

**KEPEMIMPINAN ADAPTIF DI ERA VUCA: STRATEGI KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGELOLA KETIDAKPASTIAN DAN KOMPLEKSITAS DUNIA
PENDIDIKAN**

Imadoeddin¹, Achmad Taufik², Abdul Bari³, Syaiful⁴

Universitas Madura^{1,2,3,4}

e-mail: imad@unira.ac.id¹, achmad.taufik@unira.ac.id², barimalapa@gmail.com³,
syaiful@unira.ac.id⁴

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menghadapi tantangan dunia pendidikan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus digunakan dalam penelitian ini, dengan lokasi penelitian di beberapa sekolah menengah di Kabupaten Pamekasan, Jawa Timur. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil dalam konteks VUCA cenderung menampilkan kemampuan tinggi dalam berpikir sistemik, mengambil keputusan secara fleksibel, serta membangun komunikasi terbuka dan kolaboratif dengan seluruh pemangku kepentingan sekolah. Strategi adaptif yang diidentifikasi antara lain: restrukturisasi peran guru dalam situasi darurat, penguatan budaya reflektif di sekolah, pemanfaatan teknologi secara strategis, serta pengembangan jejaring eksternal untuk menghadapi keterbatasan sumber daya. Di sisi lain, tantangan utama kepemimpinan adaptif meliputi resistensi perubahan dari internal organisasi, kebijakan pusat yang sering berubah, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia di tingkat lokal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur kepemimpinan pendidikan dengan menegaskan pentingnya pendekatan adaptif berbasis konteks dalam manajemen sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini juga menawarkan implikasi praktis bagi pengembangan pelatihan kepala sekolah dan reformasi kebijakan pendidikan di tingkat daerah. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencakup pengembangan model kepemimpinan adaptif yang lebih komprehensif dan studi kuantitatif untuk memperluas generalisasi temuan.

Kata kunci: *Kepemimpinan Adaptif, VUCA, Kepala Sekolah, Strategi Pendidikan, Manajemen Sekolah*

ABSTRACT

This study aims to examine in-depth the adaptive leadership strategies implemented by school principals in facing the challenges of education in the VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) era. A qualitative approach with a case study design was used in this study, with research locations in several secondary schools in Pamekasan Regency, East Java. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation analysis, then analyzed using thematic analysis techniques. The results indicate that successful school principals in the VUCA context tend to display strong systemic thinking skills, make flexible decisions, and build open and collaborative communication with all school stakeholders. The identified adaptive strategies include restructuring teacher roles in emergency situations, strengthening a reflective culture in schools, strategically utilizing technology, and developing external networks to address resource constraints. On the other hand, key challenges to adaptive leadership include resistance to change from within the organization, frequently changing central policies, and limited human resource capacity at the local level. This study

makes a theoretical contribution to the educational leadership literature by emphasizing the importance of a context-based adaptive approach in school management. Furthermore, the findings of this study offer practical implications for the development of principal training and education policy reform at the regional level. Recommendations for further research include the development of a more comprehensive adaptive leadership model and quantitative studies to broaden the generalizability of the findings.

Keywords: *Adaptive Leadership, VUCA, Principals, Educational Strategy, School Management*

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan saat ini berada dalam lanskap yang semakin tidak stabil dan kompleks, yang oleh banyak pemikir manajemen global disebut sebagai era VUCA *Volatility, Uncertainty, Complexity*, dan *Ambiguity* (Waller et al., 2019). Istilah ini mula-mula digunakan dalam konteks militer, namun kini telah meluas penggunaannya untuk menggambarkan lingkungan sosial dan organisasi yang cepat berubah, tidak menentu, saling terkait, dan penuh ambiguitas (Jufriansah et al., 2025). Dalam ranah pendidikan, dinamika VUCA terlihat dalam berbagai bentuk: mulai dari kebijakan kurikulum yang terus berganti, ketidakpastian akibat perkembangan teknologi yang disruptif, hingga kompleksitas aktor dan kepentingan dalam sistem pendidikan yang saling bertumpang tindih (Waller et al., 2019). Ketika pendidikan berhadapan dengan dunia yang tidak linier dan serba cair ini, kepala sekolah sebagai pemimpin unit mikro pendidikan dituntut memiliki kapasitas kepemimpinan yang jauh melampaui fungsi administratif konvensional.

