

## Kepemimpinan Adaptif Kepala Madrasah dalam Implementasi PKKM untuk Penguatan Mutu Pendidikan Madrasah

Arfiani Yulianti Fiyul<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang Indonesia

\*Corresponding E-mail: [arfiani.yulianti@unis.ac.id](mailto:arfiani.yulianti@unis.ac.id)

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i2.492>

Diterima: 07-03-2025 | Direvisi: 07-04-2025 | Diterbitkan: 30-05-2026

### Abstract

*This study examines how adaptive leadership shapes the implementation of the Principal Performance Appraisal in public madrasahs as a mechanism for improving educational quality. It addresses the gap between the formal policy design of the appraisal system and its practical enactment at the school level. A qualitative approach with a descriptive case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews, field observations, and document analysis involving selected principals of public madrasahs in Sukabumi Regency. The data were analyzed thematically using the Miles and Huberman interactive model, supported by source triangulation and data verification. The findings show that adaptive leadership enables principals to translate policy demands into context-sensitive school practices, manage resistance to change, and foster collaborative quality improvement. Principals who exercised adaptive leadership promoted teacher participation, strengthened internal coordination, and developed locally grounded strategies for quality assurance. These findings indicate that adaptive leadership is crucial for bridging national policy expectations and institutional realities in madrasahs. This study contributes to the literature by offering a contextual model of Islamic educational leadership that is practical, responsive, and relevant to quality improvement in public madrasahs.*

**Keywords:** *adaptive leadership, principal performance appraisal, educational quality assurance, public madrasah, Islamic educational leadership.*

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan adaptif membentuk implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di madrasah negeri sebagai mekanisme penguatan mutu pendidikan. Kajian ini berangkat dari kesenjangan antara desain kebijakan penilaian yang bersifat formal dan praktik pelaksanaannya di tingkat satuan pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan analisis dokumen terhadap kepala madrasah negeri terpilih di Kabupaten Sukabumi. Analisis data dilakukan secara tematik dengan model interaktif Miles dan Huberman, serta diperkuat melalui triangulasi sumber dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memungkinkan kepala madrasah menerjemahkan tuntutan kebijakan ke dalam praktik kelembagaan yang sesuai dengan konteks, mengelola resistensi terhadap perubahan, dan mendorong perbaikan mutu berbasis kolaborasi. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan adaptif mampu memperkuat partisipasi guru, koordinasi internal, dan strategi penjaminan mutu yang berbasis kebutuhan lokal. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam menjembatani tuntutan kebijakan nasional dengan realitas kelembagaan madrasah. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam yang kontekstual, responsif, dan aplikatif dalam penguatan mutu madrasah negeri.

**Kata Kunci:** kepemimpinan adaptif, penilaian kinerja kepala madrasah, penjaminan mutu pendidikan, madrasah negeri, kepemimpinan pendidikan Islam.

## PENDAHULUAN

Madrasah memiliki posisi strategis dalam sistem pendidikan nasional Indonesia karena tidak hanya berfungsi sebagai lembaga transmisi ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai institusi pembentukan karakter, moral, dan nilai-nilai keislaman peserta didik (Hasnah, Mila Shalilah, & Pd, 2021). Dalam dua dekade terakhir, jumlah madrasah di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan seiring meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan berbasis religius (Maryati et al., 2023). Data Kementerian Agama menunjukkan bahwa lebih dari 80.000 madrasah tersebar di berbagai wilayah Indonesia pada jenjang MI, MTs, dan MA (Rahwati, 2019). Pertumbuhan tersebut menunjukkan bahwa madrasah telah menjadi bagian penting dalam perluasan akses pendidikan nasional. Namun demikian, peningkatan kuantitas lembaga belum sepenuhnya diikuti oleh pemerataan mutu pendidikan. Berbagai studi menunjukkan masih adanya disparitas kualitas antar madrasah, baik dalam aspek tata kelola kelembagaan, kompetensi tenaga pendidik, sarana pendidikan, maupun capaian akademik peserta didik (Abrori & Muali, 2020). Kondisi ini memperlihatkan bahwa persoalan utama madrasah tidak lagi terbatas pada akses pendidikan, tetapi berkaitan erat dengan efektivitas manajemen dan kepemimpinan pendidikan di tingkat satuan pendidikan (Suwenti et al., 2025). Dalam konteks tersebut, kepala madrasah memegang peranan penting sebagai aktor strategis yang menentukan arah pengembangan mutu lembaga melalui kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, serta pengelolaan perubahan organisasi secara adaptif (Jannana, 2021).

Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Islam kemudian menetapkan kebijakan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) sebagai instrumen evaluasi untuk memperkuat mutu tata kelola pendidikan madrasah. Kebijakan ini diatur dalam Keputusan Dirjen Pendis Nomor 1111 Tahun 2019 yang menekankan empat dimensi utama penilaian, yaitu manajerial, supervisi akademik, kewirausahaan, dan pengembangan profesionalisme guru (Suparmi, 2023). Secara normatif, PKKM dirancang sebagai mekanisme evaluatif yang sistematis dan berkelanjutan untuk mendorong peningkatan mutu pendidikan madrasah (Islamiah et al., n.d.). Akan tetapi, implementasi PKKM di lapangan menunjukkan dinamika yang beragam. Sebagian kepala madrasah masih memandang PKKM sebatas kewajiban administratif tahunan yang berorientasi pada pemenuhan dokumen, bukan sebagai instrumen refleksi dan transformasi mutu pendidikan (Alamanda & Syaifudin, 2025). Kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik implementasi ini menunjukkan adanya tantangan adaptif yang lebih kompleks dibanding sekadar persoalan teknis administrasi (Karpińska et al., 2007). Tantangan tersebut mencakup perubahan pola pikir organisasi, budaya kerja kolektif, komitmen profesional guru, serta kemampuan kepala madrasah dalam membangun

partisipasi warga sekolah untuk mendukung peningkatan mutu secara berkelanjutan (Pangesti et al., 2024). Situasi tersebut menuntut kepala madrasah tidak hanya mampu menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki kapasitas kepemimpinan adaptif untuk menerjemahkan kebijakan secara kontekstual sesuai kebutuhan dan karakteristik madrasah masing-masing (Mincu, 2022).

Kajian mengenai kepemimpinan pendidikan telah berkembang melalui berbagai pendekatan seperti kepemimpinan transformasional, instruksional, dan spiritual. Dalam konteks pendidikan Islam, penelitian kepemimpinan umumnya lebih menekankan aspek keteladanan moral, nilai religius, dan pembinaan karakter sebagai inti kepemimpinan lembaga pendidikan (Lumban Gaol, 2023). Sejumlah penelitian sebelumnya juga membahas hubungan kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah dengan budaya organisasi, efektivitas manajerial, dan peningkatan mutu pendidikan (Primasary & Syamsudin, 2023; Dazia & Wardatushobariah, 2024). Namun, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada tipologi kepemimpinan atau implementasi kebijakan secara umum dan belum secara spesifik menghubungkan kepemimpinan adaptif dengan implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dalam konteks madrasah negeri. Padahal, implementasi PKKM tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan indikator administratif, tetapi juga menuntut kemampuan kepala madrasah dalam mengelola resistensi, membangun dialog organisasi, serta menerjemahkan kebijakan formal menjadi strategi kelembagaan yang relevan dengan kondisi lokal (Leithwood et al., 2020). Di sisi lain, teori kepemimpinan adaptif yang dikembangkan Heifetz dan Linsky menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam membedakan persoalan teknis dan tantangan adaptif, sekaligus menciptakan ruang kolaboratif agar perubahan dapat dijalankan secara kolektif (Jamil, 2020). Perspektif ini relevan untuk menjelaskan implementasi PKKM di madrasah karena kebijakan tersebut menuntut perubahan budaya kerja dan keterlibatan seluruh warga lembaga. Meskipun demikian, penerapan konsep kepemimpinan adaptif dalam konteks evaluasi kepala madrasah berbasis pendidikan Islam masih relatif terbatas. Dengan demikian, terdapat celah empiris dan konseptual yang belum banyak dijelaskan oleh penelitian sebelumnya, terutama terkait mekanisme adaptif kepala madrasah dalam mengimplementasikan kebijakan PKKM untuk penguatan mutu pendidikan. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menempatkan PKKM bukan hanya sebagai instrumen evaluasi administratif, tetapi sebagai arena untuk memahami praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam translasi kebijakan, pengelolaan perubahan, dan penguatan budaya mutu berbasis kolaborasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam implementasi PKKM,

mengidentifikasi tantangan adaptif yang muncul selama proses pelaksanaan, serta mengevaluasi implikasinya terhadap penguatan mutu pendidikan madrasah (Rismawati & Nugraha, 2025; Lestari, 2017). Penelitian ini penting dilakukan karena keberhasilan implementasi PKKМ tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan administratif, tetapi juga oleh kemampuan kepala madrasah dalam membangun perubahan organisasi secara partisipatif dan berkelanjutan. Studi ini berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan adaptif memungkinkan kepala madrasah menerjemahkan kebijakan evaluatif menjadi strategi peningkatan mutu yang lebih kontekstual sesuai karakteristik kelembagaan, sumber daya, dan budaya organisasi madrasah. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya terkait implementasi kebijakan evaluatif berbasis mutu, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola dan budaya mutu madrasah di Indonesia..

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus deskriptif untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses, pengalaman, interaksi sosial, dan dinamika pengelolaan kebijakan di lingkungan madrasah negeri. Studi kasus digunakan agar peneliti dapat mengeksplorasi fenomena implementasi PKKM secara kontekstual berdasarkan kondisi nyata yang terjadi di lapangan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepala madrasah menerjemahkan kebijakan PKKM ke dalam praktik penguatan mutu pendidikan, mengelola tantangan adaptif, serta membangun kolaborasi dengan warga madrasah dalam proses perubahan organisasi.

