

KEPEMIMPINAN ADAPTIF: KONSEP, MODEL DAN AKTUALISASINYA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Mohamad Iwan Fitriani

¹UIN Mataram, iwanfitriani@uinmataram.ac.id

Abstrack

The need for adaptive educational leadership is increasing along with the emergence of various challenges and demands experienced by educational institutions. Using a qualitative approach, this study aims to describe the concepts, models and practices of adaptive leadership. This study found that adaptive leadership is leadership that is able to respond to challenges faced quickly, precisely and relevantly. As a model, this adaptive leadership has similarities with flexible leadership. Both of these concepts can be applied in the context of education to create adaptive and flexible educational leadership. Furthermore, the implementation of adaptive leadership in education can be applied by; context analysis, schools' leaders determine relevant strategies based on challenges faced, prepare Human Resources (HR), prioritize TEAM, determine policies, and monitor, evaluate and follow up the evaluation results. This study concludes that the adaptive leadership is needed to respond to dynamic realities as a consequence of organizational life and for unpredictable realities for the next better education quality

Key Word: Adaptive Leadership, Flexible, Educational

Abstrak

Kebutuhan terhadap kepemimpinan pendidikan adaptif semakin meningkat seiring dengan berbagai emergence challenges dan ketidakpastian yang dialami oleh lembaga pendidikan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang konsep, model dan praktik kepemimpinan adaptif. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan adaptif adalah kepemimpinan yang mampu merespon tantangan yang sedang dihadapi dengan cepat, tepat dan relevan. Sebagai sebuah model, kepemimpinan adaptif ini memiliki kemiripan dengan flexible leadership. Kedua konsep tersebut bisa diterapkan dalam konteks pendidikan untuk mewujudkan kepemimpinan pendidikan yang adaptif dan flexible. Selanjutnya, implementasi kepemimpinan adaptif dalam pendidikan bias dilakukan dengan; analisis konteks, sekolah menentukan strategi relevan berdasarkan tantangan yang dihadapi, penyiapan Sumber daya Manusia (SDM), mengutamakan TIM, menentukan kebijakan dan monitoring, evaluasi dan follow up hasil evaluasi. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif diperlukan untuk merespon realitas yang dinamis sebagai sebuah konsekuensi kehidupan organisasi dan untuk ataupun realitas yang unpredictable demi kualitas pendidikan selanjutnya yang lebih baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Flexible, Pendidikan

PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan lembaga pendidikan (Jäppinen, 2017). Karena itu, tidak mengherankan jika kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu tema yang selalu actual dan menarik untuk dikaji. Ini

disebabkan oleh *the constant change*, *the emergence challenges* dan *the unpredictable challenges* yang dihadapi oleh dunia pendidikan yang berimplikasi pada, gaya, peran ataupun strategi yang diterapkan perlu disesuaikan dengan constant change dan emergence challenges tersebut (Ford et al., 2021; McKimm et al., 2022).

Ilustrasi di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan bukan hanya berperan dalam merespon the constant change dengan mengintegrasikan kecanggihan teknologi, informasi dan komunikasi dalam lembaga pendidikan, tetapi juga berperan dalam merespon emergence challenges dengan cepat dan akurat demi resiliensi dan sustainabilitas pendidikan di masa yang akan datang (Yukl & Mahsud, 2010). Karena semua emergence challenges tersebut telah menyebabkan krisis dan ketidakpastian dalam dunia pendidikan. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan diharapkan mampu merespon kondisi tersebut dengan gaya atau strategi kepemimpinan yang relevan (Ford et al., 2021) melalui observasi, interpretasi dan intervensi (R. A. Heifetz, 1994).

