

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF UNTUK MENINGAKTKAN KINERJA GURU**

**Sumiati**

Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Galuh

e-mail: [sumiati\\_med@unigal.ac.id](mailto:sumiati_med@unigal.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh krusialnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, namun terdapat kesenjangan dalam studi yang secara spesifik mengkaji model kepemimpinan yang efektif dalam situasi pendidikan yang kompleks dan dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menguji pengaruh kepemimpinan adaptif kepala sekolah, yang diuraikan menjadi variabel perilaku dan keterampilan, terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah dasar. Menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada 364 guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Bogor. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel. Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas, hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa baik perilaku kepemimpinan adaptif ( $\beta = 0,424$ ) maupun keterampilan kepemimpinan adaptif ( $\beta = 0,307$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja guru ( $p < 0,01$ ). Temuan ini menegaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan praktik dan keterampilan kepemimpinan adaptif dapat secara efektif meningkatkan kinerja guru. Disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan strategis yang relevan untuk menavigasi tantangan dan membangun kebijakan yang mendukung pengembangan profesionalisme guru.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Adaptif, Kinerja Guru, Sekolah*

### **ABSTRACT**

This research is motivated by the crucial role of principals in improving teacher performance, but there is a gap in studies that specifically examine effective leadership models in complex and dynamic educational situations. Therefore, this study focuses on examining the influence of principals' adaptive leadership, broken down into behavioral and skill variables, on improving teacher performance in elementary schools. Using a causal quantitative approach, this study distributed questionnaires to 364 public elementary school teachers in Bogor Regency. The collected data were then analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (SEM-PLS) to test the hypothesized relationships between the variables. After undergoing validity and reliability tests, the results of the structural model analysis showed that both adaptive leadership behavior ( $\beta = 0.424$ ) and adaptive leadership skills ( $\beta = 0.307$ ) had a positive and statistically significant influence on teacher performance ( $p < 0.01$ ). These findings confirm that principals who implement adaptive leadership practices and skills can effectively improve teacher performance. It is concluded that adaptive leadership is a relevant strategic approach for navigating challenges and developing policies that support teacher professional development.

**Keywords :** *Adaptive Leadership, Teacher Performance, School*

### **PENDAHULUAN**

Kualitas sistem pendidikan suatu bangsa secara fundamental bertumpu pada kinerja para pendidiknya. Kinerja guru, yang secara ideal dimanifestasikan melalui serangkaian perilaku profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, merupakan Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

faktor penentu utama bagi keberhasilan akademis dan perkembangan karakter siswa (Hwang et al., 2017; Afandi et al., 2021). Proses ini tidak hanya mencakup penguasaan materi ajar, tetapi juga kemampuan untuk melakukan refleksi, menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas, serta memberikan umpan balik yang konstruktif (Elliott, 2015; Tjabolo, 2020). Dalam sebuah ekosistem pendidikan yang ideal, setiap guru menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang supportif, sehingga mampu menciptakan pengalaman belajar yang optimal bagi seluruh peserta didik.

Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah secara konsisten diidentifikasi sebagai variabel yang paling krusial dan berpengaruh di tingkat satuan pendidikan. Berbagai penelitian telah menegaskan bahwa gaya dan efektivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki dampak langsung terhadap motivasi, disiplin, budaya kerja, dan pada akhirnya, kinerja guru di dalam kelas (Kanya et al., 2021; Hendrawijaya et al., 2020). Seorang kepala sekolah yang efektif tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional yang mampu merumuskan visi, memantau kemajuan belajar siswa, dan mendorong pengembangan profesionalisme para guru secara berkelanjutan (Ulya et al., 2021). Berbagai pendekatan kepemimpinan, mulai dari yang berlandaskan etika hingga yang peka terhadap budaya, terbukti mampu meningkatkan performa guru (Suhayat et al., 2023; Asim et al., 2023).

