



## Kepemimpinan Pendidikan dalam Perubahan Dinamis: Telaah Konseptual antara Kepemimpinan dan Manajemen Lembaga Pendidikan Kontemporer

**Ai Asiah**

<sup>1</sup>STAI Sabili, Bandung, Indonesia

Email: [aiasiah@staisabili.ac.id](mailto:aiasiah@staisabili.ac.id)

### Abstract

*Educational leadership has become a critical issue during periods of dynamic change, as educational institutions face policy shifts, digital transformation, accountability demands, quality expectations, and increasingly complex governance. Previous studies have examined transformational, instructional, adaptive, and distributed leadership. However, these discussions often remain fragmented and do not sufficiently integrate the fundamental concepts of educational leadership and management. This study analyzes how these concepts explain the role of educational leadership in responding to dynamic change and how the integration of leadership and management can strengthen institutional effectiveness. It employed a qualitative conceptual design through a literature review of relevant academic sources. Data were collected through literature searching, selection, critical reading, concept mapping, thematic classification, and reference organization. The data were analyzed using conceptual content analysis by identifying key concepts, grouping themes, comparing theoretical perspectives, and synthesizing relationships among concepts. The findings show that educational leadership should be understood as an adaptive and systemic practice that integrates vision, values, strategy, governance, communication, collaboration, data-informed decision-making, teacher development, and continuous evaluation. This study recommends strengthening an integrative educational leadership and management framework and conducting further empirical research across different types of educational institutions.*

**Keywords:** educational leadership, educational management, dynamic change, institutional effectiveness.

### Abstrak

Kepemimpinan pendidikan menjadi isu penting dalam periode perubahan dinamis karena lembaga pendidikan menghadapi tekanan perubahan kebijakan, transformasi digital, akuntabilitas, tuntutan mutu, dan kompleksitas tata kelola yang semakin tinggi. Kajian terdahulu telah banyak membahas model kepemimpinan pendidikan, seperti kepemimpinan transformasional, instruksional, adaptif, dan distributif, tetapi pembahasannya masih cenderung terpisah dan belum cukup mengintegrasikan konsep-konsep fundamental dalam educational leadership and management. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana konsep-konsep fundamental tersebut menjelaskan peran kepemimpinan pendidikan dalam menghadapi perubahan dinamis serta bagaimana integrasi kepemimpinan dan manajemen pendidikan dapat memperkuat efektivitas lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian konseptual melalui studi kepustakaan pada literatur akademik yang relevan. Data dikumpulkan melalui penelusuran, seleksi, pembacaan kritis, pencatatan konsep, klasifikasi tema, dan pengorganisasian referensi. Data dianalisis menggunakan analisis isi konseptual melalui identifikasi konsep utama, pengelompokan tema, perbandingan perspektif teoretis, dan sintesis hubungan antarkonsep. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan pada periode perubahan dinamis perlu dipahami sebagai praktik adaptif dan sistemik yang memadukan visi, nilai, strategi, tata kelola, komunikasi, kolaborasi, pengambilan keputusan berbasis data, pengembangan guru, dan evaluasi berkelanjutan. Kajian ini

merekomendasikan penguatan kerangka integratif educational leadership and management serta penelitian empiris lanjutan untuk menguji penerapannya pada berbagai tipe lembaga pendidikan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan pendidikan, manajemen pendidikan, perubahan dinamis, efektivitas lembaga pendidikan.

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan menjadi isu strategis ketika lembaga pendidikan menghadapi perubahan kebijakan, transformasi digital, tuntutan akuntabilitas, kesenjangan mutu, dan tata kelola yang semakin kompleks. Perubahan ini memperluas tanggung jawab pemimpin dari urusan administratif menuju penguatan pembelajaran, pengembangan guru, pengelolaan sumber daya, dan pengambilan keputusan berbasis data. White et al. (2025) mengaitkan kepemimpinan yang kuat dengan perbaikan praktik mengajar dan kapasitas sistem pendidikan. Teknologi juga menuntut visi digital, komunikasi yang efektif, dan budaya inovasi (Uzorka & Kalabuki, 2025; Pietsch & Mah, 2025). Di Indonesia, penguatan kepemimpinan sekolah menjadi bagian penting dalam peningkatan mutu belajar pada tingkat sistem (World Bank, 2024). Kondisi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan perlu dipahami sebagai kapasitas strategis yang menentukan kemampuan lembaga dalam merespons perubahan dan menjaga keberlanjutan mutu pendidikan.

Penelitian terdahulu mengkaji kepemimpinan pendidikan melalui model dan fokus yang beragam. Kepemimpinan transformasional dan instruksional berkontribusi terhadap pengembangan profesional guru, efikasi diri, budaya organisasi, dan mutu pembelajaran (Long & Xia, 2025; Huang et al., 2024). Kepemimpinan adaptif dan kepemimpinan krisis mendukung kepercayaan, kesiapsiagaan, dan resiliensi organisasi saat menghadapi disrupsi (Sahlin et al., 2025; Charteris et al., 2026). Studi tentang kepemimpinan distributif, tata kelola, dan penggunaan data menekankan pembagian peran, koordinasi, akuntabilitas, dan keputusan berbasis bukti (Hulsbos et al., 2025; Mincu, 2024; Rojas-Bravo et al., 2024). Namun, studi tersebut masih cenderung membahas model dan fungsi secara terpisah.