Beberapa contoh dari *unpredictable challenges* yang telah dialami oleh kepemimpinan pendidikan adalah; Ebola Virus di Africa tahun 2004, gempa bumi di New Zealand tahun 2016, Tsunami di Jepang Tahun 2008, Gempa bumi disertai oleh tsunami dan likuifaksi di Indonesia tahun 2018, dan baru baru ini Covid di tahun 2019. Semua unpredictable challenges tersebut telah menyebabkan crisis dan ketidakpastian dalam lembaga pendidikan. Banyak sekolah hancur karena bencana dan banyak sekolah ditutup karena pandemic. Konsekuensinya, proses belajar mengajar terganggu. Tidak ada yang mengetahui secara pasti kapan bencana akan datang dan kapan ia akan berhenti dan juga tidak ada yang mengetahui secara pasti bencana atau virus yang akan datang berikutnya. Yang jelas, dalam kondisi tidak menentu tersebut, pemimpin pendidikan harus memberikan solusi demi resiliensi dan sustainabilitas pendidikan. Artikel ini selanjutnya ingin mengkaji tentang Kepemimpinan Adaptif: Konsep dan Aktualisasinya dalam Lembaga Pendidikan.

Metodologi

Penelitian ini dilakukan di Pulau Lombok, provinsi Nusa Tenggara Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam. Peneliti menggunakan semi structured interview kepada 10 orang Guru dan Kepala Sekolah yang ditentukan dengan *purposive sampling*. Teknik *non-random sampling* ini digunakan untuk mendapatkan informan tertentu berdasarkan kualitas ataupun pengetahuan yang dimiliki oleh informan. Dalam konteks ini, peneliti memilih individu-individu yang bisa memberikan wawasan, pengetahuan ataupun pengalaman tentang kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif.

Dalam teknik *purposive sampling*, informan tidak didasarkan pada kuantitasnya tetapi pada kualitas informasi dan pengetahuan yang akan diberikan. Oleh karena, peneliti terlebih dahulu menentukan apa yang perlu diketahui dari informan dan menemukan individu-individu yang dapat memberi pengetahuan dan pengalaman untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Dalam studi ini, wawancara semi terstruktur digunakan untuk mendapatkan data yang diinginkan dari kepala sekolah dan guru. Panduan wawancara awal dikembangkan berdasarkan tujuan penelitian. Semua wawancara dilakukan dalam bahasa Indonesia, dicatat manual dan audio-recorded setelah interviewee diinformasikan kode etik dan prosedur operasi studi. Semua hasil wawancara ditranskrip untuk dianalisis, dan waktu wawancara rata-rata adalah 30-40 menit. Sebagai tambahan, item dalam semi-structured interview dikembangkan dari theory kepemimpinan adaptif. Selain itu, data juga dikumpulkan melalui jurnal ataupun website tertentu yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Hasil dan Pembahasan

1. Konsep Kepemimpinan Adaptif

Setidaknya, ada dua cara dalam memahami adaptive leadership, yaitu; *pertama*, adaptive leadership adalah sebuah model kepemimpinan tertentu dan khas yang membedakannya dengan model kepemimpinan lainnya. Misalnya, kategori pertama ini ditemukan dalam theory adaptive leadership dari Heifetz (R. A. Heifetz, 1994); *kedua*,

adaptive leadership bukanlah satu jenis model kepemimpinan tertentu, tetapi ia adalah sebuah paradigm yang berkaitan dengan cara, strategi ataupun pola kepemimpinan yang *agil, versatile, adaptable dan flexible* yang ditentukan oleh beberapa unsur, seperti; situasi dan kondisi yang dihadapi, ancaman yang sedang atau akan mengintai, tipe perubahan posisi yang dialami pimpinan, competing nilai dalam sebuah organisasi, ataupun trait, perilaku, skill yang diperlukan sesuai dengan emergence yang menuntut solusi cepat dan tepat. Dari definisi kedua ini, adaptif leadership pada intinya adalah berbagai keterampilan yang relevan dalam merespon tantangan yang dihadapi. Definisi kedua ini ditemukan dalam konsepsi flexible leadership dari Yukl dan Mashud (Yukl & Mashud, 2010).