Penelitian dilaksanakan di beberapa madrasah negeri di Kabupaten Sukabumi, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keberagaman karakteristik madrasah, baik dari aspek geografis, jumlah peserta didik, maupun kondisi kelembagaan. Kabupaten Sukabumi dipilih karena memiliki variasi konteks sosial dan kelembagaan yang memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih beragam mengenai praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam implementasi PKKM. Penelitian berlangsung selama tiga bulan, dimulai dari tahap persiapan lapangan, pengumpulan data, verifikasi data, hingga penyelesaian analisis temuan penelitian.

Subjek penelitian terdiri atas kepala madrasah negeri sebagai informan utama, sedangkan informan pendukung meliputi guru dan tenaga kependidikan

yang terlibat dalam pelaksanaan program mutu dan implementasi PKKM. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung mereka dalam proses implementasi kebijakan. Kepala madrasah yang dipilih merupakan kepala madrasah aktif yang telah mengikuti PKKM minimal dua kali siklus penilaian dan memiliki pengalaman dalam pengembangan mutu lembaga. Guru dan tenaga kependidikan dipilih karena memiliki keterlibatan dalam penyusunan dokumen PKKM, supervisi akademik, evaluasi program, serta pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu. Kehadiran berbagai informan tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih mendalam dan beragam terkait praktik kepemimpinan adaptif yang berlangsung di lingkungan madrasah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan telaah dokumen. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, strategi, tantangan, serta bentuk adaptasi yang dilakukan kepala madrasah dalam implementasi PKKM. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian yang mencakup aspek penerjemahan kebijakan, pengelolaan perubahan organisasi, penguatan budaya mutu, dan pola kolaborasi kelembagaan. Wawancara dilakukan secara langsung dengan durasi antara 45 hingga 90 menit dan direkam menggunakan perangkat audio setelah memperoleh persetujuan informan. Hasil rekaman kemudian ditranskripsi secara verbatim untuk memudahkan proses analisis data.

Observasi dilakukan secara langsung pada berbagai aktivitas yang berkaitan dengan implementasi PKKM, seperti rapat evaluasi, supervisi akademik, diskusi internal madrasah, dan interaksi kepala madrasah dengan guru maupun tenaga kependidikan. Melalui observasi, peneliti memperoleh data mengenai pola komunikasi, pengambilan keputusan, serta praktik kepemimpinan yang berlangsung secara alami di lingkungan madrasah. Selain observasi, peneliti juga melakukan telaah dokumen terhadap berbagai dokumen pendukung, seperti laporan PKKM, dokumen supervisi, RKAM, program peningkatan mutu, notulen rapat, serta dokumen evaluasi kelembagaan. Telaah dokumen dilakukan untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi serta memastikan konsistensi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam seluruh proses penelitian. Selama pengumpulan data, peneliti terlibat langsung dalam proses wawancara, observasi, pencatatan lapangan, interpretasi data, dan refleksi penelitian. Untuk menjaga objektivitas, peneliti melakukan pencatatan sistematis terhadap setiap proses pengumpulan data dan membedakan antara data empiris dengan interpretasi pribadi peneliti. Kehadiran peneliti di lapangan dilakukan secara

bertahap agar informan tetap berada dalam kondisi alami dan tidak merasa tertekan selama proses penelitian berlangsung.

Analisis data dilakukan secara tematik dengan model interaktif yang berlangsung sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian. Tahap pertama dilakukan melalui reduksi data dengan menyeleksi, mengelompokkan, dan mengodekan data berdasarkan tema-tema utama penelitian, seperti tantangan adaptif, translasi kebijakan, kolaborasi organisasi, dan inovasi mutu pendidikan. Tahap berikutnya berupa penyajian data dalam bentuk narasi tematik dan matriks analisis untuk mempermudah peneliti melihat hubungan antar kategori temuan. Setelah itu, peneliti melakukan interpretasi dan penarikan kesimpulan berdasarkan pola-pola data yang muncul secara berulang dari berbagai sumber informasi. Proses analisis dilakukan secara terus-menerus agar interpretasi yang dihasilkan tetap konsisten dengan data empiris di lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Peneliti juga melakukan member checking kepada beberapa informan utama untuk memastikan bahwa hasil interpretasi sesuai dengan pengalaman dan kondisi yang mereka maksudkan. Selain itu, seluruh proses penelitian didokumentasikan secara sistematis melalui catatan lapangan dan dokumentasi penelitian agar proses analisis dapat ditelusuri secara transparan. Aspek etis penelitian diperhatikan melalui pemberian penjelasan kepada informan mengenai tujuan penelitian, kerahasiaan data, hak partisipasi, serta penggunaan informed consent sebelum proses pengumpulan data dilakukan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) berlangsung melalui proses yang dinamis dan kontekstual. Implementasi PKKM tidak dijalankan secara administratif semata, tetapi berkembang menjadi proses penguatan mutu yang melibatkan penyesuaian kebijakan, pengelolaan resistensi internal, serta pengembangan inovasi kelembagaan berbasis kolaborasi. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen, ditemukan tiga tema utama yang membentuk praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah, yaitu: (1) penerjemahan kebijakan PKKM ke dalam konteks lokal madrasah, (2) pengelolaan tantangan adaptif dan resistensi internal, serta (3) pengembangan inovasi mutu berbasis kolaborasi. Ketiga tema tersebut saling berkaitan dan membentuk pola

kepemimpinan yang responsif terhadap tuntutan kebijakan sekaligus kebutuhan internal lembaga pendidikan.

