P-ISSN 0126-043X
E-ISSN 27162-400

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM PENDIDIKAN ISLAM: INTEGRASI MODEL SITUASIONAL, KONTINGENSI, DAN SYURA

Ahsari Fadli Siregar[1], Tobroni[2]
[1]Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia
*Email: fadlisiregar@webmail.umm.ac.id
[2]Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia
Email: tobroni@umm.ac.id

ABSTRACT
Islamic educational institutions operate in environments marked by diverse teacher capabilities, changing student needs, regulatory demands, and expectations that leadership remain ethically grounded. This article develops a conceptual framework of adaptive leadership by integrating situational leadership, contingency theory, and shura as an Islamic deliberative principle. The study employs an integrative literature review of foundational leadership works, methodological literature on integrative reviews, and selected peer-reviewed studies on Islamic educational leadership published in recent years. The synthesis distinguishes three complementary analytical dimensions: the readiness and development needs of individual staff, the fit between leadership behavior and organizational conditions, and the ethical legitimacy of decisions through consultation, justice, and accountability. The proposed framework follows a four-stage cycle: diagnose the context, select and explain an appropriate leadership response, deliberate with relevant stakeholders, and evaluate outcomes before recalibrating action. Situational leadership contributes differentiated support and direction; contingency theory foregrounds contextual fit; and shura adds a normative process that constrains arbitrary or purely instrumental decisions. The framework is conceptual rather than empirically validated and should be tested in different types of Islamic schools and madrasahs. It offers a structured basis for future research and leadership development without assuming that one style is universally effective.

Keywords: *Adaptive Leadership, Islamic Education, Situational Leadership, Contingency Theory, Shura.*

ABSTRAK
Lembaga pendidikan Islam beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh keragaman kemampuan guru, perubahan kebutuhan peserta didik, tuntutan regulasi, dan harapan agar kepemimpinan tetap berpijak pada nilai etis. Artikel ini mengembangkan kerangka konseptual kepemimpinan adaptif melalui integrasi kepemimpinan situasional, teori kontingensi, dan syura sebagai prinsip musyawarah dalam Islam. Penelitian menggunakan tinjauan pustaka integratif terhadap karya-karya dasar teori kepemimpinan, literatur metodologis tentang tinjauan integratif, serta sejumlah penelitian sejawat tentang kepemimpinan pendidikan Islam dalam beberapa tahun terakhir. Sintesis menghasilkan tiga

dimensi yang saling melengkapi: kesiapan dan kebutuhan pengembangan individu, kesesuaian perilaku pemimpin dengan kondisi organisasi, serta legitimasi etis keputusan melalui musyawarah, keadilan, dan akuntabilitas. Kerangka yang diusulkan berbentuk siklus empat tahap: mendiagnosis konteks, memilih dan menjelaskan respons kepemimpinan, bermusyawarah dengan pemangku kepentingan terkait, serta mengevaluasi hasil untuk menyesuaikan tindakan berikutnya. Kepemimpinan situasional memberi perhatian pada diferensiasi arahan dan dukungan; teori kontingensi menekankan kesesuaian dengan konteks; sedangkan syura menambahkan proses normatif yang membatasi keputusan sewenang-wenang atau semata-mata instrumental. Kerangka ini masih bersifat konseptual dan belum tervalidasi secara empiris sehingga perlu diuji pada berbagai tipe sekolah Islam dan madrasah. Artikel ini menyediakan dasar terstruktur bagi penelitian lanjutan dan pengembangan kapasitas pemimpin tanpa menganggap satu gaya selalu efektif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Pendidikan Islam, Kepemimpinan Situasional, Teori Kontingensi, Syura.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam mengarahkan sumber daya manusia, membangun budaya kerja, dan menjaga keberlangsungan organisasi pendidikan. Pada lembaga pendidikan Islam, tanggung jawab tersebut tidak terbatas pada pencapaian target administratif atau akademik. Pemimpin juga diharapkan menjaga amanah, memperlakukan warga sekolah secara adil, memberi teladan, dan melibatkan pihak yang terdampak oleh keputusan. Karena itu, efektivitas kepemimpinan perlu dipahami sebagai hubungan antara pencapaian tujuan, respons terhadap konteks, dan tanggung jawab etis.

Kebutuhan terhadap kepemimpinan yang adaptif tampak dalam situasi sehari-hari: guru memiliki tingkat pengalaman dan kompetensi yang berbeda; penelitian Aziz dan Nurdin juga mengkaji penggunaan empat dimensi kepemimpinan situasional dalam membaca kesiapan guru; satu program dapat diterima oleh sebagian warga sekolah tetapi memunculkan resistensi pada kelompok lain; dan keputusan mendesak kadang menuntut arahan langsung, sedangkan persoalan kompleks memerlukan partisipasi. Pendekatan yang selalu direktif berisiko menghambat inisiatif, sementara pendelegasian tanpa dukungan dapat membebani staf yang belum siap. Dengan demikian, kepemimpinan tidak cukup ditentukan oleh karakter pemimpin atau satu gaya yang dianggap ideal, tetapi juga perlu mempertimbangkan kebutuhan tugas, kapasitas anggota, dan keadaan organisasi (Aziz & Nurdin, 2023).

Teori kepemimpinan situasional Hersey, Blanchard, dan Johnson menekankan perlunya menyesuaikan perilaku pengarahan dan dukungan dengan kebutuhan pengembangan pengikut. Sementara itu, model kontingensi Fiedler menempatkan efektivitas kepemimpinan dalam hubungan antara orientasi pemimpin dan tingkat kendali yang diberikan situasi. Penelitian Su tentang respons kepemimpinan dalam krisis juga memperlihatkan pentingnya membaca faktor situasional dan kontingensial secara bersamaan. Teori jalur-tujuan House juga menjelaskan bahwa perilaku pemimpin perlu membantu anggota memahami jalur menuju tujuan dan mengatasi hambatan. Ketiganya memberikan kontribusi yang berkaitan, tetapi tidak identik: kepemimpinan situasional berfokus pada

respons terhadap kebutuhan individu, teori kontingensi menyoroti kecocokan pemimpin-situasi, dan jalur-tujuan menggarisbawahi dukungan terhadap motivasi serta pencapaian (Fiedler, 1964; Hersey et al., 2013; House, 1971; Su, 2026).