Sebagaimana dijeaskan di atas, kepemimpinan daptif adalh sebuah model kepemimpinan yang unik, ia memiliki ciri khas yang berbeda dengan tipologi kepemimpinan lainnya. Beberapa konsep tentang kepemimpinan adaptif adalah:

- a. Kepemimpinan adaptif berkaitan dengan pola pikir yang dirancang untuk membangun ketahanan kepala sekolah untuk mengatasi tantangan organisasi yang kompleks (Simmons, 2021).
- b. *“Adaptive leadership is about how leaders encourage people to adapt—to face and deal with problems, challenges, and changes. Adaptive leadership focuses on the adaptations required of people in response to changing environments* (Northouse, 2016, p. 11). (Kepemimpinan adaptif adalah berkaitan dengan bagaimana pemimpin mendorong orang untuk beradaptasi—untuk menghadapi masalah, tantangan, dan perubahan. Kepemimpinan adaptif fokus pada adaptasi yang diperlukan orang sebagai respons terhadap lingkungan yang berubah)
- c. Kepemimpinan yang berkaitan dengan 4 A's, yaitu; *Antisipasi*, yaitu mengantisipasi kemungkinan kebutuhan, tren, dan opsi di masa depan. *Artikulasi*, yaitu artikulasi kebutuhan yang telah diantisipasi untuk membangun pemahaman kolektif dan dukungan untuk tindakan. *Adaptasi*, adaptasi yang ditujukan untuk pembelajaran terus menerus dan penyesuaian respon seperlunya. *Akuntabilitas*, ini berkaitan dengan transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan terhadap tantangan yang dihadapi (Ramalingam et al., 2020).

Istilah lain yang mirip dengan adaptive leadership adalah flexible leadership. Istilah flexible leadership bisa dianggap sebagai istilah lama dan baru sekaligus. Yukl & Mashud (2010) menyatakan; *“Flexible and adaptive leadership involves changing behavior in appropriate ways as the situation changes (P. 81)”*. Banyak istilah-istilah lain yang merujuk pada karakteristik perilaku pemimpin dalam merespon situasi yang berubah seperti; flexible, agile, versatile, adaptable (Yukl & Mashud, 2010; Kaiser, Lindberg, & Craig, 2007). Burke & Cooper (2004) juga menegaskan pentingnya fleksibilitas dan adaptivitas pemimpin (manager atau administrator) untuk merespon perubahan yang dihadapi oleh sebuah organisasi. Kemudian, Flexible leadership dianggap sebagai istilah baru ketika dikaitkan dengan emergence challenges yang dihadapi oleh pemimpin, seperti kasus covid-19 yang lalu karena Unesco menyebut tantangan ini sebagai *unprecedented challenges* (Unesco, 2020).

Berdasarkan ilustrasi di atas, seorang adaptive atau flexible leader dituntut untuk; (1) merespon *unusual event* yang telah menyebabkan immediate crisis dan emerging threat dengan adaptive leader (Yukl & Mashud, 2010); (2) mendiagnosa secara akurat situasi yang sedang dihadapi untuk menentukan respon yang sesuai dan efektif atau merespon tuntutan kontekstual yang berbeda dan berubah dengan menyesuaikan gaya, metode dan pendekatan kepemimpinan (Kaiser et.al, 2010); (3) merespon dinamika yang terjadi secara kontinyu dan sistemik (Yawson and Greiman, 2016). Flexible leaders pada intinya adalah para pemimpin responsive yang menunjukkan responsiveness mereka terhadap situasi yang dihadapi (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). Kemudian, secara khusus, Yukl & Mashud (2010) memberikan beberapa langkah yaitu;