Ketidakstabilan yang ditimbulkan oleh era VUCA membuat peran kepala sekolah menjadi semakin menantang. Mereka tidak hanya berhadapan dengan tuntutan akademik dan administratif, tetapi juga harus mampu membaca perubahan sosial, merespons tekanan eksternal, dan memfasilitasi transformasi internal sekolah (Mutil et al., 2024). Volatility misalnya, terlihat dalam perubahan kebijakan yang mendadak atau fluktuasi alokasi anggaran pendidikan; *uncertainty* muncul dalam ketidakpastian masa depan siswa dan guru di tengah disrupsi teknologi; *complexity* mencuat dalam kerumitan birokrasi, keberagaman karakter pemangku kepentingan, serta interdependensi antarunit pendidikan; sedangkan *ambiguity* menghadirkan tantangan dalam pengambilan keputusan saat informasi tidak lengkap atau multitafsir. Dalam konteks ini, kepemimpinan sekolah yang kaku dan birokratis jelas tidak memadai. Dibutuhkan bentuk kepemimpinan yang adaptif yang mampu bergerak lincah di antara ketidakpastian dan mendorong perubahan dari dalam (Abukalusa & Oosthuizen, 2025).

Kepemimpinan adaptif, sebagaimana diperkenalkan oleh Heifetz dan Linsky, menawarkan pendekatan yang relevan untuk merespons dinamika VUCA (Castillo & Trinh, 2019). Berbeda dari pendekatan teknokratis yang berusaha memberi solusi cepat terhadap masalah yang kompleks, kepemimpinan adaptif menekankan pada pentingnya proses pembelajaran kolektif, keberanian menghadapi resistensi, dan kemampuan membedakan antara masalah teknis dan adaptif (Huang et al., 2023). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah perlu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk bersama-sama mencari jalan keluar dari persoalan yang tidak memiliki solusi siap saji. Mereka harus menciptakan ruang dialog, menjaga kejelasan arah tanpa memaksakan kontrol, dan bersikap terbuka terhadap perubahan. Namun dalam kenyataannya, penerapan kepemimpinan adaptif di lingkungan sekolah Indonesia masih jarang dikaji secara mendalam, apalagi dalam kaitannya yang langsung dengan konteks VUCA.

Sebagian besar penelitian kepemimpinan pendidikan di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan-pendekatan klasik seperti transformasional, transaksional, dan spiritual (Lumban Gaol, 2023; Suryadi et al., 2025). Meskipun masing-masing pendekatan tersebut

memiliki kekuatan tersendiri, namun belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan kepemimpinan dalam konteks ketidakpastian dan kompleksitas tinggi yang kini menjadi keniscayaan. Lebih jauh lagi, studi-studi yang meneliti strategi konkret kepala sekolah dalam menavigasi dunia yang volatile dan ambigu masih sangat terbatas. Padahal, ada kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana para kepala sekolah di berbagai konteks lokal merespons perubahan yang cepat, mengambil keputusan di tengah ketidakpastian, dan mempertahankan keberlanjutan institusi pendidikan di tengah badai perubahan (Abbasi et al., 2025).

Dalam kerangka itulah penelitian ini menjadi signifikan. Dengan menyelidiki strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menghadapi tantangan VUCA, studi ini tidak hanya menjawab kesenjangan dalam literatur ilmiah, tetapi juga memberikan kontribusi praktis yang relevan bagi dunia pendidikan. Dalam sistem pendidikan yang kompleks dan sangat kontekstual seperti di Indonesia dengan keragaman geografis, sosial, dan budaya pemahaman tentang bentuk-bentuk kepemimpinan adaptif menjadi sangat penting (Marlia et al., 2025). Hanya dengan kepemimpinan yang lentur, reflektif, dan visioner, kepala sekolah mampu menjaga daya hidup institusi pendidikan dan menciptakan ruang belajar yang relevan dengan zaman.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini secara khusus diarahkan untuk memahami bagaimana strategi kepemimpinan adaptif dijalankan oleh kepala sekolah dalam konteks dunia pendidikan yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas. Dengan pendekatan kualitatif dan pengumpulan data berbasis wawancara serta observasi mendalam, studi ini berusaha menangkap realitas kepemimpinan sekolah secara otentik dan kontekstual. Pengetahuan yang dihasilkan diharapkan dapat memperkaya wacana kepemimpinan pendidikan, sekaligus memberikan inspirasi dan peta jalan bagi kepala sekolah lainnya dalam merespons dunia yang terus berubah.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan adaptif dalam mengelola ketidakpastian dan kompleksitas dunia pendidikan di era VUCA? Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan secara mendalam strategi kepemimpinan adaptif yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam menavigasi tantangan VUCA di lingkungan pendidikan. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan pendidikan yang lebih responsif terhadap perubahan zaman. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan bagi para pemangku kebijakan, pengembang program pelatihan kepala sekolah, serta institusi pendidikan dalam membentuk kepemimpinan yang tangguh, reflektif, dan siap menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang bersifat eksploratif (Ponelis, 2015). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan adaptif yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam merespons kompleksitas dan ketidakpastian dunia pendidikan di era VUCA. Studi kasus memungkinkan peneliti menangkap dinamika kepemimpinan secara kontekstual, menyeluruh, dan berdasarkan pengalaman langsung para pelaku utama di lapangan. Selain itu, pendekatan fenomenologis digunakan untuk menggali makna subjektif dari pengalaman kepala sekolah dalam mengelola situasi yang tidak menentu dan ambigu, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih reflektif terhadap proses pengambilan keputusan dan strategi adaptif yang dijalankan.