## **1. Penerjemahan Kebijakan PKKM ke dalam Konteks Lokal Madrasah**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak menerapkan PKKM secara tekstual dan seragam. Kepala madrasah melakukan penyesuaian indikator dan strategi implementasi berdasarkan kondisi riil madrasah, terutama berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja, dan kebutuhan peserta didik. Dalam praktiknya, kepala madrasah memosisikan PKKM sebagai kerangka evaluasi yang fleksibel dan dapat diterjemahkan sesuai kebutuhan lembaga.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar kepala madrasah memahami bahwa keberhasilan PKKM tidak ditentukan oleh kelengkapan dokumen semata, tetapi oleh kemampuan lembaga dalam menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan mutu. Oleh karena itu, beberapa kepala madrasah mengintegrasikan indikator PKKM ke dalam program kerja tahunan, supervisi akademik, dan kegiatan evaluasi internal madrasah. Langkah ini dilakukan agar implementasi PKKM tidak terpisah dari sistem kerja kelembagaan yang sudah berjalan sebelumnya.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa sebelum penyusunan laporan PKKM dilakukan, kepala madrasah mengadakan rapat refleksi bersama guru dan tenaga kependidikan untuk membahas capaian program, kendala pelaksanaan, serta rencana tindak lanjut. Forum tersebut menjadi ruang untuk menyelaraskan target PKKM dengan kebutuhan aktual madrasah. Dalam beberapa kasus, program peningkatan kompetensi guru disesuaikan dengan hasil supervisi akademik dan evaluasi internal yang ditemukan selama proses PKKM berlangsung.

Dokumen RKAM dan laporan supervisi juga menunjukkan adanya keterkaitan antara target PKKM dengan program peningkatan mutu yang telah disusun sebelumnya. Integrasi tersebut terlihat pada penyesuaian program pelatihan guru, penguatan administrasi pembelajaran, dan peningkatan layanan akademik. Selain itu, kepala madrasah mendistribusikan pelaksanaan PKKM kepada wakil kepala madrasah dan koordinator bidang agar proses implementasi berjalan lebih kolektif dan tidak terpusat pada satu figur kepemimpinan.

Tabel 1.

Penerjemahan Kebijakan PKKM dalam Konteks Lokal Madrasah

No.	Bentuk Praktik Adaptif	Implementasi di Madrasah
1	Penyesuaian indikator PKKM	Disesuaikan dengan kondisi guru dan kapasitas lembaga
2	Integrasi program mutu	RKAM dan supervisi dihubungkan dengan target PKKM
3	Refleksi kolektif	Dilakukan melalui rapat evaluasi bersama guru
4	Distribusi tanggung jawab	Pelaksanaan dibagi kepada tim dan koordinator bidang
5	Monitoring internal	Evaluasi dilakukan secara berkala sebelum penilaian formal

Sumber: Data penelitian, 2024.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerjemahan kebijakan menjadi langkah awal praktik kepemimpinan adaptif. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan instrumen evaluasi, tetapi juga menyesuaikannya dengan kebutuhan organisasi agar kebijakan dapat diterapkan secara lebih efektif dan partisipatif.

## 2. Pengelolaan Tantangan Adaptif dan Resistensi Internal

Penelitian menemukan bahwa implementasi PKKM menghadapi berbagai tantangan adaptif, baik dalam aspek administratif maupun perubahan pola pikir warga madrasah. Pada tahap awal implementasi, sebagian guru memandang PKKM sebagai tambahan beban administrasi yang menambah tekanan kerja. Persepsi tersebut muncul terutama karena guru harus menyesuaikan diri dengan sistem dokumentasi dan pola evaluasi yang lebih terstruktur.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa guru mengalami kesulitan dalam penyusunan dokumen, pengelolaan bukti fisik dan digital, serta penyesuaian jadwal supervisi dengan tugas akademik lainnya. Namun demikian, kepala madrasah tidak merespons kondisi tersebut melalui pendekatan instruktif yang kaku. Kepala madrasah justru membangun komunikasi dialogis melalui rapat formal maupun diskusi informal untuk menjelaskan tujuan PKKM secara substantif.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan kesulitan dan kebutuhan pendampingan. Dalam beberapa pertemuan, kepala madrasah menekankan bahwa PKKM bukan sekadar instrumen penilaian, tetapi bagian dari proses pembelajaran organisasi untuk memperbaiki mutu pendidikan secara bersama-sama. Pendekatan ini secara bertahap mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan guru dalam implementasi program.

Selain membangun komunikasi internal, kepala madrasah juga melakukan berbagai strategi teknis untuk mengurangi tekanan perubahan. Strategi tersebut meliputi pembentukan tim kecil pendamping administrasi, penyesuaian jadwal supervisi, serta redistribusi tugas agar beban kerja lebih proporsional. Di beberapa madrasah, guru senior membantu guru lain dalam penyusunan administrasi pembelajaran dan dokumentasi supervisi.