Namun, lanskap dunia pendidikan di abad ke-21 telah berubah secara dramatis. Sekolah kini beroperasi dalam sebuah lingkungan yang ditandai oleh kompleksitas, ketidakpastian, dan perubahan yang konstan, mulai dari disrupti teknologi, reformasi kurikulum yang dinamis, hingga krisis tak terduga seperti pandemi. Kondisi ini menciptakan sebuah kesenjangan yang signifikan: model-model kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis, stabil, dan berbasis pada solusi teknis yang telah diketahui, kini tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan-tantangan yang bersifat baru dan adaptif. Terdapat sebuah kesenjangan antara perangkat kepemimpinan yang dimiliki oleh banyak kepala sekolah dengan tuntutan realitas lingkungan kerja yang semakin volatil dan kompleks. Akibatnya, banyak sekolah yang kesulitan untuk beradaptasi dan berkembang secara efektif.

Kesenjangan ini menjadi semakin nyata ketika sebuah sekolah dihadapkan pada masalah-masalah yang tidak memiliki jawaban yang mudah atau prosedur yang baku. Misalnya, bagaimana cara meningkatkan kompetensi digital guru secara merata di tengah keterbatasan infrastruktur, atau bagaimana cara mengimplementasikan kurikulum baru yang menuntut perubahan fundamental dalam paradigma mengajar. Masalah-masalah seperti ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan instruksi dari atas ke bawah. Kepemimpinan yang kaku dan tidak fleksibel dalam situasi seperti ini justru dapat menimbulkan resistensi, frustrasi, dan penurunan moral di kalangan guru, yang pada akhirnya akan berdampak negatif pada kinerja mereka. Hal ini secara jelas menunjukkan adanya kebutuhan mendesak akan sebuah model kepemimpinan baru yang secara spesifik dirancang untuk menavigasi kompleksitas.

Menjawab kebutuhan tersebut, konsep *Kepemimpinan Adaptif (Adaptive Leadership)*, yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz, hadir sebagai sebuah kerangka kerja yang inovatif dan sangat relevan. *Kepemimpinan adaptif* bukanlah tentang seorang pemimpin yang memiliki semua jawaban, melainkan tentang kemampuan seorang pemimpin untuk memobilisasi orang-orang di dalam organisasi untuk menghadapi tantangan sulit dan beradaptasi secara kolektif. Model ini menekankan pada serangkaian perilaku dan keterampilan spesifik, seperti kemampuan mendiagnosis situasi, mengelola tekanan, menjaga fokus pada isu-isu penting, memberdayakan orang lain untuk bekerja, dan melindungi suara-suara minoritas atau yang kritis (Squires, 2015). Pendekatan ini secara fundamental mengubah peran pemimpin dari seorang "penyelesa masalah" menjadi seorang "fasilitator proses adaptasi".

Meskipun konsep *kepemimpinan adaptif* sangat menjanjikan secara teoretis, masih terdapat kesenjangan dalam literatur empiris yang secara spesifik menguji dampaknya terhadap kinerja guru di konteks pendidikan Indonesia. Nilai kebaruan atau inovasi dari penelitian ini terletak pada upayanya untuk mengisi celah tersebut. Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang mungkin mengkaji gaya kepemimpinan secara umum, studi ini secara khusus akan mengukur dan menganalisis pengaruh dari perilaku dan keterampilan *kepemimpinan adaptif* seorang kepala sekolah terhadap kinerja guru. Inovasinya adalah melakukan pengujian empiris terhadap sebuah model kepemimpinan modern yang secara teoretis paling sesuai untuk menjawab tantangan zaman, namun belum banyak divalidasi secara kuantitatif di lingkungan sekolah dasar Indonesia.

