instructional leadership in Asia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 555–577. <https://doi.org/10.1177/1741143213510508>
-



- Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? *International Journal of Educational Management*, 34(1), 202–214.
- Leithwood, K. (2012). Core practices of successful leadership. *School Leadership & Management*, 32(1), 17–40.
- Murphy, J. (2014). The educator's challenge: Leading change. *Educational Administration Quarterly*, 50(2), 1–15.
- Robinson, V. M. J. (2011). Student-centered leadership. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 1–20.
- Senge, P. (2014). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook*. Currency Press.
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 32(5).*
- Walker, A., & Dimmock, C. (2012). *Leadership in education: Concepts, themes and impact*. Routledge.