Tabel 2.

Bentuk Tantangan Adaptif dan Strategi Penanganannya

No.	Tantangan yang Ditemukan	Strategi Kepala Madrasah
1	Persepsi PKKM sebagai beban administrasi	Dialog dan sosialisasi rutin
2	Kesulitan dokumentasi	Pendampingan teknis dan pembentukan tim
3	Keterbatasan waktu guru	Penyesuaian jadwal supervisi
4	Resistensi terhadap perubahan	Pendekatan persuasif dan partisipatif
5	Beban kerja tidak merata	Redistribusi tugas dan kerja kolektif

Sumber: Data penelitian, 2024.

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan adaptif tercermin pada kemampuan kepala madrasah dalam membaca sumber resistensi dan mengelola perubahan secara bertahap. Kepala madrasah tidak memaksakan perubahan secara langsung, tetapi membangun keterlibatan warga madrasah melalui komunikasi, pendampingan, dan pembagian peran yang lebih kolaboratif.

### 3. Pengembangan Inovasi Mutu Berbasis Kolaborasi

Temuan penelitian berikutnya menunjukkan bahwa implementasi PKKM mendorong lahirnya berbagai inovasi mutu berbasis kolaborasi. Inovasi yang berkembang tidak selalu berbentuk program besar, tetapi berupa praktik-praktik sederhana yang lahir dari kebutuhan internal madrasah. Salah satu inovasi yang ditemukan adalah penggunaan sistem pelaporan berbasis daring untuk mendukung dokumentasi PKKM dan supervisi akademik.

Sistem tersebut digunakan untuk mengunggah perangkat pembelajaran, laporan kegiatan, serta bukti supervisi secara berkala sehingga proses monitoring menjadi lebih efisien. Selain itu, kepala madrasah juga mengembangkan forum refleksi bulanan yang digunakan untuk mengevaluasi capaian program sekaligus berbagi pengalaman pembelajaran antarguru.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah lebih memilih mengembangkan pelatihan internal dibanding menunggu program eksternal. Guru

yang telah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis diberi tanggung jawab untuk membagikan pengetahuan kepada guru lain melalui lokakarya internal dan diskusi kelompok. Praktik ini memperkuat budaya belajar bersama di lingkungan madrasah.

Observasi juga menunjukkan berkembangnya supervisi sejawat dan mentoring antarguru. Guru senior berperan mendampingi guru lain dalam penyusunan perangkat ajar, administrasi pembelajaran, dan penguatan strategi mengajar. Selain itu, grup komunikasi daring dimanfaatkan untuk memantau progres program mutu, menyampaikan arahan, dan mengingatkan jadwal kegiatan secara lebih cepat dan fleksibel.

Tabel 3.

### Inovasi Mutu Berbasis Kolaborasi dalam Implementasi PKKM

No.	Bentuk Inovasi	Fungsi dalam Penguatan Mutu
1	Sistem pelaporan daring	Mempermudah dokumentasi dan monitoring
2	Pelatihan internal	Berbagi pengetahuan antar guru
3	Forum refleksi bulanan	Evaluasi program dan perbaikan bersama
4	Supervisi sejawat	Pendampingan pembelajaran antarguru
5	Grup komunikasi daring	Koordinasi dan penguatan kolaborasi

Sumber: Data penelitian, 2024.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada kemampuan menciptakan ruang inovasi dan pembelajaran kolektif. Kepala madrasah memanfaatkan implementasi PKKM sebagai momentum untuk memperkuat budaya mutu melalui kerja sama, partisipasi, dan pengembangan kapasitas internal lembaga.

### Temuan Penelitian

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan adaptif kepala madrasah dalam implementasi PKKM berkembang melalui tiga pola yang saling berkaitan, yaitu kontekstualisasi kebijakan, pengelolaan tantangan adaptif, dan pengembangan inovasi kolaboratif. Ketiga pola tersebut membentuk proses perubahan organisasi yang berlangsung secara bertahap dan partisipatif.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi PKKM tidak terutama ditentukan oleh kelengkapan administrasi, tetapi oleh kemampuan kepala madrasah dalam membangun keterlibatan warga madrasah dan menciptakan budaya kerja yang reflektif. Kepala madrasah yang adaptif cenderung mampu mengubah kebijakan evaluatif menjadi ruang pembelajaran organisasi, bukan sekadar instrumen penilaian formal.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa inovasi mutu lebih mudah berkembang ketika kepala madrasah membangun pola komunikasi terbuka,

distribusi kepemimpinan, dan mekanisme kerja kolektif. Dalam konteks ini, PKKMM tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja kepala madrasah, tetapi juga sebagai media penguatan budaya mutu dan pengembangan kapasitas organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