Table 1

Practical Guideline of Flexible leadership (Yukl & Mashud, 2010)

| NO | Practical Guideline of Flexible leadership |
|----|--|
| 1 | Monitor external changes and identify emerging threats and opportunities (Pantau perubahan eksternal dan identifikasi ancaman dan peluang yang muncul) |
| 2 | Identify relevant strategies, decisions, and actions for responding to external changes (Identifikasi strategi, keputusan, dan tindakan yang relevan untuk menanggapi perubahan eksternal) |
| 3 | Articulate an appealing vision of the likely benefits from proposed changes (Mengartikulasikan visi yang menarik tentang kemungkinan manfaat dari perubahan yang diusulkan) |

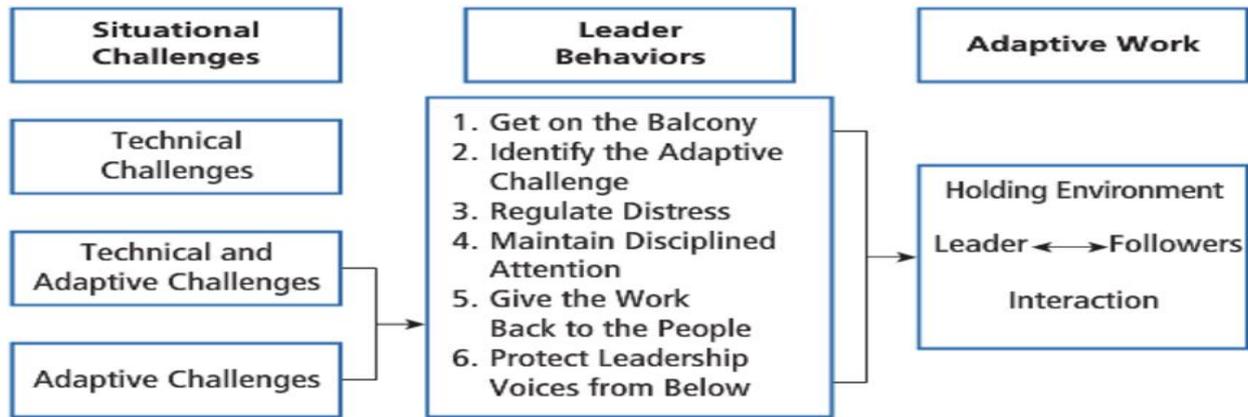
| | |
|---|--|
| 4 | Identify reasons for resistance to change and seek to convert opponents to change agents (Mengidentifikasi alasan penolakan terhadap perubahan dan berusaha mengubah lawan menjadi agen perubahan) |
| 5 | Build optimism for a new strategy but balance it with the recognition that change will not be easy (Bangun optimisme untuk strategi baru, imbangi dengan pengakuan bahwa perubahan tidak akan mudah) |
| 6 | Monitor progress for the effects of major changes and make any necessary adjustments (Pantau kemajuan efek perubahan besar dan lakukan penyesuaian yang diperlukan.) |
| 7 | Keep people informed about the progress of change and maintain commitment for it (Selalu beri tahu orang-orang tentang kemajuan perubahan dan pertahankan komitmen untuk itu) |
| 8 | Use information about the outcomes of strategic decisions to refine mental models (Gunakan informasi tentang hasil keputusan strategis untuk menyempurnakan model mental) |

Berdasarkan ilustrasi di atas, *flexible educational leader* adalah pemimpin yang mampu merespon dengan cepat dan effective kondisi emergence yang sedang dihadapi dengan memfasilitasi pembelajaran yang flexible melalui berbagai peran yang relevan dengan berbagai strategi. Sebuah pernyataan menarik datang dari Drysdale & Gurr (2017) yang menyatakan:

... there are practices that are likely to remain constant whereas the capabilities that underpin these practices can change. We have for some time used a seven domain framework to help order our knowledge base about educational leadership: understanding the context, setting direction, developing the organisation, developing people, improving teaching and learning, influencing, and leading self (p. 131)

2. Model Kepemimpinan Adaptif-Flexibel

Dalam artikel ini, istilah adaptive leadership merujuk pada karya dari Heifetz and koleganya. Berikut ini adalah gambaran dari kepemimpinan adaptif.