Berdasarkan latar belakang mengenai krusialnya kinerja guru, adanya kesenjangan antara model kepemimpinan tradisional dengan tuntutan zaman yang kompleks, serta potensi *kepemimpinan adaptif* sebagai solusi inovatif, maka tujuan dari penelitian ini menjadi sangat jelas. Studi ini bertujuan untuk menguji secara kuantitatif hubungan antara perilaku dan keterampilan *kepemimpinan adaptif* kepala sekolah dengan kinerja guru di sekolah dasar negeri di Kabupaten Bogor. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang kuat mengenai efektivitas model kepemimpinan ini, serta memberikan rekomendasi praktis bagi para kepala sekolah mengenai bagaimana mereka dapat mengadopsi praktik-praktik kepemimpinan yang lebih adaptif untuk meningkatkan kinerja guru di tengah situasi yang terus berubah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang menerapkan metode survei. Partisipan dalam penelitian ini adalah 364 orang guru yang berasal dari 63 sekolah dasar negeri di Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *random sampling* untuk memastikan bahwa sampel yang diperoleh bersifat representatif. Kriteria inklusi yang ditetapkan bagi partisipan adalah guru yang aktif bekerja di sekolah dasar dan memiliki pengalaman mengajar di sekolah tersebut minimal selama satu tahun. Prosedur pengumpulan data di lapangan dilaksanakan dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada para guru yang terpilih sebagai responden. Dari total kuesioner yang disebar, berhasil diperoleh kembali kuesioner yang valid dengan tingkat pemulihian data sebesar 90%, yang menunjukkan partisipasi yang tinggi dari para responden.

Instrumen utama yang digunakan untuk pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan landasan teoretis dari setiap variabel penelitian (Creswell & Creswell, 2017). Kuesioner ini terdiri dari tiga skala pengukuran utama. Pertama, skala perilaku kepemimpinan adaptif. Kedua, skala keterampilan kepemimpinan adaptif yang terdiri dari 12 butir pernyataan dan mengacu pada kerangka dari Bradberry dan Greaves. Ketiga, skala kinerja guru yang terdiri dari 16 butir pernyataan, yang disusun berdasarkan literatur yang relevan dan telah disesuaikan dengan konteks sekolah dasar di Indonesia. Sebelum digunakan untuk analisis utama, seluruh instrumen ini telah melalui proses pengujian untuk memastikan bahwa skala yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai untuk pengukuran.

Analisis data dalam penelitian ini menerapkan teknik *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena hasil analisis awal menunjukkan bahwa data yang terkumpul tidak memenuhi asumsi normalitas, sehingga SEM-PLS dianggap lebih tepat dibandingkan dengan *Covariance-Based SEM* (CB-SEM) (Hair et al., 2017). Proses analisis data dilaksanakan dalam dua tahapan utama dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran

(*measurement model*), yang mencakup analisis validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk yang diteliti. Setelah model pengukuran dinyatakan layak, analisis dilanjutkan ke tahap kedua, yaitu analisis model struktural (*structural model*) untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam kerangka penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **Penilaian model pengukuran**

Penerapan pemodelan persamaan struktural (SEM) yang dikombinasikan dengan Smart-PLS digunakan untuk analisis data survei. Langkah pertama dalam menilai model pengukuran adalah validitas konvergen, yang dievaluasi dengan memeriksa muatan luar indikator untuk menentukan rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) dari setiap konstruk. Hair dkk. (2017) menyarankan muatan luar harus melebihi 0,708, dan aturan praktis untuk konvergensi yang memadai adalah AVE > 0,50. Item dengan muatan 0,7 atau lebih dianggap signifikan, disarankan bahwa item dengan nilai pemuatan kurang dari 0,4 harus dihilangkan, dan item dengan nilai pemuatan antara 0,4 dan 0,7 harus ditinjau dan dapat dihilangkan jika tidak meningkatkan reliabilitas komposit. Tabel 1 menyajikan faktor pemuatan yang lebih dari 0,6 dan AVE yang lebih dari 0,5 setelah kami menghapus item apa pun yang nilai pemuatan faktornya di bawah 0,4 pada variabel kinerja guru. Meskipun satu item dalam perilaku kepemimpinan adaptif berada di atas 0,4, hal tersebut memperburuk nilai AVE variabel tersebut. Itulah sebabnya kami menghapusnya. Alfa Cronbach adalah ukuran reliabilitas (atau konsistensi) data. Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai alfa Cronbach semua variabel lebih tinggi dari 0,7, yang memenuhi batas ambang (Hair dkk., 2017). Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran kami menunjukkan konsistensi internal yang baik.