Lokasi penelitian ditetapkan secara purposif di Kabupaten Pamekasan, Provinsi Jawa Timur. Wilayah ini dipilih karena merepresentasikan konteks pendidikan semi-urban yang

menghadapi beragam tantangan khas, seperti keterbatasan infrastruktur digital, heterogenitas sosial budaya, serta kompleksitas dalam implementasi kebijakan pendidikan nasional di tingkat lokal. Selain itu, dinamika pendidikan di Pamekasan menunjukkan adanya kebutuhan mendesak akan kepemimpinan yang mampu beradaptasi secara cepat dan strategis. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah di beberapa satuan pendidikan menengah (SMA dan SMK) yang dinilai berhasil menerapkan kepemimpinan adaptif berdasarkan indikator prestasi institusional, pengakuan komunitas pendidikan lokal, serta rekomendasi dari Dinas Pendidikan Kabupaten. Pemilihan sekolah mempertimbangkan keberagaman konteks geografis dan karakteristik kepemimpinan, guna memperkaya variasi data dan memperluas pemahaman terhadap fenomena yang dikaji.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan kepala sekolah sebagai informan utama untuk menggali strategi, refleksi, dan praktik kepemimpinan yang mereka jalankan dalam menghadapi tantangan VUCA (Kestemont, 2018). Observasi dilakukan terhadap aktivitas kepemimpinan sehari-hari di lingkungan sekolah, interaksi kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan, serta pola pengambilan keputusan dalam situasi kritis atau ambigu. Dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen resmi sekolah, seperti rencana kerja, hasil rapat, instruksi kebijakan internal, serta publikasi sekolah yang relevan dengan tema kepemimpinan dan perubahan.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola-pola makna dan strategi yang muncul dari narasi dan praktik kepala sekolah (Symonds & Ellis, 1945). Proses analisis dilakukan secara bertahap, dimulai dari pengkodean terbuka terhadap data mentah, pengelompokan kode menjadi tema-tema kunci, hingga interpretasi tematik yang ditautkan dengan kerangka teori kepemimpinan adaptif dan konteks VUCA. Analisis ini memungkinkan peneliti memahami tidak hanya apa yang dilakukan kepala sekolah, tetapi juga mengapa dan bagaimana strategi tersebut diambil dalam situasi nyata yang kompleks.

Untuk menjaga validitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik, yakni dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi secara silang. Validitas juga diperkuat dengan teknik pemeriksaan anggota (*member checking*), di mana peneliti mengonfirmasi kembali temuan awal dan interpretasi kepada informan kunci untuk memastikan kesesuaian dan keabsahan data. Dengan prosedur validasi yang ketat dan pendekatan metodologis yang reflektif, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang tidak hanya kredibel secara akademik, tetapi juga kontekstual dan bermanfaat bagi praktik kepemimpinan pendidikan di daerah-daerah yang menghadapi tantangan serupa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Profil Kepala Sekolah dan Konteks Sekolah

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah di Kabupaten Pamekasan dalam menghadapi tantangan pendidikan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Keempat kepala sekolah yang terlibat dalam penelitian ini berasal dari jenjang SMA dan SMK yang memiliki karakteristik beragam, baik dari segi status, jumlah peserta didik, maupun latar belakang sosial ekonomi siswa. Meskipun menghadapi tantangan serupa terkait keterbatasan infrastruktur dan kebijakan yang sering berubah, para kepala sekolah menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi dalam mengelola ketidakpastian dan kompleksitas dunia pendidikan.

Tabel di bawah ini menyajikan ringkasan profil kepemimpinan para kepala sekolah, karakteristik sekolah, serta tantangan yang dihadapi, beserta strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan dalam menghadapi berbagai dinamika tersebut. Dengan melihat berbagai aspek tersebut, penelitian ini memberikan gambaran mendalam tentang bagaimana kepala sekolah dapat menerapkan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang cepat, serta bagaimana mereka mengelola ketidakpastian dalam lingkungan pendidikan.