Gambar 1: Model Kepemimpinan Adaptif dari R. Heifetz & Laurie (Northouse, 2016, p. 261)

Berdasarkan pada gambar di atas, ada dua tantangan yang dihadapi oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya yaitu *technical* dan *adaptive challenge*. Yang pertama berkaitan dengan tantangan-tantangan yang bisa diatasi dengan solusi ataupun strategi yang sudah disiapkan sebelumnya, dan yang kedua berkaitan dengan berbagai situasi dan kondisi yang menuntut solusi dengan cara yang tidak bisa diprediksi sebelumnya (R. A. Heifetz, 1994), sehingga seorang pemimpin memerlukan kepemimpinan adaptif (R. Heifetz & Laurie, 2001) atau flexible leadership (Yukl & Mashud, 2010). Ini berarti bahwa ada kondisi normal yang bisa diatasi dengan tipe atau gaya kepemimpinan yang sudah dikuasai oleh pemimpin (Alvunger, 2015; Rumeli et al., 2022) dan ada kondisi tidak normal seperti; ketidakpastian, emergensi, crisis, *turbulent time* yang menuntut *agilitas*, *kreativitas* dan *adaptabilitas* seorang pemimpin dalam kepemimpinannya (Ansell et al., 2021; Balasubramanian & Fernandes, 2022; Chua Reyes et al., 2022; Yang & Huang, 2021).

Fokus pada technical challenge (kondisi normal) dan mengabaikan adaptive challenge (kondisi tidak normal) akan mengakibatkan kegagalan dalam sebuah kepemimpinan (R. A. Heifetz, 1994). Selain itu, unsur penting dalam kepemimpinan adaptif adalah perilaku kepemimpinan sebagaimana dipaparkan berikut ini.

Tabel II: Perilaku Kepemimpinan Adaptif (Northouse, 2016)

| No | Practical guide | Definition |
|----|--------------------------------------|---|
| 1 | Get on the balcony | Ini adalah ilustrasi di mana seorang pemimpin berada di balkon agar bias melihat dengan jelas apa yang sedang terjadi |
| 2 | Identify the challenge | Seorang pemimpin harus mampu menganalisis tantang yang dihadapi dengan tepat |
| 3 | Regulate distress | Tahap ini berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung, memberikan arahan, perlindungan, manajemen konflik untuk mengatasi masalah, tekanan atau stree dalam organisasi. |
| 4 | Maintain disciplined attention | Ini berkaitan dengan seorang pemimpin perlu mendorong orang untuk focus pada pekerjaan. |
| 5 | Give the Work Back to the People | <i>Giving work back to the people</i> berarti seorang pemimpin memperhatikan kapan dia harus mundur dan membiarkan orang-orang melakukan pekerjaan yang perlu mereka lakukan. |
| 6 | Protect leadership voices from below | Langkah ini berkaitan dengan menjaga kepemimpinan dengan memperhatikan suara dari orang lain, baik itu bawahan atau suara orang yang terpinggirkan |

Selain langkah-langkah yang dipaparkan di atas, langkah –langkah Kepemimpinan adaptif lainnya dikemukakan oleh Dunn (2020) sebagai berikut:

- a. *Mengembangkan mindset keberterimaan (Mindset of acceptance)* (Dunn, 2020). Ini berkaitan dengan seorang pemimpin yang mau menerima kompleksitas lingkungan yang tidak pasti, tidak statis dan selalu dinamis di mana dia memimpin atau bekerja.