**Tabel 1. Hasil Penilaian Model Pengukuran**

Variabel	Indikator	SFL	$\alpha$	CR	JALAN
Perilaku Kepemimpinan Adaptif	Naik ke balkon (GOB)	0,782	0,775	0,847	0,529
	Mengatur tekanan (RD)	0,650			
	Pertahankan perhatian yang disiplin (MDA)	0,640			
	Kembalikan pekerjaan kepada masyarakat (GWB)	0,791			
	Lindungi suara kepemimpinan dari bawah (PLV)	0,758			
Keterampilan Kepemimpinan Adaptif	Kecerdasan emosional (EI)	0,826	0,837	0,890	0,670
	Keadilan organisasi (OJ)	0,872			
	Karakter (CA)	0,739			
	Pengembangan (DEV)	0,832			
Kinerja guru	Perencanaan	0,842	0,815	0,867	0,525
	Kegiatan Pendahuluan (IA)	0,559			
	Menguasai materi pelajaran pada kegiatan pembelajaran utama (IM)	0,681			

Penerapan berbagai strategi pembelajaran 0,699  
dalam proses pembelajaran (SI)

Melakukan refleksi, penilaian dan evaluasi 0,976  
 (IE)  
kegiatan penutup (CA) 0,842

Catatan: n= 364. SFL= pemuatan faktor standar, CR, reliabilitas komposit, AVE, rata-rata varians yang diekstraksi,  $\alpha$ , Cronbach $\alpha$

Validitas diskriminan menunjukkan bahwa suatu konstruk secara empiris unik dibandingkan konstruk lain dalam SEM. Voorhees, Brady, Calantone, dan Ramirez (2016) merekomendasikan penilaian kriteria HTMT. Berdasarkan analisis pada tabel 2, dapat disimpulkan bahwa tidak ada konstruk pengukuran kami yang melanggar kriteria HTMT 0,90, dan lebih lanjut, semua konstruk memenuhi uji inferensi HTMT. Oleh karena itu, kami dapat menyimpulkan bahwa terdapat cukup bukti untuk mendukung keberadaan validitas diskriminan.

**Tabel 2. Validitas Diskriminan (Metode HTMT)**

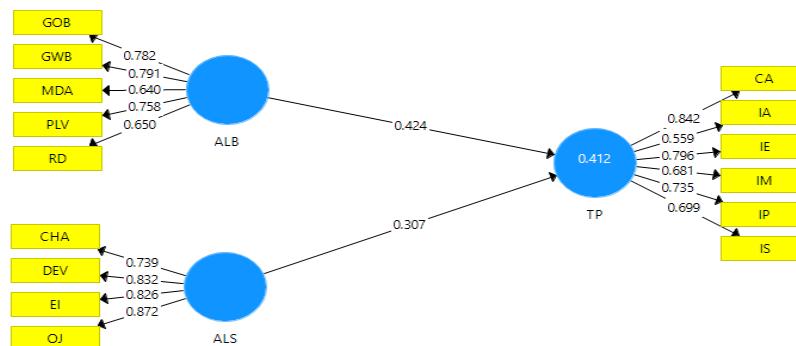
Konstruksi	1	2	3
Perilaku Kepemimpinan Adaptif	0,727		
Keterampilan Kepemimpinan Adaptif	0,527	0,819	
Kinerja Guru	0,586	0,531	0,724

### **Penilaian model struktural**

Setelah model pengukuran dipasang, model struktural dinilai dengan menjalankan prosedur bootstrapping dengan sampel ulang 5000 (Hair Jr dkk., 2017). Hasil uji hipotesis pada tabel 3 menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan adaptif memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru ( $= 0,424, p < 0,01$ ). Demikian pula, keterampilan kepemimpinan adaptif memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru ( $= 0,307, p < 0,01$ ).