Keterpisahan kajian kepemimpinan dan manajemen pendidikan menunjukkan adanya kesenjangan konseptual dalam menjelaskan hubungan keduanya secara sistemik. Studi yang ada masih cenderung menempatkan kepemimpinan pada aspek gaya dan pengaruh, sementara manajemen dipahami sebagai fungsi prosedural. Akibatnya, interaksi antara visi, struktur, budaya sekolah, dan pengambilan keputusan belum terintegrasi dalam satu model penjelasan yang utuh. Schiuma et al. (2024) menegaskan bahwa kedua konsep memiliki fungsi berbeda, tetapi saling bergantung dalam praktik organisasi. Temuan literatur terbaru juga menunjukkan

perlunya sintesis yang lebih komprehensif dalam bidang *educational leadership and management* (Mertkan & Gümüş, 2026). Karena itu, diperlukan kerangka integratif yang mampu menjelaskan keterhubungan kepemimpinan dan manajemen dalam membentuk efektivitas lembaga pendidikan pada konteks perubahan dinamis.

Berdasarkan celah tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis konsep-konsep fundamental dalam *educational leadership and management* serta relevansinya bagi kepemimpinan pendidikan dalam perubahan dinamis. Kajian ini menjawab dua pertanyaan: bagaimana konsep-konsep fundamental kepemimpinan dan manajemen menjelaskan peran pemimpin dalam menghadapi perubahan, dan bagaimana integrasi keduanya memperkuat efektivitas lembaga pendidikan? Artikel ini berargumen bahwa perubahan yang efektif memerlukan perpaduan visi, nilai, pengaruh, dan orientasi pembelajaran dengan perencanaan, koordinasi, tata kelola, keputusan berbasis data, serta evaluasi berkelanjutan. Kajian ini diharapkan menghasilkan kerangka integratif bagi akademisi dan praktisi serta menjadi dasar penelitian empiris pada berbagai tipe lembaga pendidikan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *conceptual review* karena kajian bertujuan menelaah, membandingkan, dan menyintesis hubungan kepemimpinan dan manajemen pendidikan dalam perubahan dinamis, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik (Snyder, 2019; Jaakkola, 2020). Data penelitian bersifat sekunder dan berasal dari artikel jurnal, buku akademik, *chapter book*, laporan ilmiah, serta dokumen lembaga kredibel. Populasi penelitian mencakup publikasi akademik tentang *educational leadership*, *educational management*, *school leadership*, perubahan organisasi, dan manajemen perubahan pendidikan. Sampel berupa korpus literatur yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansi substansi, kredibilitas penerbit, kelengkapan bibliografis, dan kesesuaian dengan tujuan kajian. Literatur terbitan 2021–2026 diprioritaskan, sedangkan sumber terdahulu digunakan secara selektif untuk teori dasar dan rujukan metodologis.

Data dikumpulkan melalui studi pustaka selama tahap penyusunan artikel. Penelusuran dilakukan pada Google Scholar, Scopus, ERIC, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis, SAGE Journals, Wiley Online Library, DOAJ, Garuda, dan SINTA dengan kata kunci *educational leadership*, *educational management*, *school leadership*, *organizational change*, dan *change management in education*. Instrumen pengumpulan data berupa matriks literatur yang mencatat identitas sumber, tahun, konteks, konsep utama, pendekatan, temuan,

dan relevansinya. Prosedur pengumpulan data meliputi penelusuran awal, pemeriksaan judul dan abstrak, pembacaan teks lengkap, penerapan kriteria inklusi dan eksklusi, pencatatan konsep, serta pengorganisasian referensi. Tulisan populer, publikasi yang tidak terkait pendidikan, sumber tanpa data bibliografis memadai, dan dokumen yang tidak dapat diverifikasi dikeluarkan dari korpus analisis.

Data dianalisis menggunakan *conceptual content analysis* melalui lima tahap. Pertama, peneliti memeriksa kelengkapan sumber dan mengeluarkan literatur yang tidak sesuai. Kedua, konsep utama diberi kode berdasarkan tema kepemimpinan, manajemen, perubahan organisasi, pengambilan keputusan, budaya sekolah, dan efektivitas lembaga. Ketiga, kode dikelompokkan untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, dan hubungan antarkonsep. Keempat, perspektif teoretis dibandingkan dan disintesis menjadi kerangka penjelas yang integratif. Kelima, kesimpulan ditarik berdasarkan konsistensi pola dan kekuatan argumentasi. Kredibilitas analisis dijaga melalui penggunaan sumber bereputasi, ketelusuran sitasi, kriteria seleksi yang konsisten, dan perbandingan pandangan yang berbeda. Tahapan ini mengikuti prinsip kajian konseptual yang menempatkan teori sebagai unit analisis (Hallinger, 2013; Jaakkola, 2020). Melalui tahapan tersebut, analisis menghasilkan sintesis konseptual yang sistematis, transparan, dan dapat ditelusuri untuk menjelaskan hubungan antarkonsep dalam kepemimpinan dan manajemen pendidikan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Dinamika Perubahan dalam Kepemimpinan Pendidikan**

Perubahan dalam pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak lagi dapat dipahami sebagai fungsi administratif yang terbatas pada pengawasan rutin, melainkan sebagai praktik strategis yang harus merespons perubahan kebijakan, tuntutan mutu, digitalisasi, dan akuntabilitas lembaga. Laporan *Global Education Monitoring Report* menegaskan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan kualitas pengajaran, pengembangan guru, inklusi, dan kapasitas sistem pendidikan untuk menjamin pembelajaran yang lebih baik (UNESCO, 2024). Pada saat yang sama, perubahan berbasis teknologi, termasuk pemanfaatan kecerdasan artifisial di sekolah, memperluas tanggung jawab pemimpin pendidikan dari pengelolaan administratif ke pengembangan visi digital, kesiapan organisasi, dan penguatan budaya inovasi (Pietsch & Mah, 2025). Keadaan ini memperlihatkan bahwa perubahan pendidikan harus dibaca sebagai pergeseran struktural dan kultural yang menuntut kepemimpinan adaptif serta responsif terhadap tantangan baru.