Dalam pendidikan Islam, adaptasi tersebut tidak dapat hanya dipahami sebagai teknik manajerial. Nilai syura memberi landasan untuk mendengarkan pandangan pihak terkait, sedangkan amanah dan keadilan menuntut agar keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip musyawarah disebut dalam QS Ali ‘Imran [3]:159 dan QS al-Syura [42]:38; kedua rujukan tersebut menjadi pijakan normatif, bukan bukti empiris tentang efektivitas suatu model. Kajian kontemporer tentang kepemimpinan pendidikan Islam juga mengangkat amanah, keadilan, keteladanan, dan konsultasi sebagai unsur penting dalam tata kelola lembaga (QS Ali ‘Imran 3:159; QS al-Syura 42:38) (Ali, 2009).

Sejumlah penelitian terkini telah mengkaji kepemimpinan situasional dan kontingensi dalam pendidikan Islam maupun adaptasi teori situasional pada budaya madrasah. Marfu et al., misalnya, membahas model situasional dan kontingensi dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi sekolah, sedangkan Abidin et al. menunjukkan melalui studi kasus bahwa syura, amanah, dan uswah dapat membentuk praktik kepemimpinan adaptif di madrasah. Oleh sebab itu, artikel ini tidak mengklaim bahwa hubungan antara kepemimpinan situasional dan nilai Islam belum pernah dibahas. Ruang kontribusi yang dituju lebih spesifik: menyusun sintesis konseptual tiga unsur—diagnosis situasional, kesesuaian kontingensial, dan legitimasi etis melalui syura—ke dalam satu siklus pengambilan keputusan yang dapat ditelaah dan diuji (Abidin et al., 2026; Imamah et al., 2026; Kartika et al., 2025; Marfu et al., 2025; Umayah et al., 2026).

Kajian yang lebih baru memperlihatkan bahwa adaptasi kepemimpinan dalam pendidikan Islam perlu dipahami pada tingkat individu sekaligus organisasi. Studi tentang kepemimpinan adaptif dan pembentukan budaya religius madrasah menyoroti bahwa syura, amanah, dan uswah bukan sekadar pelengkap normatif, melainkan unsur yang memengaruhi cara pemimpin menerapkan pendekatan situasional. Temuan studi kasus tersebut tidak dapat digeneralisasi ke semua madrasah, tetapi relevan untuk menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan memerlukan pembacaan atas nilai dan kebiasaan organisasi setempat (Abidin et al., 2026).

Kajian lain tentang kepemimpinan adaptif di pesantren menempatkan respons terhadap modernitas sebagai proses yang melibatkan pemimpin, pengelola, guru, dan komunitas. Sementara itu, literatur tentang kepemimpinan agile dalam pendidikan Islam menghubungkan adaptasi dengan kolaborasi digital, pengembangan kapasitas guru, serta prinsip amanah, syura, dan keadilan. Kedua arah kajian ini memperluas konteks pembahasan: adaptasi bukan sekadar memilih gaya komunikasi yang tepat, melainkan juga menata kapasitas kolektif dan menjaga orientasi nilai ketika lingkungan berubah (Mahmudi & Aimah, 2025; Wibowo et al., 2025).

Berdasarkan latar tersebut, artikel ini menjawab tiga pertanyaan: (1) apa kontribusi dan batas kepemimpinan situasional serta teori kontingensi bagi pengelolaan pendidikan Islam; (2) bagaimana syura, amanah, dan keadilan dapat berfungsi sebagai prinsip normatif dalam proses adaptasi; dan (3) bagaimana ketiganya dapat disintesiskan menjadi kerangka kepemimpinan adaptif yang operasional. Tujuan artikel adalah mengembangkan kerangka konseptual awal,

menjelaskan proposisi hubungan antardimensi, dan mengidentifikasi implikasi bagi kepala sekolah, kepala madrasah, serta penelitian berikutnya.

2. METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui tinjauan pustaka integratif (integrative literature review). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan sintesis karya konseptual dan penelitian empiris untuk membangun pemahaman baru atas suatu masalah, dengan tetap menuntut transparansi dalam pencarian, seleksi, dan penggabungan temuan. Artikel ini tidak menyebut dirinya sebagai tinjauan sistematis penuh karena prosesnya tidak menggunakan protokol registrasi, penilaian risiko bias formal, atau alur seleksi yang telah diverifikasi oleh penelaah independen (Whittemore & Knafl, 2005).

Penelusuran sumber dilakukan melalui laman jurnal dan penerbit, katalog penerbit, ERIC, PubMed untuk rujukan metodologis yang relevan, serta pemeriksaan tautan DOI dan metadata pada laman artikel. Kata kunci bahasa Inggris meliputi "situational leadership", "contingency leadership", "path-goal theory", "Islamic educational leadership", "adaptive leadership", dan "shura"; kata kunci bahasa Indonesia meliputi "kepemimpinan situasional", "teori kontingensi", "kepemimpinan pendidikan Islam", dan "musyawarah". Penelusuran dipusatkan pada karya dasar teori kepemimpinan dan publikasi relevan 2025–2026, disertai literatur metodologis untuk membangun prosedur sintesis.

Kriteria inklusi meliputi: (a) karya asli atau buku akademik dari penerbit yang dapat diidentifikasi; (b) artikel jurnal yang memiliki metadata bibliografis dan DOI atau laman penerbit yang dapat diperiksa; (c) relevansi langsung terhadap salah satu dari tiga fokus, yaitu kepemimpinan situasional, kontingensi, atau nilai kepemimpinan Islam; dan (d) informasi yang memadai untuk mengidentifikasi tujuan, konteks, dan kontribusi sumber. Sumber yang metadata utamanya tidak dapat diverifikasi tidak digunakan sebagai landasan argumen. Karya klasik tetap dimasukkan karena merupakan sumber primer teori, bukan karena kebaruan tahun terbit (Whittemore & Knafl, 2005).