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan	Koefisien jalur	p
Perilaku Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Guru	0,424	0,000
Keterampilan Kepemimpinan Adaptif Kinerja Guru	0,307	0,000



**Gambar 1. Hasil uji model struktural**

Gambar 1 menyajikan hasil pengujian model struktural yang menguji hubungan antar variabel laten. Model ini menunjukkan bahwa variabel ALB memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel TP, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.424. Demikian pula, variabel ALS juga terbukti berpengaruh positif terhadap TP dengan nilai koefisien jalur 0.307. Nilai R-Square yang terdapat pada variabel TP adalah 0.412. Angka ini mengindikasikan bahwa kedua variabel independen (ALB dan ALS) secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 41,2% variasi yang terjadi pada variabel dependen TP.

## Pembahasan

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang signifikan terhadap diskursus kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks Indonesia di mana isu kinerja guru menjadi tantangan persisten yang seringkali direspon dengan pendekatan yang kurang adaptif. Sejalan dengan pandangan McKimm et al. (2023) mengenai pentingnya kepemimpinan efektif dalam sistem yang kompleks, temuan kami mengonfirmasi bahwa praktik *kepemimpinan adaptif* kepala sekolah merupakan prediktor penting bagi efektivitas guru. Hasil ini tidak hanya memperkuat gagasan umum yang berlaku di banyak negara Asia Selatan mengenai peran sentral kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru (Firmansyah et al., 2022), tetapi juga memberikan bukti kuantitatif spesifik mengenai bagaimana dimensi perilaku dan keterampilan adaptif secara bersama-sama berkontribusi terhadap variasi kinerja tersebut. Dengan demikian, studi ini mengisi celah literatur dengan membedah secara empiris pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan perubahan dan ketidakpastian dalam dunia pendidikan modern.

Temuan pertama menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan adaptif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,424$ ), sebuah hasil yang memperkuat penelitian sebelumnya yang mengaitkan kepemimpinan adaptif dengan pertumbuhan profesional pendidik (Jerusalem & Hudtohan, 2022). Perilaku ini, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Heifetz, dimulai dari kemampuan fundamental kepala sekolah untuk melakukan observasi dan diagnosis terhadap situasi yang ada sebelum mengambil tindakan. Seorang pemimpin adaptif dituntut untuk mampu mengidentifikasi tantangan yang sesungguhnya, membedakan antara masalah teknis dan adaptif, serta mengakomodasi beragam perspektif dari seluruh warga sekolah. Kemampuan untuk mengelola proses pendidikan secara inklusif, dengan melibatkan berbagai pihak dalam identifikasi masalah dan perumusan solusi, menjadi landasan bagi penciptaan lingkungan kerja yang mampu merespons tantangan secara efektif dan berkelanjutan, sehingga berdampak positif pada kinerja guru di kelas (Nurhasanah et al., 2024; Zorde & Lapidot-Lefler, 2025).

Implementasi strategi kepemimpinan adaptif oleh kepala sekolah bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, di mana para guru merasa percaya diri dan didukung untuk menghadapi tantangan secara efektif. Sebagai contoh, selama masa pandemi, kepala sekolah dihadapkan pada tuntutan untuk mengakselerasi kompetensi teknologi para guru. Namun, di banyak wilayah di Indonesia, keterbatasan infrastruktur menjadi hambatan signifikan. Dalam situasi seperti ini, seorang pemimpin adaptif tidak hanya menuntut, tetapi juga mampu mengelola tekanan dan kesulitan yang dihadapi stafnya. Dengan menyusun strategi yang realistik dan tetap mempertahankan fokus pada penyelesaian masalah, kepala sekolah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tidak hanya direktif, tetapi juga suportif, sehingga memungkinkan guru untuk berkembang meskipun dalam kondisi yang penuh keterbatasan dan ketidakpastian.