- Pola pikir ini memungkinkan seorang pemimpin siaga dalam menghadapi hal yang tidak terduga.
- b. *Mengembangkan situasi dengan aksi* (Dunn, 2020). Pola pikir adaptif memahami bahwa mengambil langkah pertama itu penting, karena dengan mengambil langkah pertama itu kita seorang pemimpin akan menemukan langkah kedua yang paling tepat. Ini berarti situasi dikembangkan dengan tindakan, bukan angan-angan saja.
 - c. *Fokus ke TIM, bukan Individu*(Dunn, 2020). Seorang pemimpin adaptif mencari penyebab yang menghalangi proses yang dijalankan, misalnya proses pembelajaran melalui TIM, bukan secara individu mereka secara kolektif berusaha untuk memecahkannya.
 - d. *Merancang proses peningkatan* (Dunn, 2020). Langkah ini dilakukan dengan menjaga proses sesingkat mungkin, tujuannya adalah untuk membuat prototipe praktik dengan meminimalkan sumber daya yang diperlukan untuk menemukan dengan cepat, apakah praktik yang diusulkan terbukti efektif atau tidak.
 - e. *Menjaga kenyamanan psikologis* (Dunn, 2020). Dalam tim dengan keamanan psikologis yang tinggi, rekan satu tim merasa aman untuk mengambil risiko di sekitar anggota tim mereka. Langkah terakhir ini berkaitan juga dengan cara untuk meningkatkan konfidensi untuk mengambil langkah yang mungkin memiliki resiko.

3. Implementasi Kepemimpinan adaptif dalam pendidikan

Dalam konteks pendidikan penerapan kepemimpinan adaptif bias mengambil langkah-langkah berikut, yaitu:

1. Analisis konteks

Langkah ini bisa dikaitkan dengan apa yang Yukl & Mashud sebut sebagai "*Monitor external changes and identify emerging threats and opportunities*". Analisis ini berkaitan dengan upaya untuk memonitor tantangan eksternal yang sedang dihadapi oleh lembaga pendidikan serta mengidentifikasi ancaman mendesak serta kemungkinan peluang yang akan dipilih (Yukl & Mashud, 2010). Selain itu, analisis konteks juga bertujuan untuk menentukan apakah tantangan yang dihadapi adalah tantangan teknis ataukah tantangan adaptif, karena kedua tantangan tersebut berbeda satu sama lain (Northouse, 2016).

Dalam konteks Indonesia, misalnya, analisis konteks tersebut bertujuan untuk mengatasi tantangan real yang dihadapi apakah sekolah sedang berada dalam kondisi pandemic ataukah tidak, apakah sekolah berada dalam kondisi bencana alam ataukah tidak dan sebagainya. Gempa di Lombok tahun 2018 yang diikuti oleh Covid-19 di tahun 2019 telah menyebabkan pimpinan sekolah untuk melakukan analisis konteks untuk menentukan strategi kepemimpinan yang relevan. Misalnya, salah seorang kepala Sekolah, Ibu Sabariah menyatakan:

“Kepemimpinan adaptif diperlukan bagi seorang pemimpin, seperti saat pandemic Covid-19 yang lalu. Seorang pemimpin dituntut mampu untuk menganalisis konteks atau realitas yang dihadapi dengan cepat dan tepat, sebab itu akan menentukan langkah selanjutnya” (Interview, 23/04/2020)

Informan lain Ibu S. Ida Royani menambahkan:

“...analisis situasi dan konteks dilakukan untuk mengetahui apakah sekolah berada dalam zona yang dilarang untuk face to face system karena berada di zona kuning, oranye, merah atau dibolehkan karena berada di zona hijau dengan tetap mengikuti protocol covid-19 (Interview, 23/04/2020)..

2. Kepala sekolah menentukan strategi relevan berdasarkan tantangan yang dihadapi

Analisis konteks tidak cukup, kepala sekolah juga diharapkan untuk menindaklanjuti analisis konteks dengan penentuan strategi yang relevan. Dengan kata lain, strategi yang dipilih disesuaikan dengan tantangan yang dihadapi. Misalnya, seorang Kepala Sekolah, Pak Hartono menyatakan:

“strategi yang baik didasarkan pada kemampuannya untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Karena itu, solusi harus sesuai dengan masalah yang dihadapi. Misalnya, strategi ketika sekolah menghadapi bencana gempa bumi relative berbeda dengan sekolah yang sedang menghadapi covid-19, ” (Interview, 23/04/2020)