Analisis dilakukan dalam empat langkah. Pertama, sumber dikelompokkan menjadi teori situasional, teori kontingensi dan jalur-tujuan, serta kepemimpinan Islam dan syura. Kedua, gagasan kunci dikodekan menurut unit analisis, faktor situasi, bentuk respons pemimpin, proses keputusan, dan mekanisme pertanggungjawaban. Ketiga, kesamaan dan ketegangan antarkelompok sumber dibandingkan. Keempat, hasil perbandingan disintesiskan menjadi kerangka empat tahap dan sejumlah proposisi konseptual. Sintesis ini merupakan interpretasi penulis atas literatur yang ditelaah, bukan hasil pengukuran lapangan; karena itu, kerangka yang dihasilkan memerlukan pengujian empiris (Whittemore & Knafl, 2005).

Untuk menjaga keterlacakan interpretasi, setiap sumber dibaca dengan memperhatikan jenis kontribusinya. Karya teori klasik digunakan untuk mengidentifikasi konsep inti, sedangkan artikel empiris dan konseptual terbaru digunakan untuk memeriksa bagaimana isu kepemimpinan adaptif dibahas dalam pendidikan kontemporer. Perbedaan desain penelitian tidak disamakan: hasil studi kasus diperlakukan sebagai temuan kontekstual, artikel konseptual sebagai pengembangan gagasan, dan teori klasik sebagai kerangka analisis. Dengan

pembatasan ini, sintesis tidak mengubah bukti kualitatif dari satu lembaga menjadi klaim universal.

3. HASIL PEMBAHASAN

3.1. Kepemimpinan Situasional: Respons Terhadap Kebutuhan Pengembangan

Kepemimpinan situasional berangkat dari gagasan bahwa perilaku pemimpin sebaiknya menyesuaikan kebutuhan pengembangan anggota dalam tugas tertentu. Dalam formulasi Hersey et al., pemimpin mempertimbangkan kombinasi pengarahan tugas dan dukungan relasional. Secara praktis, guru yang baru menangani program atau belum memahami prosedur dapat membutuhkan tujuan, langkah, dan standar kerja yang jelas. Guru yang telah memahami tugas tetapi kurang percaya diri mungkin lebih terbantu oleh dialog, umpan balik, dan dukungan. Guru berpengalaman dapat dilibatkan dalam pemecahan masalah bersama, sementara guru yang kompeten dan berkomitmen dapat menerima pendelegasian lebih luas (Hersey et al., 2013).

Kekuatan pendekatan ini ialah pengakuannya terhadap keragaman kebutuhan profesional. Hal ini sejalan dengan literatur kepemimpinan sekolah yang menekankan pentingnya konteks dan kondisi organisasi dalam memahami praktik kepemimpinan yang berhasil. Dalam lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah tidak semestinya menganggap semua guru memerlukan bentuk supervisi yang sama. Guru baru, koordinator kurikulum, pengelola kegiatan keagamaan, dan guru senior mungkin memiliki kebutuhan dukungan berbeda, bahkan ketika bekerja dalam satu program. Adaptasi yang tepat dapat mencakup instruksi terstruktur, coaching, pengambilan keputusan bersama, atau pendelegasian, sesuai tugas dan kapasitas aktual (Leithwood et al., 2020).

Namun, model situasional perlu diterapkan secara hati-hati. Kategori kesiapan tidak seharusnya menjadi label permanen terhadap individu, karena kompetensi dapat berbeda antartugas dan berubah seiring waktu. Penilaian sepihak juga dapat menjustifikasi kontrol berlebihan apabila pemimpin tidak memberi ruang bagi guru untuk menjelaskan kebutuhan mereka. Oleh sebab itu, diagnosis harus bersifat spesifik pada tugas, terbuka terhadap koreksi, dan disertai kriteria yang dapat dipahami. Dalam kerangka adaptif yang diusulkan, kepemimpinan situasional menjawab pertanyaan: dukungan dan pengarahan seperti apa yang dibutuhkan anggota untuk menjalankan tugas tertentu.

Agar diagnosis situasional tidak berubah menjadi penilaian subjektif, kepala sekolah dapat menggunakan pertanyaan yang terikat pada pekerjaan: apakah tujuan tugas sudah dipahami, apakah keterampilan yang diperlukan telah dikuasai, hambatan apa yang sedang dihadapi, dan dukungan seperti apa yang dinilai membantu oleh guru. Bukti diagnosis dapat berupa hasil kerja, observasi yang disepakati, percakapan reflektif, atau data kemajuan program. Penggunaan lebih dari satu sumber informasi membantu mengurangi risiko bahwa keputusan hanya didasarkan pada kesan pribadi pemimpin. Pendekatan ini sejalan dengan temuan studi kasus pada sekolah berbasis agama yang menggambarkan kepemimpinan situasional sebagai proses organisasi yang bergerak mengikuti kesiapan guru, kompleksitas tugas, dan tahapan kerja, bukan semata-mata sebagai gaya interpersonal (Widayoko et al., 2026).

3.2. Teori Kontingensi: Kesesuaian Antara Kepemimpinan Dan Kondisi Organisasi

Teori kontingensi mengingatkan bahwa efektivitas tidak dapat dilepaskan dari konfigurasi situasi. Fiedler mengembangkan model yang menghubungkan orientasi pemimpin dengan tingkat kendali situasional, termasuk hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Berbeda dari pendekatan yang mengasumsikan pemimpin dapat selalu mengganti gayanya, model Fiedler menekankan kecocokan antara orientasi pemimpin dan situasi yang dihadapi. Sementara itu, House melalui teori jalur-tujuan menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat memperjelas tujuan, mengurangi hambatan, dan mendukung motivasi anggota sesuai karakteristik tugas serta lingkungan (Fiedler, 1964).