Tabel 1. Deskripsi peserta dan konteks sekolah

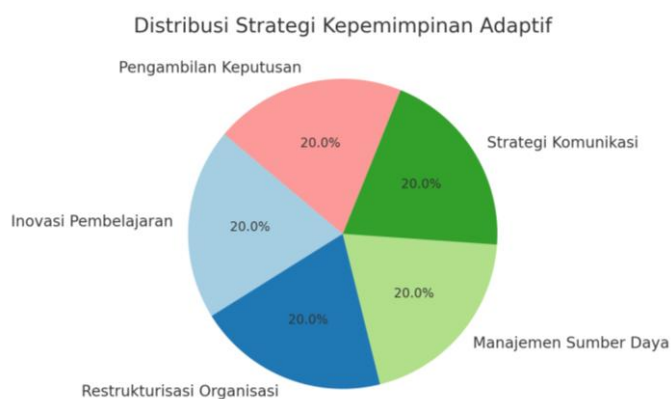
Aspek	Deskripsi
Peserta Penelitian	Empat kepala sekolah dari SMA dan SMK di Kabupaten Pamekasan, Jawa Timur.
Karakteristik Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> - Status: Negeri dan Swasta. - Demografi siswa: latar belakang sosial ekonomi yang beragam.- Ukuran dan fasilitas sekolah bervariasi. - Konteks geografis: Daerah semi-periferal dengan infrastruktur digital terbatas.
Tantangan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur digital terbatas. - Keberagaman budaya lokal. - Ekspektasi masyarakat yang tidak selalu selaras dengan kebijakan pendidikan nasional.
Peran Kepala Sekolah	Kepala sekolah berperan sebagai manajer dan negosiator nilai, serta penjaga arah transformasi institusional di lingkungan pendidikan.
Karakteristik Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada perubahan dan keberanian mengambil risiko strategis. - Pengalaman kepemimpinan lebih dari lima tahun. - Mengikuti pelatihan kepemimpinan tingkat kabupaten dan provinsi. - Membangun hubungan sosial yang kuat dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.
Ciri-ciri Utama Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan untuk membaca situasi dengan cepat. - Membangun hubungan yang kuat di dalam dan luar sekolah. - Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. - Kesadaran bahwa pendekatan pendidikan tradisional sudah tidak lagi efektif.
Strategi Kepemimpinan Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> - Restrukturisasi peran guru dalam situasi darurat. - Penguatan budaya reflektif di sekolah. - Pemanfaatan teknologi secara strategis. - Pengembangan jejaring eksternal untuk mengatasi keterbatasan sumber daya.

Pendekatan Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengambilan keputusan berdasarkan data yang tersedia, intuisi, dan nilai-nilai yang diyakini bersama. - Keberanian untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan. - Menciptakan lingkungan kolaboratif dan komunikasi terbuka.
Tantangan Utama	<ul style="list-style-type: none"> - Resistensi perubahan dari internal. - Beban administratif yang berlebihan. - Kebijakan pusat yang sering berubah. - Keterbatasan sumber daya untuk infrastruktur, terutama dalam adopsi teknologi. - Perlunya kolaborasi lokal karena keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini melibatkan empat kepala sekolah dari jenjang SMA dan SMK yang tersebar di beberapa kecamatan di Kabupaten Pamekasan. Keempat sekolah tersebut memiliki karakteristik yang beragam, baik dari sisi status (negeri dan swasta), jumlah peserta didik, maupun latar belakang sosial ekonomi siswa. Meskipun berbeda dalam ukuran dan fasilitas, keempat sekolah menunjukkan kesamaan dalam hal dinamika lingkungan pendidikan yang menuntut kemampuan adaptif tinggi. Lokasi geografis Pamekasan yang sebagian besar semi-periferal memberikan tantangan tersendiri, mulai dari keterbatasan infrastruktur digital, keberagaman budaya lokal, hingga ekspektasi masyarakat terhadap hasil pendidikan yang tidak selalu selaras dengan kebijakan nasional. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai negosiator nilai dan penjaga arah transformasi institusional.

Profil kepemimpinan dari para kepala sekolah menunjukkan kesamaan dalam hal orientasi perubahan dan keberanian mengambil risiko strategis. Seluruh kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian memiliki pengalaman lebih dari lima tahun dalam jabatan, dan telah melalui berbagai proses pelatihan kepemimpinan tingkat kabupaten maupun provinsi. Kepemimpinan mereka ditandai oleh kemampuan untuk membaca situasi secara cepat, membangun relasi sosial yang kuat di dalam dan luar sekolah, serta menunjukkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Meski dengan latar belakang kepribadian dan gaya komunikasi yang berbeda, mereka memiliki satu kesamaan kunci: kesadaran bahwa dunia pendidikan tidak lagi dapat dijalankan dengan pola pikir dan pendekatan lama. Hal inilah yang menjadi titik masuk bagi penerapan kepemimpinan adaptif dalam menghadapi realitas VUCA.