**Tabel 1.** Pemetaan Dinamika Perubahan dalam Kepemimpinan Pendidikan

| <b>Aspek Perubahan</b>           | <b>Karakter Perubahan</b>                         | <b>Tuntutan bagi Pemimpin Pendidikan</b>       | <b>Implikasi Organisasi</b>   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Kebijakan pendidikan</b>      | Reformasi standar, kurikulum, akuntabilitas       | Menafsirkan kebijakan ke strategi lembaga      | Organisasi lebih responsif    |
| <b>Transformasi digital</b>      | Integrasi AI, data, platform pembelajaran         | Memimpin inovasi dan kesiapan digital          | Proses kerja lebih adaptif    |
| <b>Tuntutan mutu</b>             | Fokus pada hasil belajar dan profesionalisme guru | Mengarahkan budaya mutu dan pembelajaran       | Mutu lebih terjaga            |
| <b>Tata kelola</b>               | Kompleksitas koordinasi dan transparansi          | Menata struktur, komunikasi, dan akuntabilitas | Tata kelola lebih kredibel    |
| <b>Kebutuhan peserta didik</b>   | Keberagaman, inklusi, kesejahteraan               | Menyesuaikan layanan dan prioritas sekolah     | Lembaga lebih relevan         |
| <b>Krisis dan ketidakpastian</b> | Perubahan cepat dan tak terduga                   | Membangun kelincahan dan daya lenting          | Perubahan lebih berkelanjutan |

Tabel tersebut menegaskan bahwa perubahan pendidikan bersifat multidimensi karena mencakup aspek kebijakan, teknologi, mutu pembelajaran, tata kelola, kebutuhan peserta didik, serta kemampuan lembaga dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian. Setiap perubahan eksternal menimbulkan konsekuensi langsung terhadap struktur, budaya kerja, pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya di dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan yang efektif perlu mampu membaca hubungan antara tekanan eksternal dan tingkat kesiapan internal lembaga. Tugas pemimpin tidak lagi terbatas pada pelaksanaan fungsi administratif, tetapi juga mencakup kemampuan menafsirkan perubahan, menetapkan prioritas, membangun koordinasi, mengembangkan kapasitas warga sekolah, dan memastikan keberlanjutan program.

Dinamika perubahan tersebut juga memengaruhi cara lembaga pendidikan mengambil keputusan, membangun relasi antaraktor, dan menata tata kelola organisasi. Sekolah tidak hanya menghadapi tuntutan untuk memenuhi indikator kinerja, tetapi juga harus menyeimbangkan orientasi pembelajaran, personalisasi pendidikan, dan tekanan akuntabilitas publik. Mincu (2024) menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola sekolah modern menuntut kepala sekolah untuk menghubungkan kepemimpinan dengan desain organisasi, kerja profesional, dan kebutuhan belajar yang beragam. Sejalan dengan itu, studi tentang penggunaan data di sekolah memperlihatkan bahwa keputusan organisasi menjadi lebih

bermakna ketika data digunakan untuk perbaikan pembelajaran dan pengembangan sekolah, bukan sekadar untuk kepatuhan administratif (Rojas-Bravo et al., 2024). Artinya, perubahan pendidikan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyangkut budaya organisasi, rasionalitas keputusan, dan arah mutu pendidikan.

### **Konsep Fundamental Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan pendidikan secara fundamental dapat dipahami sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan memberdayakan warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermakna. Bush (2020) menempatkan kepemimpinan pendidikan sebagai praktik yang berkaitan erat dengan visi, nilai, dan kemampuan memobilisasi tindakan kolektif dalam organisasi pendidikan. Dalam perkembangan mutakhir, orientasi kepemimpinan pendidikan tetap bertumpu pada tujuan pembelajaran, namun pelaksanaannya semakin menuntut kemampuan membangun makna bersama, mengelola komunikasi, dan memperkuat kolaborasi antaraktor pendidikan (UNESCO, 2024). Dari sudut pandang ini, kepemimpinan pendidikan bukan hanya fungsi jabatan formal, tetapi mekanisme pengaruh yang bekerja melalui hubungan sosial, budaya sekolah, dan kapasitas organisasi untuk belajar.

Konsep fundamental kepemimpinan pendidikan mencakup visi, pengaruh, komunikasi, kolaborasi, pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, etika, dan orientasi pada pembelajaran. Visi memberikan arah normatif, pengaruh membentuk komitmen bersama, komunikasi menjaga kohesi organisasi, dan kolaborasi memperluas partisipasi dalam pelaksanaan perubahan. Penelitian Long & Xia (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional berkontribusi terhadap pengembangan profesional guru melalui efikasi diri dan budaya organisasi, yang berarti kepemimpinan bekerja melalui mediator sosial dan psikologis, bukan semata instruksi formal. Pandangan ini menguatkan argumen bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif harus mampu menghubungkan aspirasi perubahan dengan pengembangan kapasitas guru dan perbaikan praktik pembelajaran.