Dalam konteks sekolah dan madrasah, faktor kontingensi dapat meliputi tingkat urgensi masalah, kejelasan regulasi, sumber daya yang tersedia, budaya organisasi, dukungan yayasan atau komite, kompleksitas tugas, dan hubungan antarwarga sekolah. Ketika terjadi persoalan keselamatan atau tenggat pelaporan yang tidak dapat ditunda, arahan terpusat dan prosedur yang jelas mungkin dibutuhkan. Sebaliknya, perencanaan kurikulum, pengembangan program literasi, atau perbaikan budaya sekolah dapat memerlukan partisipasi lebih luas karena pengetahuan tersebar di antara guru dan pemangku kepentingan (Fiedler, 1964; House, 1971).

Kontribusi teori kontingensi adalah menggeser analisis dari pertanyaan "gaya apa yang paling baik?" menjadi "kondisi apa yang sedang dihadapi, dan bentuk kepemimpinan apa yang paling sesuai dengan kondisi tersebut?" Namun, model kontingensi klasik tidak boleh diperlakukan sebagai resep mekanis yang secara langsung menentukan tindakan pada semua lembaga pendidikan. Konteks pendidikan Islam memiliki tujuan normatif, relasi komunitas, dan tradisi kelembagaan yang perlu dipertimbangkan. Karena itu, analisis kontingensi dalam artikel ini berfungsi sebagai alat diagnosis, bukan sebagai satu-satunya penentu keputusan (Fiedler, 1964).

Faktor kontingensi juga dapat berubah selama program berjalan. Misalnya, strategi yang sesuai pada tahap perencanaan belum tentu sesuai ketika pelaksanaan menghadapi kekurangan waktu, perubahan kebijakan, atau rendahnya partisipasi. Oleh sebab itu, pemimpin perlu membedakan faktor yang relatif stabil—seperti mandat kelembagaan—dari faktor yang berubah cepat, seperti beban kerja, ketersediaan sumber daya, atau tingkat urgensi. Pemisahan ini membantu menghindari dua kekeliruan: mempertahankan prosedur yang sudah tidak relevan dan mengubah kebijakan secara tergesa-gesa tanpa mempertimbangkan konsekuensi. Dalam artikel ini, teori kontingensi dipakai untuk mengajukan pertanyaan diagnostik, bukan untuk mengklaim bahwa satu kombinasi faktor selalu menghasilkan satu tindakan tertentu.

3.3. Syura Dan Etika Kepemimpinan Pendidikan Islam

Syura atau musyawarah menambahkan dimensi prosedural dan etis pada keputusan kepemimpinan. QS Ali 'Imran [3]:159 menghubungkan sikap lemah lembut, pemberian maaf, musyawarah, dan keteguhan dalam mengambil keputusan; QS al-Syura [42]:38 menggambarkan urusan komunitas yang diputuskan melalui musyawarah. Dalam artikel ini, ayat-ayat tersebut dibaca sebagai landasan normatif bahwa pengambilan keputusan sebaiknya menggabungkan pertimbangan, penghormatan terhadap pihak terkait, dan tanggung jawab atas keputusan akhir (QS Ali 'Imran 3:159; QS al-Syura 42:38).

Syura bukan berarti seluruh keputusan harus ditentukan melalui pemungutan suara atau bahwa pemimpin melepaskan tanggung jawabnya.

Musyawarah yang bermakna mensyaratkan akses pada informasi yang relevan, kesempatan menyampaikan pandangan, pertimbangan terhadap dampak keputusan, dan penjelasan tentang alasan pilihan akhir. Dalam keadaan darurat, ruang musyawarah mungkin terbatas oleh waktu; namun pemimpin tetap dapat menjelaskan alasan tindakan, mendokumentasikan keputusan, dan melakukan evaluasi setelah situasi terkendali. Dengan demikian, syura tidak meniadakan adaptasi, tetapi mengarahkan bagaimana adaptasi diputuskan dan dipertanggungjawabkan (QS Ali ‘Imran 3:159; QS al-Syura 42:38).

Nilai amanah menegaskan bahwa kewenangan merupakan tanggung jawab, bukan hak untuk bertindak sewenang-wenang. Pembahasan kepemimpinan dalam perspektif Islam juga menempatkan nilai-nilai Islam sebagai sumber orientasi etis bagi pemimpin. Keadilan menuntut konsistensi kriteria, proporsionalitas dukungan, dan perhatian pada pihak yang paling terdampak. Uswah atau keteladanan memberi dimensi perilaku: pemimpin perlu menunjukkan keterbukaan, disiplin, dan kesediaan menerima koreksi. Studi kontemporer tentang kepemimpinan pendidikan Islam menempatkan nilai konsultasi, amanah, keadilan, dan keteladanan sebagai unsur penting yang berinteraksi dengan praktik manajerial. Meski temuan penelitian tersebut berasal dari konteks dan desain berbeda, literatur itu mendukung relevansi pembahasan nilai Islam sebagai bagian substantif kepemimpinan, bukan sekadar tambahan retoris (Ali, 2009).

Dalam praktik, kualitas syura dapat ditelaah melalui beberapa indikator proses: pihak yang terdampak teridentifikasi, informasi dasar dibagikan sebelum keputusan, peserta memperoleh kesempatan menyampaikan alasan atau keberatan, masukan ditimbang secara proporsional, dan alasan keputusan akhir dapat dijelaskan. Indikator ini tidak mengubah syura menjadi prosedur administratif semata; fungsinya adalah membantu lembaga memeriksa apakah musyawarah benar-benar memberi ruang pertimbangan atau hanya mengesahkan keputusan yang telah ditentukan. Prinsip keadilan juga menuntut agar suara pihak yang memiliki posisi lebih lemah tidak otomatis kalah oleh hierarki jabatan. Karena itu, pemimpin perlu merancang forum dan cara pengumpulan masukan yang sesuai dengan persoalan, termasuk konsultasi tertulis atau diskusi kelompok kecil ketika forum besar kurang memungkinkan.