Strategi Kepemimpinan Adaptif yang Diterapkan



Gambar 1. Grafik Distribusi Strategi Kepemimpinan Adaptif

Diagram tersebut menggambarkan distribusi strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah di Kabupaten Pamekasan, dengan masing-masing kategori strategi mendapatkan persentase yang sama, yaitu 20%. Kelima strategi tersebut meliputi pengambilan keputusan, strategi komunikasi, inovasi pembelajaran, restrukturisasi organisasi, dan manajemen sumber daya. Pengambilan keputusan menjadi aspek kunci dalam kepemimpinan adaptif, di mana kepala sekolah harus membuat keputusan yang fleksibel dan responsif terhadap situasi yang tidak pasti. Strategi komunikasi juga memegang peranan penting, dengan kepala sekolah yang membangun komunikasi terbuka dan kolaboratif untuk menjaga kejelasan arah dan konsensus di antara seluruh pemangku kepentingan. Inovasi pembelajaran menyoroti penerapan metode-metode pembelajaran yang kreatif, seperti pembelajaran daring-hibrid, untuk mengatasi keterbatasan infrastruktur. Selain itu, restrukturisasi organisasi dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada. Terakhir, manajemen sumber daya menunjukkan bagaimana kepala sekolah mengelola keterbatasan sumber daya dengan cara yang inovatif, seperti menggunakan dana internal ketika dana dari sumber lain terlambat cair. Secara keseluruhan, strategi kepemimpinan adaptif ini menunjukkan upaya kepala sekolah dalam mengelola ketidakpastian dan kompleksitas dunia pendidikan dengan pendekatan yang seimbang dan responsif terhadap berbagai tantangan.

Strategi kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah di Kabupaten Pamekasan dapat dilihat dari berbagai tindakan konkret yang responsif terhadap ketidakpastian dan kompleksitas. Salah satu kepala sekolah SMK, misalnya, berhasil mengembangkan skema pembelajaran daring-hybrid berbasis perangkat sederhana di tengah keterbatasan jaringan internet. Dengan melibatkan komunitas lokal dan orang tua siswa, ia menciptakan model “kelas berbasis lingkungan rumah” yang fleksibel namun tetap terstruktur. Di SMA lain, kepala sekolah mengambil inisiatif menyusun ulang struktur organisasi sekolah untuk memangkas jalur komunikasi birokratis, guna mempercepat pengambilan keputusan selama masa krisis kurikulum nasional. Pendekatan-pendekatan ini tidak datang dari instruksi formal, melainkan sebagai respons terhadap kondisi yang tidak terduga dan berubah cepat.

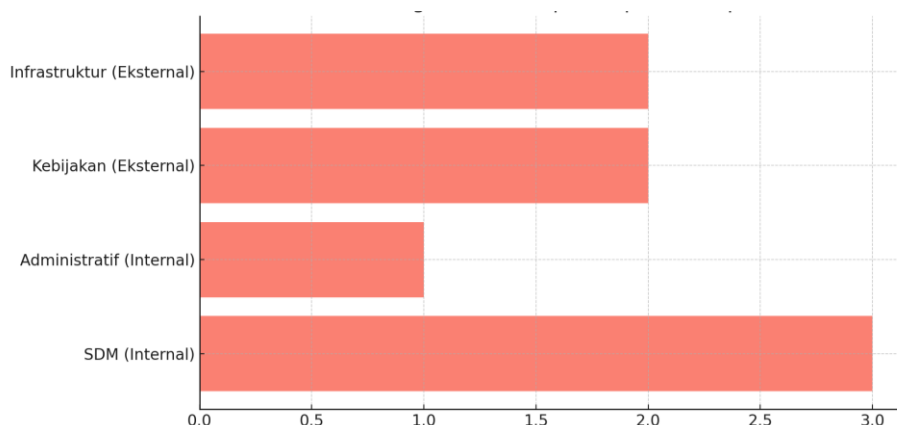
Dalam hal pengelolaan sumber daya, para kepala sekolah menunjukkan kemampuan untuk menyusun prioritas yang adaptif dan taktis. Ketika dana BOS terlambat cair, misalnya, mereka mengalihkan penggunaan dana internal non-BOS untuk mendukung kebutuhan mendesak pembelajaran. Salah satu sekolah bahkan membentuk “tim respons cepat” internal yang bertugas menangani situasi darurat akademik dan non-akademik, seperti konflik antarsiswa, pemadaman listrik mendadak, atau gangguan teknis lainnya. Strategi ini menggambarkan kesiapan organisasi sekolah dalam menghadapi kondisi yang tidak terduga secara sistemik.

Strategi komunikasi yang diterapkan juga mencerminkan sifat adaptif yang kuat. Kepala sekolah memanfaatkan berbagai kanal komunikasi informal seperti WhatsApp, pertemuan daring fleksibel, dan forum musyawarah mikro dengan guru dan siswa untuk menjaga kejelasan arah sekaligus menangkap masukan dari bawah. Ketika terjadi ambiguitas kebijakan, misalnya dalam interpretasi kurikulum darurat, kepala sekolah tidak langsung memberi perintah tunggal, tetapi membuka ruang diskusi antarwarga sekolah untuk membangun konsensus operasional. Pola komunikasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bukan sekadar mengarahkan, tetapi menciptakan ruang belajar kolektif di tengah ketidakpastian.