Salah satu praktik terbaik dalam ranah kepemimpinan adaptif yang terbukti efektif adalah kemampuan kepala sekolah untuk mengembalikan pekerjaan kepada para guru, sebuah konsep yang juga didukung oleh temuan Limon (2022). Praktik ini pada dasarnya adalah bentuk pemberdayaan yang memainkan peran krusial dalam mendorong pengakuan atas kapabilitas unik setiap guru. Ketika guru diberi otonomi dan tanggung jawab, mereka terdorong untuk

mengenali kekuatan serta area pengembangan diri mereka, yang pada gilirannya memfasilitasi kemajuan profesional. Pemberdayaan ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Secara logis, pendidik yang merasa diberdayakan akan menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja dalam proses pembelajaran dan tugas-tugas profesional lainnya.

Hipotesis kedua yang terdukung dalam penelitian ini menyatakan bahwa keterampilan kepemimpinan adaptif juga secara signifikan berkontribusi terhadap keberhasilan guru ( $\beta = 0,307$ ). Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memerlukan kapasitas untuk memahami, mengenali, dan menghargai aspek-aspek krusial dalam ekosistem sekolah, sehingga dapat memprioritaskan pemeliharaan dan pengembangannya (McKimm et al., 2023). Keterampilan seperti kecerdasan emosional, keadilan organisasional, dan karakter yang kuat memungkinkan kepala sekolah untuk mengidentifikasi atribut-atribut berharga dalam diri guru. Dengan mengenali potensi tersebut, kepala sekolah dapat memberikan dukungan yang lebih tepat sasaran, menciptakan lingkungan kerja yang adil, dan membangun hubungan interpersonal yang positif, yang kesemuanya merupakan fondasi penting bagi peningkatan kinerja dan kesejahteraan guru (Della et al., 2021; Jabar & Susilo, 2021).

Implikasi praktis dari penelitian ini mengarah pada pentingnya pengembangan program pelatihan dan pembinaan bagi kepala sekolah yang berfokus secara spesifik pada pengembangan perilaku dan keterampilan *kepemimpinan adaptif*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya dengan instruksi administratif, melainkan membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu menavigasi kompleksitas dan mendorong kapasitas adaptif seluruh organisasi sekolah. Program pengembangan profesional bagi para pemimpin sekolah sebaiknya tidak hanya mencakup aspek manajerial, tetapi juga harus membekali mereka dengan kompetensi untuk mendiagnosis tantangan, mengelola tekanan, memberdayakan staf, dan menerapkan kecerdasan emosional dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, sekolah dapat menjadi organisasi pembelajar yang lebih tangguh dan responsif terhadap perubahan zaman.

Meskipun penelitian ini memberikan bukti yang kuat, beberapa keterbatasan perlu diakui. Pertama, data yang digunakan bersifat *cross-sectional* dan berbasis persepsi, yang berarti tidak menangkap dinamika kausal dari waktu ke waktu. Kedua, studi ini dilakukan dalam konteks pendidikan di Indonesia, sehingga generalisasi temuan ke konteks budaya atau sistem pendidikan lain harus dilakukan dengan hati-hati. Oleh karena itu, penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna mengamati dampak *kepemimpinan adaptif* terhadap kinerja guru dalam jangka panjang. Selain itu, studi kualitatif atau metode campuran (*mixed-methods*) dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme spesifik dan proses bagaimana kepala sekolah menerapkan perilaku dan keterampilan adaptif dalam praktik sehari-hari mereka untuk mengatasi berbagai tantangan di sekolah.