Perlu dibedakan pula antara landasan normatif dan klaim empiris. Ayat Al-Qur’an memberikan orientasi nilai bagi musyawarah dan tanggung jawab, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa suatu prosedur organisasi akan meningkatkan kinerja. Klaim tentang dampak terhadap kepercayaan, kolaborasi, atau hasil belajar tetap memerlukan bukti dari penelitian pendidikan. Pembedaan ini penting agar integrasi teori kepemimpinan dengan nilai Islam tidak berhenti pada legitimasi normatif, tetapi dapat dikembangkan menjadi pertanyaan empiris yang terukur.

3.4. Integrasi Konseptual: Kerangka Kepemimpinan Adaptif

Hasil sintesis menunjukkan bahwa ketiga pendekatan memiliki unit analisis dan fungsi berbeda, sehingga integrasi yang tepat bukan mencampurkan istilah secara longgar. Kepemimpinan situasional membantu mendiagnosis kebutuhan pengembangan anggota; teori kontingensi membantu menilai kecocokan tindakan dengan keadaan organisasi; dan syura memberikan prinsip normatif untuk menguji kualitas proses keputusan. Ketiganya dapat disatukan dalam satu siklus berulang yang memungkinkan pemimpin bertindak, menerima

umpan balik, dan menyesuaikan keputusan (Fiedler, 1964; Hersey et al., 2013; House, 1971; House, 1996).

Integrasi tersebut dapat dijelaskan melalui pembagian fungsi yang saling mengoreksi. Diagnosis situasional mencegah pemimpin mengabaikan kebutuhan profesional individu; analisis kontingensi mencegah keputusan terlepas dari kendala dan karakter organisasi; syura menguji apakah proses pengambilan keputusan telah memberi ruang bagi pertimbangan pihak terkait; sedangkan amanah dan keadilan menjadi batas etis atas penggunaan kewenangan. Dengan demikian, adaptasi tidak identik dengan fleksibilitas tanpa prinsip. Pemimpin dapat mengubah kadar arahan atau partisipasi, tetapi alasan perubahan harus dapat diterangkan dan tidak boleh menghapus tanggung jawabnya.

Sintesis ini juga membedakan adaptasi jangka pendek dan pembelajaran organisasi. Pada jangka pendek, pemimpin memilih respons yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau menghadapi risiko. Pada jangka lebih panjang, evaluasi menunjukkan apakah organisasi perlu memperbaiki pembagian peran, sistem komunikasi, pelatihan, atau mekanisme konsultasi. Literatur tentang kepemimpinan adaptif dan agile di pendidikan Islam menekankan bahwa perubahan berkelanjutan berkaitan dengan pengembangan kapasitas kolektif dan kolaborasi, bukan hanya keputusan individual pemimpin (Mahmudi & Aimah, 2025; Wibowo et al., 2025).

Dimensi	**Pertanyaan diagnosis**	**Implikasi tindakan**	**Pengaman etis**
Situasional	Apa kebutuhan kompetensi dan dukungan pada tugas ini?	Arahan, coaching, partisipasi, atau delegasi sesuai kebutuhan.	Jangan menjadikan kesiapan sebagai label permanen.
Kontingensi	Bagaimana urgensi, struktur tugas, sumber daya, dan budaya organisasi?	Sesuaikan kadar sentralisasi, koordinasi, dan pelibatan pihak.	Jelaskan alasan dan dampak keputusan.
Syura dan Nilai Islam	Siapa yang terdampak, suara siapa yang perlu didengar, dan bagaimana keadilan dijaga?	Musyawarah proporsional, kriteria terbuka, akuntabilitas.	Amanah, keadilan, keteladanan, dan evaluasi.

Tabel 1. Sintesis fungsi tiga dimensi dalam kerangka kepemimpinan adaptif

Tahap 1: Diagnosis konteks

Pemimpin mengumpulkan informasi tentang tugas, kompetensi dan kebutuhan dukungan anggota, urgensi, sumber daya, aturan, serta pihak yang terdampak. Diagnosis dapat dilakukan melalui percakapan dengan guru, observasi, telaah data pembelajaran, dan analisis kendala program. Tujuannya bukan mengawasi individu secara berlebihan, melainkan menghindari keputusan yang dibuat berdasarkan asumsi (Fiedler, 1964; Hersey et al., 2013).

Tahap 2: Pemilihan respons dan penjelasan alasan

Berdasarkan diagnosis, pemimpin menentukan kadar arahan, dukungan, partisipasi, dan delegasi. Keputusan perlu mempertimbangkan dampak jangka pendek maupun pengembangan kapasitas jangka panjang. Arahan langsung dapat diperlukan pada tugas berisiko tinggi, sedangkan pendelegasian dapat digunakan untuk memberi ruang profesional kepada guru berpengalaman. Pemimpin perlu

menjelaskan mengapa respons tertentu dipilih, termasuk standar keberhasilan dan batas kewenangan (Fiedler, 1964; Hersey et al., 2013; House, 1971).

Tahap 3: Musyawarah yang proporsional

Pemimpin mengidentifikasi pihak yang memiliki pengetahuan, tanggung jawab, atau kepentingan yang relevan. Musyawarah tidak harus melibatkan semua orang dalam setiap keputusan; cakupannya mengikuti dampak dan tingkat kompleksitas masalah. Namun, konsultasi harus lebih dari formalitas: masukan perlu dipertimbangkan, keberatan dicatat bila relevan, dan keputusan akhir dijelaskan. Dalam situasi mendesak, konsultasi dapat dilakukan secara terbatas lalu diperluas dalam evaluasi (QS Ali ‘Imran 3:159; QS al-Syura 42:38).