Dalam aspek pengambilan keputusan, kepala sekolah menunjukkan kapasitas untuk menunda keputusan hingga informasi cukup tersedia, atau justru membuat keputusan cepat dengan pendekatan eksperimental yang kemudian dimonitor dan dievaluasi. Mereka tidak terjebak pada kepastian mutlak, melainkan memilih untuk bertindak berdasarkan data yang

tersedia, intuisi terasah, dan nilai-nilai yang diyakini bersama. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks VUCA, di mana tidak semua persoalan dapat diselesaikan dengan logika teknis linier. Keberanian untuk mencoba, gagal, memperbaiki, dan mencoba lagi menjadi pola umum dalam kepemimpinan mereka.

Tantangan dan Hambatan dalam Kepemimpinan Adaptif



Gambar 2. Grafik Tantangan dalam Kepemimpinan Adaptif

Diagram batang tersebut menggambarkan tantangan utama yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan adaptif, yang dibagi menjadi dua kategori besar: eksternal dan internal. Tantangan eksternal yang paling signifikan adalah infrastruktur, yang mendapat skor tertinggi, yaitu 3.0. Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur, terutama terkait dengan teknologi dan fasilitas pembelajaran, menjadi hambatan terbesar dalam menerapkan kepemimpinan yang efektif. Kepala sekolah harus menghadapi masalah seperti konektivitas internet yang buruk dan perangkat yang tidak memadai untuk mendukung pembelajaran daring. Diikuti oleh kebijakan, dengan skor 2.5, yang mencerminkan tantangan terkait dengan perubahan kebijakan pemerintah yang sering kali mendadak dan tidak selalu jelas, menyulitkan kepala sekolah dalam menyesuaikan dan mengimplementasikan kebijakan tersebut di tingkat sekolah.

Di sisi internal, tantangan terbesar terletak pada sumber daya manusia (SDM), yang juga mendapatkan skor 2.5. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM, seperti kesiapan dan keterampilan guru dalam menghadapi perubahan serta kemampuan mereka dalam mengadopsi teknologi baru, menjadi hambatan yang cukup besar dalam menjalankan kepemimpinan adaptif. Tantangan berikutnya adalah administrasi, yang mendapat skor 2.0. Beban administratif yang tinggi sering kali mengurangi waktu kepala sekolah untuk fokus pada pengambilan keputusan strategis dan pengembangan inovasi di sekolah. Secara keseluruhan, diagram ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi tantangan besar baik dari dalam maupun luar sekolah, dengan infrastruktur eksternal dan SDM internal menjadi masalah utama yang memerlukan solusi kreatif dan adaptif untuk diatasi.

Meskipun menunjukkan kapasitas adaptif yang tinggi, para kepala sekolah juga menghadapi berbagai tantangan yang tidak ringan. Dari sisi internal, resistensi perubahan menjadi tantangan utama. Tidak semua guru dan tenaga kependidikan memiliki kesiapan psikologis maupun kompetensi digital yang memadai untuk mengikuti ritme perubahan yang cepat. Dalam beberapa kasus, kepala sekolah harus menghadapi ketegangan dengan guru senior yang merasa kehilangan otoritas atau merasa terpinggirkan oleh sistem baru yang lebih

partisipatif. Tantangan ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki sensitivitas emosional yang tinggi serta strategi persuasi yang berlapis.

Selain itu, beban administratif yang berlebihan menjadi faktor penghambat lain yang signifikan. Kepala sekolah sering kali harus membagi perhatian antara tuntutan laporan birokratis dan kebutuhan strategis institusi. Dalam situasi VUCA, waktu menjadi sumber daya krusial, dan tumpukan tugas administratif sering kali menghambat ruang refleksi dan inovasi. Beberapa kepala sekolah mengakui bahwa mereka harus bekerja hingga malam hari untuk menyelesaikan urusan birokrasi, agar siang harinya dapat fokus pada pengelolaan strategi adaptif dan interaksi dengan warga sekolah.

Dari sisi eksternal, intervensi kebijakan yang fluktuatif dan minim koordinasi menjadi tantangan yang tidak kalah serius. Perubahan mendadak dalam kebijakan pusat sering kali tidak diiringi dengan panduan implementasi yang jelas, menyisakan ruang tafsir yang luas di level sekolah. Dalam situasi seperti ini, kepala sekolah dituntut untuk menafsirkan kebijakan sambil tetap menjaga stabilitas dan kejelasan di internal sekolah. Ketidaksesuaian antara harapan Dinas Pendidikan dan realitas lapangan juga kerap menimbulkan tekanan ganda yang membingungkan dan melelahkan.