## **Pembahasan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) tidak dapat dipahami sebagai proses administratif yang netral. PKKM bekerja sebagai arena kebijakan yang menuntut kepala madrasah membaca konteks, menafsirkan tuntutan regulasi, lalu mengubahnya menjadi praktik yang dapat dijalankan oleh organisasi. Dalam kerangka itu, kepala madrasah tidak hanya bertindak sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai aktor penghubung antara regulasi, kapasitas organisasi, dan dinamika kerja guru. Temuan ini penting karena literatur kepemimpinan sekolah menegaskan bahwa keberhasilan satuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk menggabungkan tuntutan struktural dengan kebutuhan lokal sekolah atau madrasah, bukan sekadar memastikan kepatuhan prosedural (Bush, 2021; Leithwood et al., 2020; Mincu, 2022). Dalam konteks Indonesia, kajian Lumban Gaol (2023) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif selalu beroperasi dalam keragaman konteks, bukan dalam ruang yang seragam.

Temuan pertama, yaitu translasi kebijakan ke dalam konteks lokal madrasah, memperlihatkan bahwa kepala madrasah tidak menerapkan PKKM secara tekstual. Mereka menyesuaikan indikator, ritme kerja, strategi dokumentasi, dan pembagian tugas dengan kondisi nyata lembaga. Temuan ini sejalan dengan Waslander et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kebijakan pusat tidak pernah masuk ke sekolah dalam bentuk “langsung jadi”, melainkan bertemu dengan rutinitas organisasi yang telah lebih dulu mapan. Karena itu, implementasi kebijakan di tingkat satuan pendidikan selalu berupa proses negosiasi antara tuntutan baru dan praktik lama. Secara lebih luas, Anand et al. (2023) juga menunjukkan bahwa intervensi manajemen sekolah di negara berpendapatan rendah dan menengah sering tidak optimal ketika desain program tidak memperhitungkan keterlibatan pemimpin, insentif implementasi, dan panjangnya rantai kausal dari kebijakan ke hasil belajar. Ini berarti translasi kebijakan bukan tahap tambahan, melainkan inti dari efektivitas implementasi itu sendiri.

Dalam kerangka *adaptive leadership*, praktik translasi itu menunjukkan kemampuan kepala madrasah membedakan masalah teknis dan tantangan adaptif. Heifetz et al. (2009) mendefinisikan *adaptive leadership* sebagai praktik memobilisasi orang untuk menghadapi tantangan sulit dan tetap bertumbuh. Dalam kasus PKKM, persoalan teknis memang ada, seperti pengisian instrumen,

penyusunan bukti fisik, dan pemenuhan komponen penilaian. Namun, penelitian ini memperlihatkan bahwa persoalan yang lebih menentukan justru berada pada wilayah adaptif, yaitu perubahan cara pandang guru terhadap evaluasi, penyesuaian budaya kerja, serta pembentukan komitmen kolektif terhadap mutu. Di titik ini, translasi kebijakan menjadi kerja kepemimpinan yang bersifat interpretatif dan relasional, bukan administratif semata. Karena itu, adaptive leadership dalam madrasah lebih tepat dipahami sebagai kemampuan membaca ketegangan perubahan lalu mengolahnya menjadi agenda bersama yang bisa diterima warga madrasah.

Pembacaan tersebut juga memperkuat argumen Bush dan Glover (2014) bahwa model kepemimpinan pendidikan tidak bekerja dalam ruang hampa. Efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin memadukan orientasi manajerial, instruksional, transformasional, dan partisipatif sesuai kebutuhan konteks. Leithwood dan Sun (2012) bahkan menunjukkan, melalui meta-analisis, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek moderat pada kondisi-kondisi sekolah yang penting, terutama ketika pemimpin mampu membangun visi, dukungan, dan kapasitas profesional warga sekolah. Dalam penelitian ini, kepala madrasah tampak menggunakan logika serupa. PKKMM tidak didekati hanya sebagai instrumen audit, tetapi sebagai pintu masuk untuk menyelaraskan visi kerja, memperkuat akuntabilitas, dan menggeser budaya kerja menuju perbaikan berkelanjutan. Dengan kata lain, translasi kebijakan yang ditemukan dalam penelitian ini bukan bentuk penyimpangan dari regulasi, tetapi syarat agar regulasi dapat hidup di dalam organisasi.

Temuan ini juga memperluas studi kepemimpinan pendidikan Islam. Selama ini, kepemimpinan madrasah sering dibahas dalam kerangka moral, keteladanan, dan legitimasi religius. Dimensi itu tetap penting, tetapi tidak cukup untuk menjelaskan kepemimpinan madrasah pada era kebijakan evaluatif dan akuntabilitas. Kajian Maya et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan madrasah pascapandemi bergerak ke arah yang lebih dinamis, kolaboratif, fleksibel, dan berorientasi keadilan sosial. Temuan penelitian ini menguatkan arah tersebut. Kepala madrasah yang efektif bukan hanya figur teladan, tetapi juga penerjemah kebijakan, pengelola perubahan, dan fasilitator pembelajaran organisasi. Jadi, kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada perluasan makna kepemimpinan madrasah dari yang semula dominan normatif menjadi lebih kontekstual dan adaptif.