Tahap 4: Evaluasi, akuntabilitas, dan kalibrasi

Setelah tindakan dilaksanakan, pemimpin mengevaluasi hasil dan proses: apakah tujuan tercapai, apakah dukungan sesuai, apakah ada kelompok yang dirugikan, dan apa yang perlu diubah. Evaluasi dapat memanfaatkan indikator program, umpan balik guru, perkembangan peserta didik, serta catatan pelaksanaan. Hasil evaluasi menjadi dasar penyesuaian gaya kepemimpinan berikutnya. Dengan cara ini, adaptasi merupakan siklus belajar organisasi, bukan pergantian gaya yang tidak konsisten (House, 1971; Leithwood et al., 2020).

Evaluasi perlu memeriksa proses dan hasil secara bersamaan. Hasil yang tercapai melalui beban kerja yang tidak adil atau konsultasi yang hanya formal dapat menimbulkan masalah keberlanjutan. Sebaliknya, proses yang inklusif tetapi tidak menghasilkan kemajuan juga perlu ditinjau, misalnya karena tujuan tidak jelas, dukungan kurang memadai, atau indikator tidak realistis. Karena itu, evaluasi sebaiknya menggabungkan indikator hasil dengan indikator proses, seperti ketercapaian target, ketepatan waktu, kualitas koordinasi, keterlibatan pihak terkait, dan tindak lanjut terhadap masukan. Siklus ini memungkinkan pemimpin mengidentifikasi bagian model yang perlu diperbaiki tanpa menganggap kegagalan satu program sebagai bukti bahwa seluruh pendekatan tidak berguna.

Agar kerangka tersebut dapat digunakan secara konsisten, diagnosis perlu dibedakan dari justifikasi keputusan. Diagnosis menjawab apa yang terjadi dan faktor apa yang membatasi pilihan; justifikasi menjelaskan mengapa satu tindakan dipilih dibandingkan alternatif lain. Misalnya, keterbatasan kompetensi digital guru merupakan temuan diagnosis, sedangkan keputusan untuk mengadakan pelatihan, menyediakan pendampingan sejawat, atau menunda implementasi merupakan pilihan yang harus dijustifikasi dengan mempertimbangkan waktu, biaya, dampak terhadap pembelajaran, dan suara guru. Pemisahan ini mengurangi risiko bahwa penilaian awal pemimpin langsung berubah menjadi keputusan tanpa pertimbangan alternatif.

Kerangka ini juga menempatkan transparansi sebagai penghubung antara efektivitas dan legitimasi. Pemimpin tidak harus mengumumkan seluruh informasi yang bersifat rahasia, tetapi perlu menjelaskan kriteria yang relevan, alasan pembagian tugas, serta indikator keberhasilan. Dalam lembaga pendidikan Islam, transparansi tersebut mendukung amanah karena kewenangan dapat ditelusuri dan dikoreksi. Keadilan tidak selalu berarti semua pihak menerima tugas atau dukungan yang sama; keadilan lebih dekat dengan penerapan kriteria yang dapat dijelaskan, pembagian beban yang proporsional, dan perlindungan pihak yang lebih rentan terhadap dampak keputusan.

Secara konseptual, kerangka empat tahap dapat dibaca sebagai siklus, bukan urutan linear yang selesai sekali. Evaluasi pada tahap keempat menghasilkan informasi baru untuk diagnosis berikutnya. Jika suatu bentuk pendelegasian tidak berjalan karena mandat tidak jelas, masalahnya tidak selalu terletak pada kapasitas guru; bisa jadi pemimpin belum menetapkan batas kewenangan atau menyediakan sumber daya yang memadai. Siklus ini mendorong pemimpin menguji kembali asumsi awal dan menempatkan kegagalan sebagai informasi untuk perbaikan, bukan semata-mata sebagai alasan menyalahkan individu. Pemahaman ini sejalan dengan penelitian yang melihat adaptasi sebagai proses organisasi dan pengembangan kapasitas, bukan hanya pergantian gaya kepemimpinan (Mahmudi & Aimah, 2025; Widayoko et al., 2026).

3.5. Proposisi Konseptual Dan Ilustrasi Penerapan

Dari kerangka tersebut dapat dirumuskan tiga proposisi untuk penelitian lanjutan. Pertama, kesesuaian antara bentuk dukungan pemimpin dan kebutuhan pengembangan guru diperkirakan memperkuat kejelasan tugas serta kapasitas profesional. Kedua, kualitas diagnosis konteks—termasuk urgensi, sumber daya, dan struktur tugas—diperkirakan memengaruhi kecocokan respons kepemimpinan. Ketiga, praktik syura yang substantif, disertai amanah dan keadilan, diperkirakan meningkatkan legitimasi keputusan dan membuka ruang koreksi. Proposisi ini merupakan dugaan teoretis yang harus diuji; artikel ini tidak menyatakan hubungan kausal yang telah terbukti (Ali, 2009; Fiedler, 1964; Hersey et al., 2013; House, 1971).

Sebagai ilustrasi, madrasah ingin meningkatkan kemampuan literasi peserta didik. Kepala madrasah terlebih dahulu memetakan data kemampuan membaca, pengalaman guru, waktu yang tersedia, dan dukungan orang tua. Guru yang belum berpengalaman dengan strategi literasi mendapat panduan dan pendampingan; guru yang telah menguasai strategi diminta merancang intervensi dan mendampingi rekan sejawat. Karena program berdampak pada jadwal dan beban kerja, rancangan dibahas bersama perwakilan guru dan pihak terkait. Kriteria pemilihan program, pembagian beban, dan indikator evaluasi disepakati secara terbuka. Setelah periode uji coba, hasil belajar dan umpan balik dianalisis untuk menentukan apakah pendekatan perlu dilanjutkan atau disesuaikan. Ilustrasi ini menunjukkan fungsi berbeda dari diagnosis situasional, kecocokan kontingensial, dan syura tanpa mengklaim bahwa contoh hipotetis tersebut merupakan data penelitian (Abidin et al., 2026; Aziz & Nurdin, 2023).