3. Menyiapkan SDM

Kepemimpinan adaptif, sebagaimana jenis kepemimpinan lainnya, ia memerlukan Sumberdaya manusia yang kompeten. Karena itu, dalam implementasinya, kepemimpinan adaptif perlu didukung oleh pengembangan SDM. Ini bias juga disebut dengan *“developing people”*. Sebuah lembaga pendidikan yang ingin menyesuaikan diri dengan Revolusi Industry 4.0, misalnya, menuntut kompetensi SDM di bidang teknologi. Konsekuensinya, Pemimpin memerlukan SDM yang mendukung untuk tujuan tersebut. Salah seorang Guru Pak Fajri S. menyatakan;

“SDM yang kompeten diperlukan dalam mendukung kepemimpinan kepala sekolah, misalnya, ketika pimpinan ingin menerapkan Flexible learning atau online learning, maka guru harus mampu menguasai aplikasi yang mendukung flexible learning seperti Zoom, Google Meet dan Video conference lainnya” (Interview, 24/04/2022)

4. Mengutamakan TIM

Kepemimpinan adaptif memerlukan kerjasama seluruh anggota. Ini karena pendidikan adalah sebuah system, ia terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait untuk mencapai tujuan. Banyaknya komponen pendidikan tersebut menuntut kerjasama tim. Di sini, pemimpin dituntut untuk mengembangkan TIM atau menerapkan pendekatan sistemik. Dalam hal ini, Northouse menyatakan bahwa : *“Problems are viewed as complex with many facets, dynamic in that they can evolve and change, and connected to others in a web of relationships”* (Northouse, 2016, p. 259). Berdasarkan konsep tersebut, mayoritas Kepala Sekolah menyatakan bahwa TIM yang kuat akan menentukan keberhasilan sekolah (Khaled, Noto, Interview, 23 April 2022). Ini juga sejalan dengan Dunn (Dunn, 2020) yang menegaskan pentingnya Tim dalam sebuah kepemimpinan.

5. Membuat dan menyosialisasikan kebijakan

Peran seorang pemimpin adalah membuat kebijakan yang strategis terkait dengan situasi yang dihadapi. Setelah itu, pemimpin melakukan sosialisasi kebijakan yang diterapkan kepada guru, tenaga kependidikan, orang tua dan siswa. Seorang Wakil kepala sekolah, Bapak Amin Kutbi, menyatakan bahwa;

“Diseminasi kebijakan ini dilakukan untuk memberikan informasi tentang kebijakan yang diterapkan di sekolah kepada guru, orang tua dan siswa. Diseminasi ini dapat juga dipahami sebagai eksekusi kebijakan yang telah dibuat oleh kepala sekolah (Interview, 24/04/2022).

6. Monitoring, evaluasi dan *follow up strategy* atau kebijakan

Eksekusi kebijakan memerlukan diseminasi kepada seluruh warga sekolah, orang tua dan siswa. Setelah kebijakan didiseminasi dan dieksekusi, kepala sekolah selanjutnya memonitoring dan mengevaluasi kebijakan yang diterapkan untuk perbaikan proses selanjutnya. Secara umum, Kepala sekolah Dasar di Lombok melakukan evaluasi dengan: apa yang telah dilakukan dan apa hasilnya?; apa yang belum dilakukan dan apa alasannya?. Misalnya, seorang kepala sekolah, Ibu Sabariah menjelaskan pengalamannya menerapkan kepemimpinan adaptif saat pandemic covid-19 yang lalu:

Dari hasil evaluasi sementara, guru memerlukan buku panduan khusus untuk Flexibel learning dan panduan khusus untuk orang tua dalam mendampingi anak selama belajar dari rumah (Interview, 24/04/2022)..