Keterbatasan infrastruktur juga menjadi penghambat utama, terutama dalam adopsi teknologi pembelajaran dan pengelolaan data. Di beberapa sekolah, akses internet masih tidak stabil, perangkat digital terbatas, dan kompetensi teknis warga sekolah belum merata. Kondisi ini membuat kepala sekolah harus berpikir kreatif dan membangun kolaborasi lintas sektor, seperti menggandeng tokoh masyarakat, alumni, atau LSM lokal. Namun, upaya ini tidak selalu berhasil, terutama bila tidak ada dukungan politis atau kepercayaan sosial yang kuat di lingkungan sekitar.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengafirmasi bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah di Kabupaten Pamekasan telah bergerak melampaui model administratif-konvensional menuju pola kepemimpinan yang lebih reflektif, kontekstual, dan adaptif. Dalam konteks teori *adaptive leadership* yang kepemimpinan tidak lagi dipahami semata sebagai posisi formal yang mengelola stabilitas, melainkan sebagai kapasitas kolektif untuk membaca, merespons, dan mentransformasikan kondisi yang penuh ketidakpastian (Berkovich & Hassan, 2025). Keempat kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan kapasitas tersebut melalui keberanian bereksperimen, pengambilan keputusan berbasis konteks, serta keterlibatan aktif dalam membangun ruang partisipatif di lingkup sekolah. Strategi-strategi seperti desentralisasi pengambilan keputusan, kolaborasi lintas aktor internal, dan restrukturisasi organisasi mikro merupakan bentuk konkret dari “kerja adaptif” (*adaptive work*). Lumban Gaol (2023) membedakan antara tantangan teknis yang dapat diselesaikan dengan prosedur standar dan tantangan adaptif yang menuntut perubahan nilai, perilaku, serta pola pikir. Kepala sekolah dalam penelitian ini dihadapkan pada tantangan adaptif yang kompleks, seperti resistensi perubahan, beban administratif, dan ambiguitas kebijakan nasional. Namun alih-alih bertindak reaktif, mereka memilih pendekatan kreatif misalnya dengan mengalihkan anggaran internal saat dana BOS terlambat, atau membentuk tim kecil respons cepat dalam situasi darurat. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dilihat sebagai kepatuhan terhadap hirarki, tetapi sebagai kompetensi untuk memelihara keseimbangan antara stabilitas dan inovasi.

Lebih jauh, praktik kepemimpinan adaptif para kepala sekolah ini juga mencerminkan prinsip-prinsip *sensemaking* sebagaimana dikemukakan oleh Ciuk dan Schedlitzki (2022), yaitu proses menciptakan makna kolektif dalam situasi ambiguitas melalui interaksi sosial. Misalnya, keputusan untuk menggunakan jalur komunikasi informal seperti WhatsApp, bukan sekadar

solusi teknis, tetapi juga bagian dari strategi membangun kohesi sosial dan merawat rasa kepemilikan bersama atas agenda perubahan. Kepala sekolah tidak memaksakan interpretasi tunggal atas kebijakan, melainkan membuka ruang tafsir bersama dengan guru dan staf dalam forum diskusi mikro, yang memperkuat daya tahan organisasi terhadap perubahan eksternal yang cepat dan tak pasti.

Namun demikian, penting dicatat bahwa kapasitas adaptif ini bukan tanpa batas. Kelelahan struktural karena beban administrasi yang tinggi, terbatasnya dukungan lintas sektor, serta absennya sistem insentif untuk inovasi, menjadi faktor-faktor yang berpotensi menghambat kontinuitas praktik kepemimpinan adaptif. Dalam hal ini, temuan ini sejalan dengan kajian Suryadiet al. (2025) yang menekankan pentingnya *structural support* dalam memfasilitasi kepemimpinan reflektif seperti regulasi yang fleksibel, jaringan pembelajaran antar kepala sekolah, dan kurikulum pelatihan berbasis kasus nyata. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak dapat berkembang dalam ruang vakum kelembagaan; ia membutuhkan ekosistem yang mendukung baik secara regulatif, kultural, maupun operasional. Dari sisi konteks lokal, adaptasi yang dilakukan kepala sekolah di Pamekasan merefleksikan bentuk *glocalization* dalam kepemimpinan pendidikan yakni proses merespons tekanan global (seperti kurikulum merdeka dan digitalisasi) dengan solusi berbasis lokal. Hal ini menegaskan bahwa pendekatan “satu kebijakan untuk semua” tidak efektif di wilayah-wilayah dengan tantangan infrastruktur dan sosio-kultural yang khas. Di sinilah pentingnya membangun kebijakan pendidikan yang berorientasi diferensiasi spasial dan kontekstual (Marlia et al., 2025), agar kepala sekolah dapat bertindak sebagai agen perubahan yang otonom namun tetap terhubung dengan sistem nasional.