Ilustrasi tersebut dapat diperluas dengan membedakan keputusan yang harus segera dibuat dan keputusan yang memerlukan eksplorasi. Jika ditemukan risiko keselamatan peserta didik, kepala madrasah dapat segera menerapkan prosedur perlindungan yang berlaku, menyampaikan alasan tindakan, dan melakukan evaluasi setelah keadaan terkendali. Namun, ketika memilih platform pembelajaran digital atau menyusun program pengembangan guru, waktu untuk uji coba dan konsultasi biasanya lebih luas. Literatur tentang kepemimpinan agile pada pendidikan Islam menggarisbawahi pentingnya kolaborasi digital dan pengembangan kapasitas, tetapi prinsip tersebut perlu diterjemahkan sesuai infrastruktur, kompetensi guru, perlindungan data, dan kemampuan pembiayaan setiap lembaga (Wibowo et al., 2025).

Untuk mendukung pengujian empiris, tiga proposisi utama dapat diterjemahkan menjadi indikator yang dapat diamati. Proposisi pertama, mengenai kesesuaian dukungan dan kebutuhan guru, dapat ditelaah melalui kejelasan tugas,

akses pada bantuan, frekuensi umpan balik yang relevan, serta persepsi guru tentang kecocokan dukungan. Proposisi kedua, mengenai kualitas diagnosis konteks, dapat diperiksa melalui kelengkapan informasi tentang urgensi, sumber daya, struktur tugas, dan risiko sebelum keputusan diambil. Proposisi ketiga, mengenai syura, dapat dinilai melalui keterwakilan pihak terdampak, kesempatan menyampaikan masukan, bukti bahwa masukan dipertimbangkan, dan kejelasan alasan keputusan akhir. Indikator tersebut merupakan usulan operasional, bukan instrumen yang telah tervalidasi.

Pengujian tidak seharusnya hanya mengandalkan persepsi kepala madrasah tentang kualitas kepemimpinannya sendiri. Data dapat diperoleh dari beberapa sumber, seperti kepala madrasah, guru, dokumen rapat, rencana kerja, dan indikator program. Perbandingan sumber membantu melihat kesenjangan antara prosedur formal dan pengalaman anggota organisasi. Sebagai contoh, notulen rapat mungkin mencatat bahwa musyawarah telah dilakukan, tetapi wawancara guru dapat menunjukkan apakah mereka memiliki kesempatan yang memadai untuk menyampaikan pandangan. Pendekatan multi-sumber ini penting karena prinsip etis seperti syura dan keadilan harus dianalisis melalui praktik yang dapat diamati, bukan hanya melalui pernyataan normatif.

3.6. Keterbatasan Dan Implikasi

Kerangka ini mempunyai beberapa implikasi praktis. Pelatihan kepala sekolah dan kepala madrasah dapat mengembangkan keterampilan diagnosis, coaching, analisis konteks, fasilitasi musyawarah, serta evaluasi berbasis data. Lembaga juga dapat menyusun protokol keputusan yang membedakan situasi darurat, keputusan rutin, dan keputusan strategis. Protokol tersebut perlu menjelaskan siapa yang dikonsultasikan, dasar keputusan, indikator keberhasilan, dan mekanisme evaluasi, tanpa menghilangkan ruang pertimbangan profesional (Ali, 2009; Leithwood et al., 2020).

Pada tingkat kelembagaan, kerangka ini dapat diterapkan melalui instrumen sederhana yang tidak menambah birokrasi secara berlebihan. Sebelum program dimulai, tim dapat mengisi lembar diagnosis singkat yang mencatat tujuan, kebutuhan kompetensi, urgensi, risiko, sumber daya, dan pihak yang terdampak. Catatan keputusan kemudian menjelaskan respons yang dipilih, alasan pemilihan, masukan yang dipertimbangkan, penanggung jawab, serta indikator evaluasi. Setelah program berjalan, rapat refleksi dapat menilai apakah respons perlu diteruskan, diperluas, dikurangi, atau diganti. Dokumentasi seperti ini mendukung kesinambungan keputusan ketika terjadi pergantian personel dan membantu mencegah pengetahuan organisasi hanya tersimpan pada individu tertentu.

Terdapat pula keterbatasan. Pertama, artikel ini merupakan sintesis konseptual, bukan studi lapangan, sehingga efektivitas kerangka belum diuji. Kedua, literatur yang dipakai berasal dari konteks dan tradisi penelitian berbeda; penerapannya pada lembaga pendidikan Islam tidak dapat diasumsikan seragam. Ketiga, tinjauan ini bukan tinjauan sistematis lengkap dan tidak mengklaim cakupan seluruh publikasi yang tersedia. Keempat, syura dapat dilaksanakan secara simbolik apabila distribusi suara tidak setara atau keputusan telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka melalui studi kasus komparatif, survei terhadap guru dan kepala madrasah, atau penelitian tindakan yang mengamati perubahan proses pengambilan keputusan dari waktu ke waktu (Whittemore & Knafl, 2005).

Penelitian empiris berikutnya dapat menguji kerangka ini pada madrasah dan pesantren dengan karakter berbeda, misalnya menurut ukuran lembaga, lokasi, tingkat pendidikan, sumber pendanaan, atau tingkat kesiapan digital. Studi kasus dapat menelusuri bagaimana diagnosis, musyawarah, dan evaluasi benar-benar dilakukan; survei dapat menguji hubungan antara kualitas proses dan persepsi keadilan atau kejelasan tugas; sedangkan penelitian tindakan dapat menilai perubahan setelah instrumen diagnosis dan evaluasi diterapkan. Pengujian perlu menghindari penggunaan satu indikator tunggal untuk mewakili kepemimpinan adaptif. Sebaliknya, tiap dimensi perlu diukur secara terpisah sebelum hubungan antardimensi diuji.