## KESIMPULAN

Di era yang penuh volatilitas ini, kepala sekolah wajib mengadopsi perilaku kepemimpinan yang secara efektif mengatasi risiko penurunan kinerja guru dan dampaknya terhadap kualitas sekolah secara keseluruhan. Penerapan kepemimpinan adaptif, yang ditandai dengan penerapan lima perilaku kunci, telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan efektivitas guru secara signifikan di bidang pendidikan. Demikian pula, penguasaan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru. Secara kolektif, data kami Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

menunjukkan bahwa penelitian lebih lanjut sangat diperlukan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk berpartisipasi dalam pendekatan penelitian campuran guna memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang penerapan kepemimpinan kepala sekolah dan praktik mengajar di lapangan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, M. et al. (2021). Does Elementary School Teacher's Performance Matter. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 242–252. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.38437>
- Asim, T. et al. (2023). Impact of Authentic Leadership on Teacher's Performance. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(1), 36–54. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol11no1.3>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Della, R. et al. (2021). Model Kepemimpinan Otokratif Manajemen Sekolah Dalam Mendukung Kinerja Guru. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.29210/3003925000>
- Elliott, K. (2015). Teacher Performance Appraisal: More About Performance or Development? *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 40(9), 102–116. <https://doi.org/10.14221/ajte.2015v40n9.7>
- Firmansyah, F. et al. (2022). Transformational Leadership Effect on Teacher Performance in Asia: A Meta-Analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127–2146. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7295>
- Hair Jr, J. F. et al. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.083999>
- Hendrawijaya, A. T. et al. (2020). Determinants of Teacher Performance With Job Satisfactions Mediation. *International Journal of Instruction*, 13(3), 845–860. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13348a>
- Hwang, Y.-S. et al. (2017). A Systematic Review of Mindfulness Interventions for In-Service Teachers: A Tool to Enhance Teacher Wellbeing and Performance. *Teaching and Teacher Education*, 64, 26–42. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.008>
- Jabar, C. S. A., & Susilo, T. J. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Pendidikan Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Jurnal Ilmiah Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 1(2), 181. <https://doi.org/10.21831/jump.v1i2.42433>
- Jerusalem, V., & Hudtohan, E. T. (2022). Connectivity of Adaptive Leadership Behavior to Teacher Development: Perspective and Prospects for Digital Learning. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 2(01), 303–309. <https://doi.org/10.54099/ijmehd.v2i01.80>
- Kanya, N. et al. (2021). Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1462–1468. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i4.21532>
- Limon, I. (2022). Relationship Between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as Mediator. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(1), 16–41. <https://doi.org/10.30831/kuey.956381>
- McKimm, J. et al. (2023). Adaptive Leadership During Challenging Times: Effective Strategies for Health Professions Educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, 45(2), 128–138. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2150371>

- Nurhasanah, N. et al. (2024). Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Sabilussa'adah. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(4), 1089. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.3568>
- Squires, V. L. (2015). Tackling Complex Educational Challenges Through Adaptive Leadership. *Antistasis*.
- Suhayat, J. et al. (2023). PLS-SEM Model: Explore Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 16(1). <https://doi.org/10.29333/jji.2023.16118a>
- Tjabolo, S. A. (2020). The Influence of Teacher Certification on The Performance of Elementary School Teachers in Gorontalo Province, Indonesia. *International Journal of Instruction*, 13(4), 347–360. <https://doi.org/10.29333/jji.2020.13424a>
- Ulya, Z. et al. (2021). The Influence of Principal Leadership on Teacher's Performance of Primary School Teacher. *ANP Journal of Social Science and Humanities*, 2(2), 93–98. <https://doi.org/10.53748/jssh.v2i2.178>
- Voorhees, C. M. et al. (2016). Discriminant Validity Testing in Marketing: An Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 44, 119–134. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>
- Zorde, O., & Lapidot-Lefler, N. (2025). Sustainable Educational Infrastructure: Professional Learning Communities as Catalysts for Lasting Inclusive Practices and Human Well-Being. *Sustainability*, 17(7), 3106. <https://doi.org/10.3390/su17073106>