Aspek etis juga menjadi unsur mendasar dalam kepemimpinan pendidikan karena pemimpin pendidikan berhadapan dengan keputusan yang menyangkut keadilan, partisipasi, legitimasi, dan keberpihakan kepada peserta didik. Shapiro & Stefkovich (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis bukan sekadar kualitas moral individual, melainkan kerangka penalaran untuk menghadapi dilema kelembagaan yang kompleks. Dalam periode perubahan dinamis, keputusan pemimpin pendidikan sering berada di antara tuntutan efisiensi, tekanan kebijakan, dan kebutuhan menjaga integritas tujuan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa

konsep dasar kepemimpinan pendidikan harus dipahami sebagai perpaduan antara pengaruh strategis, orientasi pembelajaran, dan pertimbangan etis yang menjaga arah perubahan tetap sah secara pendidikan.

### **Konsep Fundamental Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengendalian sumber daya pendidikan agar tujuan lembaga dapat tercapai secara efektif. Jika kepemimpinan lebih berfokus pada arah, visi, dan pengaruh, maka manajemen menekankan sistem, struktur, koordinasi, dan stabilitas operasional Bush (2020). Dalam organisasi pendidikan, fungsi manajemen tidak dapat direduksi menjadi aktivitas teknis belaka karena seluruh proses pengelolaan sumber daya selalu berkaitan dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Atas dasar itu, manajemen pendidikan perlu dipahami sebagai fondasi operasional yang memungkinkan visi kepemimpinan diwujudkan dalam praktik kelembagaan yang terukur dan berkelanjutan.

**Tabel 2.** Perbedaan dan Hubungan Kepemimpinan Pendidikan dan Manajemen Pendidikan

| <b>Aspek</b>               | <b>Kepemimpinan Pendidikan</b>  | <b>Manajemen Pendidikan</b>              | <b>Hubungan Keduanya</b>                |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Fokus</b>               | Visi, arah, perubahan, pengaruh | Sistem, prosedur, koordinasi, stabilitas | Visi perlu diterjemahkan ke sistem      |
| <b>Orientasi kerja</b>     | Manusia, budaya, makna          | Struktur, sumber daya, pengendalian      | Budaya perlu ditopang struktur          |
| <b>Fungsi utama</b>        | Menggerakkan dan memberdayakan  | Merencanakan dan mengendalikan           | Perubahan perlu digerakkan dan dikelola |
| <b>Basis tindakan</b>      | Nilai, inspirasi, strategi      | Aturan, mekanisme, operasional           | Strategi perlu operasionalisasi         |
| <b>Risiko jika tunggal</b> | Inspiratif tetapi tidak stabil  | Tertib tetapi kurang adaptif             | Keseimbangan meningkatkan efektivitas   |

Tabel ini memperlihatkan bahwa perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen penting untuk memahami fungsi masing-masing secara analitis. Kepemimpinan berperan dalam menetapkan visi, membangun komitmen, mengarahkan perubahan, dan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Sementara itu, manajemen berfungsi mengatur perencanaan, pembagian tugas, koordinasi, pengendalian, serta evaluasi pelaksanaan program. Meskipun memiliki fokus yang berbeda, keduanya tidak tepat dipertentangkan secara dikotomis karena saling bergantung dalam praktik kelembagaan. Kepemimpinan tanpa dukungan manajemen berisiko menghasilkan gagasan yang kuat tetapi lemah dalam pelaksanaan. Sebaliknya,

manajemen tanpa kepemimpinan dapat menciptakan keteraturan kerja, tetapi kehilangan arah, makna, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Fungsi manajemen pendidikan menjadi semakin sentral ketika lembaga pendidikan menghadapi kompleksitas tata kelola, penggunaan data, tuntutan personalisasi pembelajaran, dan tekanan akuntabilitas. Mincu (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu menghubungkan mekanisme governance dengan kerja profesional dan budaya pedagogis agar organisasi sekolah tidak terjebak dalam proseduralisme yang kering. Studi Rojas-Bravo et al. (2024) juga menegaskan bahwa penggunaan data akan produktif bila disatukan dengan pengambilan keputusan instruksional dan perbaikan sekolah. Ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan bukan wilayah yang berdiri sendiri dari kepemimpinan, melainkan perangkat sistemik yang menjaga konsistensi arah, efisiensi kerja, dan kesinambungan perubahan dalam lembaga pendidikan.

### **Integrasi Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan dalam Periode Perubahan Dinamis**

Perubahan pendidikan yang cepat menuntut hubungan fungsional antara kepemimpinan dan manajemen. Kepemimpinan menghasilkan arah dan prioritas perubahan, sedangkan manajemen memastikan arah tersebut terimplementasi melalui struktur, sumber daya, dan koordinasi kerja. Keduanya bekerja sebagai satu sistem yang saling memperkuat dalam membentuk efektivitas lembaga pendidikan. Pemimpin pendidikan perlu mengintegrasikan perumusan arah, mobilisasi sumber daya, koordinasi kerja, serta evaluasi berkelanjutan agar perubahan dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Kajian UNESCO (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan pembelajaran, dukungan terhadap guru, dan kualitas organisasi sekolah. Di sisi lain, kajian tentang transformasi AI di sekolah menunjukkan bahwa inovasi memerlukan kepemimpinan yang mampu bergerak di antara eksplorasi perubahan dan penguatan kestabilan organisasi melalui apa yang disebut *ambidextrous leadership* (Pietsch & Mah, 2025). Posisi ini memperlihatkan bahwa integrasi kepemimpinan dan manajemen merupakan syarat kelembagaan bagi perubahan yang efektif.