Kerangka ini juga perlu diuji terhadap potensi ketegangan antardimensinya. Partisipasi yang luas dapat memperkaya informasi, tetapi memerlukan waktu; keputusan cepat dapat mengurangi risiko tertentu, tetapi berpotensi membatasi suara anggota; pendelegasian dapat memperkuat kapasitas profesional, tetapi memerlukan kejelasan mandat dan mekanisme akuntabilitas. Tidak ada formula yang menghapus seluruh ketegangan tersebut. Nilai tambah kerangka ini adalah menyediakan pertanyaan yang harus dipertimbangkan secara terbuka: apakah urgensi memang membatasi konsultasi, apakah keputusan dapat ditinjau kembali, dan bagaimana pihak terdampak diberi penjelasan. Dengan demikian, kerangka tidak menjanjikan keputusan yang selalu sempurna, melainkan proses yang lebih dapat dijelaskan, dievaluasi, dan diperbaiki.

4. KESIMPULAN

Artikel ini mengusulkan kerangka kepemimpinan adaptif dalam pendidikan Islam yang mengintegrasikan kepemimpinan situasional, teori kontingensi, dan syura. Ketiganya memiliki fungsi berbeda tetapi saling melengkapi: kepemimpinan situasional membantu menyesuaikan arahan dan dukungan dengan kebutuhan pengembangan anggota; teori kontingensi mengarahkan pemimpin untuk membaca kondisi organisasi; sedangkan syura, amanah, keadilan, dan keteladanan memberi orientasi normatif pada proses keputusan (Ali, 2009; Fiedler, 1964; Hersey et al., 2013; House, 1971) (QS Ali ‘Imran 3:159; QS al-Syura 42:38).

Kerangka yang dihasilkan terdiri atas empat tahap berulang: diagnosis konteks, pemilihan respons dan penjelasan alasan, musyawarah yang proporsional, serta evaluasi dan kalibrasi. Kontribusi utamanya adalah menyusun hubungan ketiga dimensi tersebut dalam siklus keputusan yang dapat ditelaah, bukan menyatakan bahwa ketiganya merupakan teori tunggal atau bahwa satu gaya selalu efektif. Bagi praktik, kerangka ini dapat membantu kepala sekolah dan kepala madrasah menyeimbangkan ketegasan, dukungan profesional, partisipasi, dan akuntabilitas. Namun, karena kerangka masih bersifat konseptual, validitas dan kegunaannya perlu diuji pada konteks pendidikan Islam yang beragam melalui penelitian empiris.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, Z., Zunaida, L., Qusairi, A., Harry, M., & Wahyudi, I. (2026). Adaptive Leadership and the Construction of Madrasah Religious Culture. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *10*(1), 17–30. https://doi.org/10.24252/idaarah.v10i1.66077

Ali, A. J. (2009). Islamic Perspectives on Leadership: A Model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, *2*(2), 160–180. https://doi.org/10.1108/17538390910965167

Aziz, C. N., & Nurdin, D. (2023). Kesiapan Guru di Abad 21 dengan Pendekatan Empat Dimensi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, *6*(3), 198–213. https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/1565

Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9

Hamady, H., & Nabil. (2026). Paradigma Pedagogi Pembebasan Paulo Freire dan Konsep Malakah Ibnu Khaldun dalam Dekonstruksi Pendidikan Islam di Indonesia. *Almarhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, *10*(1), 98–111.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson.

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 321–339. https://doi.org/10.2307/2391905

House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323–352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

Imamah, E. S., Sa'diyah, M., & Ahmad, A. (2026). Integrating Islamic Leadership Values into Total Quality Management: A Conceptual Framework for Islamic Educational Institutions. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, *18*(1), 165–176. https://doi.org/10.37850/cendekia.v18i01.1273

Kartika, I., Noerlitasari, Saputra, A. M., Purwaningsih, Y., Yuningsih, A., Alimuddin, & Leman, S. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Kepemimpinan Pendidikan. *At-Tadris: Journal of Islamic Education*, *4*(2), 315–324. https://doi.org/10.56672/vf6x5n20

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership and Management*, *40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Mahmudi, R., & Aimah, S. (2025). Navigating Modernity through Adaptive Leadership in Indonesian Islamic Boarding School Education. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, *28*(2), 273–294. https://doi.org/10.24252/lp.2025v28n2i1

Marfu, A., Nursaidah, N., el Abida, S. F., Syarifudin, E., & Mahdum, M. (2025). Contingency and Situational Educational Leadership Models in Enhancing School Organizational Effectiveness. *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, *7*(2). https://doi.org/10.51468/jpi.v7i2.1207

Nabil, N. (2020). Dinamika Guru dalam Menghadapi Media Pembelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Almarhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, *4*(1), 51–62.

Su, M. (2026). Adaptive Leadership in Times of Crisis: Exploring Situational Responses and Contingent Factors at Sub-National Levels. *Journal of General Management*, *52*(1), 106–118. https://doi.org/10.1177/03063070241250092

Umayah, U., Dinata, F. R., Sugianik, D., Suwanto, & Fahmi, I. (2026). Prophetic Deliberation and Its Implications for Islamic Education Management: A Textual Analysis. *Assyfa Journal of Islamic Studies*, *4*(1), 665–670. https://doi.org/10.61650/ajis.v4i1.1368

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The Integrative Review: Updated Methodology. *Journal of Advanced Nursing*, *52*(5), 546–553. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

Wibowo, K. A. A., Darsyah, S., Risman, K., & Mulyadi. (2025). Constructing Agile Islamic Educational Leadership in Responding to Learning Ecosystem Disruption in the Digital Era. *Khazanah: Journal of Islamic Education and Science*, *1*(2), 48–62. https://doi.org/10.61815/khazanah.v1i2.872

Widayoko, A., Roesminingsih, E., & Sholeh, M. (2026). Situational Leadership as Adaptive Leadership in Faith-Based Science Education: A Qualitative Case Study of a High-Performing Islamic Boarding School. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *18*(2), 2431–2440. https://doi.org/10.35445/alishlah.v18i2.9246