Temuan kedua menunjukkan bahwa implementasi PKKMM memunculkan resistensi dan tantangan adaptif yang nyata. Resistensi itu tidak selalu muncul sebagai penolakan terbuka, tetapi sering hadir dalam bentuk kelelahan

administratif, persepsi bahwa PKKMM menambah beban, ketidakpastian tentang standar bukti, serta kecemasan guru terhadap perubahan tuntutan kerja. Pola ini konsisten dengan temuan Tamadoni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah di berbagai konteks menghadapi tantangan berlapis dari tekanan institusional, peran yang melebar, tuntutan pemangku kepentingan, serta keterbatasan sumber daya. Brauckmann et al. (2023) juga menegaskan bahwa konteks kelembagaan bukan latar pasif, melainkan faktor yang membentuk apa yang mungkin dilakukan seorang pemimpin. Maka, resistensi dalam implementasi PKKMM lebih tepat dibaca sebagai gejala dari ketegangan organisasi, bukan semata kelemahan individu guru.

Menariknya, kepala madrasah dalam penelitian ini tidak merespons resistensi dengan pendekatan koersif. Mereka cenderung memilih komunikasi dialogis, pendampingan teknis, pengaturan ritme kerja yang bertahap, dan pembagian tugas yang lebih realistis. Dari perspektif adaptive leadership, langkah ini menunjukkan praktik regulating distress, yaitu menjaga agar tekanan perubahan cukup kuat untuk mendorong adaptasi, tetapi tidak sampai merusak kapasitas warga organisasi untuk belajar. Pendekatan seperti ini penting karena perubahan yang dipaksakan secara cepat memang dapat menaikkan kepatuhan jangka pendek, tetapi sering gagal membangun kepemilikan organisasi. Karena itu, temuan penelitian ini mendukung pandangan bahwa keberhasilan perubahan di sekolah lebih ditentukan oleh kualitas pengelolaan proses sosial dibanding oleh ketegasan komando administratif semata (Heifetz et al., 2009; Bush, 2021).

Dalam titik ini, penelitian ini juga mengoreksi asumsi kebijakan yang terlalu teknokratis. PKKMM memang dirancang sebagai instrumen evaluasi berkala atas kinerja kepala madrasah, dengan ruang lingkup yang mencakup pengembangan madrasah, tugas manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan hasil kinerja. Namun, sumber resmi Kementerian Agama menegaskan bahwa PKKMM juga dimaksudkan sebagai dasar pembinaan, pengembangan keprofesian berkelanjutan, efisiensi kinerja, dan pengambilan keputusan pembinaan kepala madrasah. Artinya, secara normatif PKKMM bukan hanya alat kontrol, tetapi juga alat pengembangan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi pengembangan itu baru tampak ketika kepala madrasah mampu memediasi instrumen dengan pendekatan yang partisipatif. Jika tidak, PKKMM akan berhenti pada logika kepatuhan dokumen.

Proses pengelolaan resistensi dalam penelitian ini juga memperlihatkan bahwa partisipasi guru bukan sekadar teknik manajerial, melainkan mekanisme adaptif. Meyer et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah dapat memicu kolaborasi guru dan perubahan organisasi ketika pemimpin bertindak sebagai inisiator, fasilitator, dan penjaga lingkungan aman untuk bekerja

sama. Liu et al. (2021) menambahkan bahwa instructional leadership dan distributed leadership berhubungan positif dengan self-efficacy dan kepuasan kerja guru, terutama ketika dimediasi oleh budaya sekolah yang suportif dan kolaborasi guru. Temuan penelitian ini konsisten dengan dua studi tersebut. Guru yang semula melihat PKKM sebagai beban administratif secara bertahap mulai memaknainya sebagai sarana perbaikan ketika mereka diberi ruang dialog, dukungan, dan kejelasan manfaat. Ini berarti perubahan makna kebijakan pada level guru terjadi bukan karena sosialisasi satu arah, tetapi karena keterlibatan yang berulang dan bermakna.

Di sisi lain, penelitian ini juga menegaskan bahwa partisipasi tidak selalu mudah dibangun di bawah tekanan administratif. Beban dokumen, keterbatasan tenaga administrasi, dan tumpang tindih tugas membuat ruang refleksi sering menyempit. Di sinilah temuan Anand et al. (2023) menjadi relevan. Tiga faktor yang kerap melemahkan efektivitas intervensi manajemen sekolah adalah rendahnya keterlibatan pelaksana, lemahnya insentif atau struktur implementasi, dan panjangnya rantai perubahan dari manajemen ke hasil pembelajaran. Dalam konteks madrasah, hal itu berarti kapasitas adaptif kepala madrasah memang penting, tetapi tidak cukup. Dukungan sistem, kejelasan kebijakan, penyederhanaan administrasi, dan penguatan ekosistem kerja juga menentukan. Dengan kata lain, jika pemerintah menghendaki PKKM menjadi alat peningkatan mutu, maka desain implementasinya harus mempertimbangkan kapasitas organisasi madrasah, bukan hanya kelengkapan instrumen penilaian.