### **Diagram Alur 1. Integrasi Kepemimpinan dan Manajemen dalam Perubahan Pendidikan**

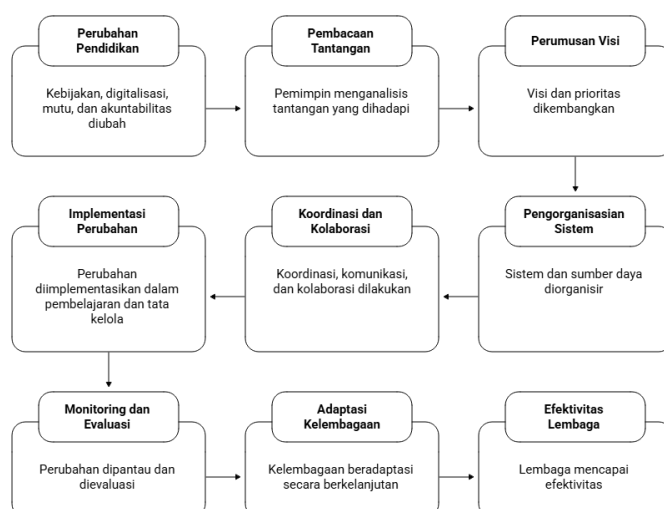


Diagram ini menunjukkan bahwa perubahan pendidikan tidak bergerak secara linear dari kebijakan menuju hasil akhir. Proses perubahan berlangsung melalui interaksi antara visi, nilai, kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, pengambilan keputusan, budaya sekolah, dan fungsi manajemen pendidikan. Kebijakan perlu diterjemahkan oleh pemimpin menjadi arah strategis yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Arah tersebut kemudian diwujudkan melalui perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi yang sistematis. Pada saat yang sama, komunikasi dan kolaborasi membangun dukungan warga sekolah, sedangkan penggunaan data membantu lembaga menentukan tindakan yang relevan dan terukur. Keterkaitan seluruh unsur tersebut membentuk kapasitas adaptasi kelembagaan dalam menghadapi perubahan.

Secara konseptual, integrasi tersebut dapat dijelaskan sebagai hubungan antara arah normatif dan kapasitas implementatif. Arah normatif tampak pada visi, nilai, dan prioritas pendidikan, sedangkan kapasitas implementatif tampak pada struktur kerja, pembagian peran, koordinasi, monitoring, dan evaluasi. Jika arah normatif lemah, organisasi akan bekerja secara teknokratis tanpa makna pendidikan yang jelas. Jika kapasitas implementatif lemah, visi perubahan akan berhenti sebagai slogan tanpa keberlanjutan. Telaah mutakhir terhadap perkembangan studi kepemimpinan dan manajemen pendidikan menunjukkan bahwa bidang ini semakin bergerak ke arah integrasi antarmodel dan antarfungsi organisasi, bukan ke pemisahan yang kaku antara kepemimpinan dan manajemen (Mertkan & Gümüş, 2026).

### **Model atau Orientasi Kepemimpinan yang Relevan dalam Perubahan Dinamis**

Orientasi kepemimpinan yang relevan untuk periode perubahan dinamis tidak dapat dibatasi pada satu model karena setiap model memiliki kekuatan, keterbatasan, dan area

kontribusi yang berbeda. Telaah Gümüş et al. (2026) menunjukkan bahwa *instructional leadership*, *transformational leadership*, *distributed leadership*, dan *teacher leadership* merupakan orientasi yang paling banyak dibahas dalam riset kepemimpinan pendidikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan kontemporer bergerak menuju keragaman orientasi yang berusaha menjawab tantangan pembelajaran, budaya organisasi, dan tata kelola secara bersamaan. Dari sudut ini, kebutuhan utama bukan memilih satu model terbaik, tetapi memahami kapan dan bagaimana model-model itu saling melengkapi dalam mengelola perubahan.

Kepemimpinan transformasional relevan karena mampu membangun visi, motivasi, dan komitmen perubahan, terutama ketika organisasi memerlukan energi kolektif untuk bergerak. Long dan Xia (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional berkontribusi terhadap pengembangan profesional guru melalui efikasi diri dan budaya organisasi. Kepemimpinan instruksional sendiri memiliki kekuatan pada fokusnya terhadap mutu pembelajaran, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru. Namun, bila diterapkan secara tunggal, kepemimpinan instruksional berisiko terlalu sempit pada aspek pembelajaran formal, sementara kepemimpinan transformasional dapat menjadi terlalu normatif bila tidak ditopang pengelolaan sistem yang baik. Ini berarti kedua model lebih produktif bila diposisikan secara komplementer.

Kepemimpinan adaptif menjadi sangat relevan ketika sekolah menghadapi ketidakpastian, krisis, atau perubahan cepat yang tidak dapat ditangani dengan prosedur baku. Studi Sahlin et al. (2025) menunjukkan bahwa pengalaman krisis memperkuat pentingnya kepercayaan, komunikasi, kesiapsiagaan, dan pembelajaran kepemimpinan yang berkelanjutan pada diri kepala sekolah. Orientasi ini bermanfaat untuk membaca masalah kompleks, tetapi kelemahannya terletak pada tingginya tuntutan refleksi, fleksibilitas, dan koordinasi. Tanpa dukungan struktur organisasi yang memadai, kepemimpinan adaptif dapat menghasilkan respons yang cair tetapi tidak stabil. Artinya, kepemimpinan adaptif perlu dipadukan dengan kapasitas manajerial agar perubahan tetap terarah.