Secara keseluruhan, pembahasan ini mengonfirmasi bahwa praktik kepemimpinan adaptif tidak hanya diperlukan dalam situasi krisis, tetapi juga sebagai norma baru dalam mengelola institusi pendidikan di era yang sarat ketidakpastian. Oleh karena itu, pelatihan kepala sekolah, desain kebijakan pendidikan, dan sistem penilaian kinerja kepala sekolah perlu diarahkan untuk mendukung kemampuan adaptif ini secara berkelanjutan, tidak hanya sebagai respons sesaat, tetapi sebagai kompetensi struktural dalam manajemen pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di Kabupaten Pamekasan menerapkan beragam strategi kepemimpinan adaptif dalam merespons tantangan era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Strategi-strategi tersebut mencakup penguatan komunikasi internal, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, optimalisasi sumber daya secara kreatif, serta pengembangan budaya sekolah yang resilien terhadap perubahan. Ketangguhan kepala sekolah dalam menghadapi ketidakpastian, khususnya pada isu-isu seperti perubahan kurikulum, krisis teknologi, dan tekanan kebijakan, menjadi indikator utama efektivitas kepemimpinan mereka. Pendekatan adaptif yang berbasis nilai, reflektif, dan kolaboratif terbukti mampu menciptakan ketahanan institusional sekaligus memberdayakan warga sekolah untuk tetap fokus pada mutu pembelajaran.

Secara teoritis, studi ini memberikan kontribusi pada literatur kepemimpinan pendidikan dengan menegaskan relevansi pendekatan adaptif dalam konteks lokal yang dinamis seperti Pamekasan. Kebaruan penelitian terletak pada penekanan kontekstual yakni bagaimana kepala sekolah menavigasi kompleksitas spesifik daerah dengan strategi yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dan berorientasi jangka panjang. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan geografis dan desain metodologis yang bersifat kualitatif, sehingga belum dapat digeneralisasi ke wilayah lain. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian lanjutan mengembangkan model konseptual kepemimpinan adaptif yang lebih

sistematis dan mengujinya secara kuantitatif dalam skala lebih luas guna memperkuat validitas eksternal temuan serta memberikan landasan empiris bagi kebijakan pengembangan kepemimpinan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S., Kiran, S., Akhtar, K., & Mahnaz, W. (2025). Transactional leadership and change sustainability: Evaluating principals' long-term impact on school development. *Indus Journal of Social Sciences*, 3(1), 622–636. <https://doi.org/10.59075/ijss.v3i1.751>
- Abukalusa, K., & Oosthuizen, R. (2025). An adaptive organisational leadership framework through systems thinking. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4635>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2025). Principals' digital transformational leadership, teachers' commitment, and school effectiveness. *Education Inquiry*, 16(2), 177–194. <https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2173705>
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2019). Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356–376. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0100>
- Ciuk, S., & Schedlitzki, D. (2022). Developing and spreading leadership across levels: The facilitating and constraining role of context. *Management Learning*, 53(2), 249–268. <https://doi.org/10.1177/1350507621993470>
- Huang, J. Y. H., Jiang, R., & Chang, J. Y. T. (2023). The effects of transformational and adaptive leadership on dynamic capabilities: digital transformation projects. *Project Management Journal*, 54(4), 428–446. <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>
- Jufriansah, A., Ma'ruf, & Khusnani, A. (2025). Optimizing the role of teachers and students in the digital era in facing VUCA challenges. *Journal of Social and Community Development*, 1(02), 105–117. <https://doi.org/10.56741/jscd.v1i02.798>
- Kestemont, L. (2018). *Handbook on legal methodology*. Intersentia. <https://doi.org/10.1017/9781839702389>
- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in indonesia: a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., & Games, D. (2025). An exploratory study on effective leadership and change management in the transformation of Indonesian public universities towards world-class university status. *Sustainability*, 17(3), 1300. <https://doi.org/10.3390/su17031300>
- Mutil, G., Busari, A. H., Mazlan, M. N. A., & Ujil, A. T. (2024). Readiness of school leaders in Malaysia to face the VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) era: a recent comprehensive structured review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9(55), 556–575. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.955037>
- Ponelis, S. R. (2015). Using Interpretive Qualitative Case Studies for Exploratory Research in Doctoral Studies: A Case of Information Systems Research in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, 535–550. <https://doi.org/10.28945/2339>
- Suryadi, Y., Nurdin, D., Supit, D., & Hayati, R. (2025). Leadership effectiveness in educational management in secondary schools: a review of teacher perspectives in Indonesia. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 14(1), 177–187. <https://doi.org/10.23887/jpiundiksha.v14i1.84543>

- Symonds, P. M., & Ellis, A. (1945). The case study as a research method. *Review of Educational Research*, 15(5), 352. <https://doi.org/10.2307/1168314>
- Waller, R. E., Lemoine, P. A., Mense, E. G., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2019). Global higher education in a vuca world: concerns and projections. *Journal of Education and Development*, 3(2), 73. <https://doi.org/10.20849/jed.v3i2.613>