Ilustrasi di atas menunjukkan bahwa Kepala Sekolah memerlukan sense of emergence dan responsive to emergence dengan analisis konteks. Langkah ini mendukung practical guide yang diusulkan oleh Yukl & Mashud (2010) di mana seorang *adaptive leader*.. Begitupula dengan pandangan Drysdale & Gurr (2017) yang menyatakan bahwa *understanding the context* adalah peran pertama sebelum *setting direction* demi kesuksesan proses pendidikan (Drysdale & Gurr, 2017). *Understanding the context* ini memerlukan *sense of emergence* dari seorang pemimpin.

Analisis context dilakukan untuk mendiagnosa secara akurat situasi yang sedang dihadapi dan selanjutnya mengidentifikasi respon yang sesuai dengan kebutuhan. Sebagai tambahan, analisis konteks ini diperkuat dengan analisis regulasi pemerintah agar kepala sekolah mendapatkan payung hukum dari kebijakan akan diambil atau peran yang dimainkan. Analisis konteks ini diperlukan karena akan menentukan langkah-langkah selanjutnya seperti strategi yang akan diterapkan, pihak yang dilibatkan, serta monitoring dan evaluasi yang akan dipilih.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan flexible adalah kepemimpinan yang merespon situasi dan kondisi dengan ceoat dan tepat. Kepemimpinan adaptif diperlukan bukan hanya untuk merespon tantangan yang sedang dihadapi atau yang akan dihadapi (*anticipation*), tetapi juga untuk merespon secara cepat tantangan yang tidak bias diprediksi sebelumnya. Itulah mengapa, dalam kepemimpinan adaptif, terdapat istilah tantangan teknis dan tantangan adaptif. Beberapa teori kepemimpinan adaptif ataupun flexible dari para Ahli (Drysdale & Gurr, 2017; R. Heifetz & Laurie, 2001; Yukl & Mashud, 2010) dan lain-lain bisa diterjemahkan dalam konteks pendidikan untuk mewujudkan kepemimpinan adaptif yang ideal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvunger, D. (2015). Towards new forms of educational leadership? The local implementation of förstelärare in Swedish schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(3), 30103. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.30103>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2022824. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>

- Chua Reyes, V., Hamid, O., & Hardy, I. (2022). When reforms make things worse: School leadership responses to poverty, disasters, and cultures of crises in the Philippine education system. *International Journal of Leadership in Education*, 25(2), 331–344. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2009038>
- Drysdale, L., & Gurr, D. (2017). Leadership in Uncertain Times. *International Studies in Educational Administration*, 45(2), 131.
- Dunn, R. (2020). *Adaptive Leadership: Leading Through Complexity*. 48, 31–38.
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Heifetz, R., & Laurie, D. L. (2001). 'The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79, 131–141. <https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>.
- Jäppinen, A.-K. (2017). Analysis of leadership dynamics in educational settings during times of external and internal change. *Educational Research*, 59(4), 460–477. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1376591>
- McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., Hassanien, M., Al-Hayani, A., Jones, P., Nadarajah, V. D., & Radu, G. (2022). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, 0(0), 1–11. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057288>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publication.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Carnall, D. R., & Wild, L. (2020, September 11). 5 Principles to Guide Adaptive Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
- Rumeli, M. S., Rami, A. A. M., Wahat, N. W. A., & Samsudin, S. (2022). Distributive Leadership Roles for Primary School Teachers' Efficiency in New Norm: Focus Group Analysis. *Asian Journal of University Education*, 18(1), 217–230. <https://eric.ed.gov/?q=pandemic+leadership+principal&ft=on&id=EJ1336233>
- Simmons, K. (2021). *Building the Endurance to Lead*. ASCD. <https://www.ascd.org/blogs/building-the-endurance-to-lead>

- Yang, B., & Huang, C. (2021). Turn crisis into opportunity in response to COVID-19: Experience from a Chinese University and future prospects. *Studies in Higher Education, 46*(1), 121–132. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859687>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yukl, G., & Mashud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*, 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>