Kepemimpinan distributif, etis, dan strategis melengkapi dimensi yang belum seluruhnya tercakup oleh model transformasional, instruksional, dan adaptif. Hulsbos et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif tidak memiliki satu pola tunggal, dan keberhasilannya sangat ditentukan oleh bagaimana pemimpin formal mengatur dukungan, peran, dan tanggung jawab dalam organisasi. Kepemimpinan etis memberi landasan bagi keputusan yang adil dan legimitat, sedangkan kepemimpinan strategis membantu pemimpin

menjaga arah jangka panjang, prioritas, dan alokasi sumber daya. Kontribusi terbesar dari ketiga orientasi ini terletak pada kemampuannya menjaga distribusi peran, legitimasi tindakan, dan keberlanjutan perubahan, sehingga kepemimpinan pendidikan dapat bergerak secara lebih sistemik.

**Tabel 3.** Perbandingan Orientasi Kepemimpinan dalam Perubahan Dinamis

| <b>Orientasi</b>        | <b>Kekuatan Utama</b>                           | <b>Keterbatasan</b>                     | <b>Relevansi Konseptual</b>       |
|-------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Transformasional</b> | Visi, motivasi, komitmen perubahan              | Cenderung normatif bila tanpa sistem    | Menggerakkan energi perubahan     |
| <b>Instruksional</b>    | Fokus pembelajaran dan pengembangan guru        | Dapat terlalu sempit pada instruksi     | Menjaga inti akademik sekolah     |
| <b>Adaptif</b>          | Lincih menghadapi masalah kompleks              | Menuntut refleksi dan koordinasi tinggi | Relevan untuk krisis dan disrupsi |
| <b>Distributif</b>      | Memperluas partisipasi dan kepemimpinan bersama | Tanggung jawab dapat kabur              | Menguatkan kerja kolektif         |
| <b>Etis</b>             | Menjaga keadilan, integritas, legitimasi        | Perlu diterjemahkan ke mekanisme nyata  | Menopang kepercayaan organisasi   |
| <b>Strategis</b>        | Menyatukan visi jangka panjang dan sumber daya  | Berisiko terlalu terpusat               | Menjaga keberlanjutan perubahan   |

Tabel ini menegaskan bahwa penggunaan satu pendekatan kepemimpinan secara tunggal cenderung reduksionis karena kompleksitas perubahan pendidikan tidak dapat dijelaskan dan ditangani hanya melalui satu orientasi. Setiap model kepemimpinan memiliki fokus, kekuatan, dan keterbatasan yang berbeda. Kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun visi dan komitmen perubahan, sedangkan kepemimpinan instruksional menjaga fokus pada mutu pembelajaran dan pengembangan guru. Kepemimpinan adaptif membantu lembaga menghadapi ketidakpastian, sementara kepemimpinan distributif memperluas partisipasi dan pembagian tanggung jawab. Pada saat yang sama, kepemimpinan etis menjaga legitimasi keputusan, sedangkan kepemimpinan strategis memastikan kesesuaian antara tujuan jangka panjang dan alokasi sumber daya. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu mengombinasikan berbagai orientasi kepemimpinan secara kontekstual sesuai dengan karakter masalah, tingkat kompleksitas perubahan, dan kesiapan organisasi.

## Kepemimpinan Pendidikan sebagai Praktik Adaptif dan Sistemik

Telaah ini mengarah pada sintesis bahwa kepemimpinan pendidikan dalam periode perubahan dinamis perlu dipahami sebagai praktik adaptif dan sistemik. Ia disebut adaptif karena pemimpin pendidikan harus mampu membaca perubahan, menyesuaikan strategi, dan merespons ketidakpastian tanpa kehilangan orientasi pendidikan. Ia disebut sistemik karena perubahan pendidikan tidak pernah hanya terjadi pada satu unsur, tetapi selalu melibatkan keterkaitan antara manusia, budaya organisasi, tata kelola, data, sumber daya, dan mutu pembelajaran. Temuan Retnawati et al., (2025) mengenai hubungan kepemimpinan dengan kualitas pembelajaran dan dukungan terhadap guru, serta temuan Schiuma et al., (2024) mengenai pentingnya *digital mindset* dan *ambidextrous leadership*, mendukung gagasan bahwa kepemimpinan yang efektif harus menghubungkan orientasi manusiawi dengan kesiapan sistem organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan yang adaptif dan sistemik menjadi landasan penting bagi lembaga pendidikan untuk menjaga relevansi, ketahanan, dan mutu pembelajaran di tengah perubahan yang berlangsung cepat.

### Diagram Konseptual 2. Kepemimpinan Pendidikan sebagai Praktik Adaptif dan Sistemik



Diagram ini menampilkan posisi konseptual artikel secara eksplisit dengan menempatkan kepemimpinan pendidikan sebagai mekanisme penghubung dalam keseluruhan proses organisasi. Kepemimpinan pendidikan tidak dipahami sebagai titik tunggal yang hanya bertumpu pada kewenangan pemimpin formal di puncak struktur lembaga. Kepemimpinan bekerja melalui proses menerjemahkan visi dan nilai pendidikan menjadi arah strategis, membangun komunikasi dan kolaborasi, memperkuat budaya sekolah, serta mengarahkan pengambilan keputusan berbasis data. Proses tersebut kemudian didukung oleh fungsi manajemen pendidikan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengelolaan sumber daya, dan evaluasi. Keterhubungan antara arah normatif dan proses

organisasi membentuk kemampuan lembaga untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, teknologi, kebutuhan peserta didik, dan tuntutan mutu.

**Tabel 4.** Matriks Respons Kepemimpinan terhadap Kompleksitas Perubahan

| <b>Tingkat Kompleksitas Perubahan</b> | <b>Tingkat Kebutuhan Koordinasi</b> | <b>Orientasi yang Lebih Dominan</b>                    |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Rendah</b>                         | Rendah                              | Manajerial dan instruksional                           |
| <b>Tinggi Rendah</b>                  | Rendah<br>Tinggi                    | Adaptif dan strategis<br>Manajerial, etis, distributif |
| <b>Tinggi</b>                         | Tinggi                              | Transformasional, adaptif, strategis, distributif      |

Matriks ini menjelaskan bahwa tidak semua situasi memerlukan respons kepemimpinan yang sama. Semakin tinggi kompleksitas perubahan dan kebutuhan koordinasi, semakin besar kebutuhan akan integrasi beberapa orientasi kepemimpinan sekaligus. Dalam sintesis ini, pemimpin pendidikan perlu memadukan visi, nilai, strategi, tata kelola, komunikasi, kolaborasi, pengambilan keputusan berbasis data, pengembangan guru, dan evaluasi berkelanjutan. Visi memberi arah, nilai memberi legitimasi, strategi menghubungkan prioritas dengan tindakan, tata kelola menjaga koordinasi, komunikasi dan kolaborasi menciptakan keterikatan, keputusan berbasis data meningkatkan relevansi tindakan, pengembangan guru menyentuh inti mutu, dan evaluasi menjaga keberlanjutan perubahan. Rangkaian dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak dapat dipahami sebagai karisma individual, tetapi sebagai kemampuan menghubungkan dimensi manusia, struktur organisasi, budaya sekolah, dan sistem manajemen pendidikan secara produktif (Sharma et al., 2025; Mincu, 2022). Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan pendidikan dalam menghadapi perubahan ditentukan oleh ketepatan pemimpin dalam mengombinasikan berbagai orientasi kepemimpinan sesuai dengan kompleksitas situasi, kebutuhan organisasi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai.

Secara teoretis, artikel ini menunjukkan bahwa studi educational leadership and management tidak lagi dapat dipahami melalui pemisahan konsep kepemimpinan dan manajemen. Keduanya perlu dianalisis sebagai satu sistem yang saling menentukan dalam menjelaskan efektivitas lembaga pendidikan pada konteks perubahan. Kajian ini tidak hanya merangkum konsep yang ada, tetapi juga menyusun hubungan konseptual antara kepemimpinan dan manajemen dalam menjelaskan perubahan pendidikan. Kontribusi utama

penelitian ini terletak pada formulasi kepemimpinan pendidikan sebagai praktik adaptif dan sistemik yang menghubungkan visi, budaya, strategi, tata kelola, dan proses pembelajaran dalam satu kerangka analitis. Kerangka ini memperjelas bahwa efektivitas lembaga pendidikan muncul dari interaksi simultan antara arah kepemimpinan dan kapasitas manajerial dalam merespons perubahan.

Secara praktis, telaah ini relevan bagi kepala sekolah, pengelola lembaga pendidikan, guru, pengambil kebijakan, dan peneliti. Kepala sekolah perlu menyeimbangkan visi perubahan dengan penguatan sistem kerja dan budaya kolaboratif. Guru perlu diposisikan sebagai aktor yang diberdayakan dalam kepemimpinan pembelajaran, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Pengambil kebijakan perlu merancang regulasi kepemimpinan sekolah yang tidak hanya menekankan kepatuhan administratif, tetapi juga kapasitas adaptif, digital, etis, dan instruksional. Bagi peneliti, artikel ini membuka ruang untuk menguji secara empiris bagaimana integrasi kepemimpinan dan manajemen bekerja dalam berbagai tipe lembaga dan situasi perubahan pendidikan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pendidikan dalam periode perubahan dinamis perlu dijalankan sebagai praktik adaptif dan sistemik. Perubahan kebijakan, digitalisasi, akuntabilitas, tuntutan mutu, dan kompleksitas tata kelola tidak dapat direspons hanya melalui satu model kepemimpinan atau prosedur manajerial yang terpisah. Pemimpin pendidikan perlu memadukan visi, nilai, orientasi pembelajaran, komunikasi, kolaborasi, pengambilan keputusan berbasis data, pengembangan guru, dan evaluasi berkelanjutan. Temuan ini menjawab fokus kajian bahwa konsep fundamental kepemimpinan memberi arah dan membangun komitmen, sedangkan manajemen menyediakan struktur, koordinasi, sumber daya, dan pengendalian untuk mewujudkan arah tersebut. Integrasi keduanya memperkuat kemampuan lembaga dalam membaca perubahan, menata respons, menjaga konsistensi pelaksanaan, dan mempertahankan efektivitas organisasi tanpa mengabaikan tujuan utama pendidikan.

Signifikansi penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka integratif yang menghubungkan kepemimpinan dan manajemen pendidikan dalam satu penjelasan konseptual. Kerangka tersebut mengurangi fragmentasi kajian yang selama ini memisahkan kepemimpinan transformasional, instruksional, adaptif, distributif, etis, dan strategis dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, serta evaluasi. Secara teoretis, penelitian ini

menegaskan bahwa efektivitas lembaga muncul dari hubungan antara arah normatif dan kapasitas implementatif, bukan dari keunggulan satu gaya kepemimpinan. Secara metodologis, analisis isi konseptual menghasilkan sintesis hubungan antarkonsep yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan model dan indikator penelitian empiris. Secara praktis, hasil kajian dapat membantu kepala sekolah, pengelola lembaga, dan pembuat kebijakan merancang perubahan yang visioner, terukur, kolaboratif, serta tetap berorientasi pada mutu pembelajaran.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan data sekunder dan tidak menguji kerangka konseptual secara langsung pada lembaga pendidikan. Pemilihan literatur juga bergantung pada kata kunci, pangkalan data, akses publikasi, rentang waktu, dan bahasa yang digunakan sehingga beberapa perspektif lokal atau temuan yang belum terindeks mungkin tidak tercakup. Selain itu, kajian ini belum membedakan secara mendalam kebutuhan kepemimpinan berdasarkan jenjang pendidikan, status lembaga, wilayah, kapasitas digital, dan tingkat kompleksitas perubahan. Penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka integratif ini melalui studi kasus multisitus, survei, pendekatan campuran, atau penelitian longitudinal. Kajian mendatang juga perlu membandingkan sekolah negeri dan swasta, lembaga perkotaan dan perdesaan, serta konteks perubahan yang berbeda. Pengembangan instrumen terukur dan pengujian hubungan antara integrasi kepemimpinan-manajemen, adaptasi kelembagaan, mutu pembelajaran, dan efektivitas organisasi akan memperkuat validitas serta daya guna kerangka ini.

## **Referensi**

- Bank, W. (2024). *Improving teachers and school leadership in Indonesia: Impact evaluation of Guru Penggerak Program at the primary level*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042224202520319/pdf/P17481518584b50aa1b6821291769b3ffb7.pdf>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE. [https://books.google.com/books/about/Theories\\_of\\_Educational\\_Leadership\\_and\\_M.html?id=-srXDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Theories_of_Educational_Leadership_and_M.html?id=-srXDwAAQBAJ)
- Charteris, J., Nye, A., Davis, K., & Ridolfo, H. (2026). Leading schools in crisis contexts: Practice insights from a scoping review. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432261442355>
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in

- educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126–149. <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>
- Huang, L., Zhao, D., & Zhou, S. (2024). Examining principal instructional leadership effects on the rural-urban instructional quality gap in China: The mechanism of teacher professional learning. *Studies in Educational Evaluation*, 81, 101346. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101346>
- Hulsbos, F., Andersen, I., & Kools, Q. (2025). Distributed leadership in action: Different manifestations and what they require from school leaders. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.4142>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Long, Y., & Xia, Y. (2025). Leveraging transformational and instructional leadership for teacher professional development: A dual-mediation model of teacher self-efficacy and organisational culture. *Teaching and Teacher Education*, 164, 105087. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105087>
- Mertkan, S., & Gümüş, S. (2026). Review of systematic reviews in educational leadership and management: Methods used, topics explored and geographies covered. *Educational Management Administration & Leadership*, 54(3), 693–721. <https://doi.org/10.1177/17411432241291197>
- Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Prospects*, 52(3–4), 231–242. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>
- Mincu, M. (2024). Governance mechanisms, school principals and the challenge of personalized education in contexts. *Prospects*, 54, 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11125-023-09663-8>
- Pietsch, M., & Mah, D.-K. (2025). Leading the AI transformation in schools: It starts with a digital mindset. *Educational Technology Research and Development*, 73(2), 1043–1069. <https://doi.org/10.1007/s11423-024-10439-w>
- Retnawati, L., Egar, N., & Br Ginting, R. (2025). The Influence of Principal's Instructional Leadership, Infrastructure, and Teacher Professional Development on the Quality of Learning in Senior High School. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(1), 375–381. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i1.557>
- Rojas-Bravo, J., Fromm, G., & Carrasco-Ogaz, D. (2024). School conditions and principal



- practices promoting instructional data use in high-stakes accountability systems. *Studies in Educational Evaluation*, 83, 101399. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101399>
- Sahlin, S., Sjöstrand, M., Styf, M., & Lund, S. (2025). Swedish principals' adaptive leadership in unprecedented times: Learnings from the pandemic experiences. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251339791>
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2021). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003022862>
- Sharma, A., S, D., Vij, M. K., Singh, S., & Dhiman, T. (2025). Integrating Managerial Principles in Educational Leadership: A Strategic Approach to Enhancing Institutional Effectiveness. *Open Access Journal of Multidisciplinary Research*, 1(4), 38–56. <https://doi.org/10.47760/oajmr.2025.v01i04.003>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>
- Uzorka, A., & Kalabuki, K. (2025). Educational leadership in the digital age: An exploration of technology's impact on leadership practices. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101581. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101581>
- White, R., Lowery, C., & Johnson, J. (2025). Enhancing high-quality education through systemic school leadership: a systematic review. *Quality Education for All*, 2(1), 227–244. <https://doi.org/10.1108/QEA-09-2024-0096>