Temuan ketiga, yaitu inovasi mutu berbasis kolaborasi, menunjukkan bahwa PKKM dapat menjadi pemicu pembelajaran organisasi. Inovasi yang ditemukan memang tidak selalu berskala besar. Ia hadir dalam bentuk pelatihan internal, mentoring antarguru, supervisi sejawat, forum refleksi rutin, penguatan komunikasi, dan penggunaan pelaporan daring. Justru di situlah nilai strategisnya. Menurut Silins et al. (2002), perubahan sekolah yang berhasil sangat terkait dengan kemampuan organisasi untuk belajar, berbagi pengetahuan, dan membangun proses reflektif yang berulang. Adeniji (2024) juga menegaskan bahwa budaya sekolah, iklim organisasi, shared leadership, dan teacher leadership merupakan faktor pendahulu penting bagi organizational learning di sekolah. Karena itu, inovasi yang lahir dari kebutuhan riil dan dibangun secara kolektif sering lebih berkelanjutan dibanding inovasi formal yang datang dari luar tetapi tidak berakar pada praktik kerja harian.

Pada titik ini, konsep professional learning community atau PLC menjadi penting. DuFour dan Eaker (1998) menempatkan PLC sebagai budaya kerja yang menekankan kolaborasi profesional, orientasi pada hasil belajar, refleksi bersama,

dan perbaikan berkelanjutan. Temuan Christensen dan Jerrim (2025) memperlihatkan bahwa PLC berhubungan positif dengan job satisfaction guru di banyak negara, walaupun kekuatan dampaknya terhadap self-efficacy dan clarity of instruction berbeda antar konteks. Artinya, komunitas belajar profesional bukan formula ajaib yang bekerja sama di semua tempat, tetapi ia tetap menyediakan struktur sosial yang penting bagi pembelajaran kolektif. Temuan penelitian ini memperluas konsep tersebut dengan menunjukkan bahwa implementasi PKKM dapat berfungsi sebagai pemicu lahirnya PLC di madrasah, sepanjang kepala madrasah tidak menguncinya sebagai agenda inspeksi dokumen.

Hal ini diperkuat oleh kajian tentang distributed leadership. Galdames-Calderón (2023) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan distributif membantu pengembangan kapasitas guru dan perbaikan sekolah ketika kepala sekolah membuka ruang bagi teacher leadership. Secara lebih luas, Gumus et al. (2018) menunjukkan bahwa distributed leadership merupakan salah satu model yang semakin dominan dalam riset kepemimpinan pendidikan modern, sejalan dengan pergeseran dari pemimpin tunggal ke kepemimpinan sebagai praktik kolektif. Temuan penelitian ini searah dengan perkembangan itu. Inovasi mutu dalam implementasi PKKM tidak lahir dari kepala madrasah seorang diri, tetapi dari kemampuan kepala madrasah mengaktifkan sumber daya internal, menunjuk guru kunci, dan membuat kerja mutu menjadi kerja bersama. Jadi, adaptive leadership dalam penelitian ini beririsan kuat dengan distributed leadership.

Meski demikian, penelitian ini juga menunjukkan batas dari kolaborasi. Kolaborasi tidak otomatis bermakna perubahan substantif. Ia bisa berhenti pada koordinasi teknis jika tidak disertai refleksi tentang mutu pembelajaran. Di sinilah pentingnya memadukan adaptive, instructional, dan transformational leadership. Robinson et al. (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dekat dengan inti pembelajaran memiliki pengaruh lebih kuat terhadap hasil siswa dibanding bentuk kepemimpinan yang terlalu umum. Day et al. (2016) juga menegaskan bahwa pemimpin sekolah yang berhasil tidak memilih secara kaku antara strategi transformasional dan instruksional, tetapi mengombinasikan keduanya sesuai fase perkembangan sekolah. Temuan penelitian ini mendukung argumen tersebut. Inovasi kolaboratif yang efektif bukan sekadar memperlancar administrasi PKKM, melainkan yang mampu menghubungkan evaluasi kepemimpinan dengan peningkatan supervisi akademik, praktik mengajar, dan kualitas pembelajaran.

Dalam konteks madrasah, dimensi mutu juga perlu dibaca secara lebih khas. Primasary dan Syamsudin (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional berkontribusi pada peningkatan mutu lulusan. Sementara itu, Tumiyati et al. (2026) menegaskan pentingnya peran kepala sekolah

dalam mengelola PLC untuk pengembangan profesional guru dan peningkatan mutu pendidikan. Dua studi ini membantu membaca temuan penelitian sekarang secara lebih spesifik. Ketika kepala madrasah membangun mentoring, forum refleksi, dan supervisi sejawat dalam implementasi PKKM, yang sedang dibentuk bukan hanya kepatuhan terhadap instrumen, tetapi infrastruktur sosial bagi peningkatan mutu madrasah. Dengan demikian, PKKM berpotensi menjadi jembatan antara akuntabilitas kelembagaan dan pengembangan profesional internal.

Temuan penelitian ini juga selaras dengan studi Cahyanti (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif relevan ketika satuan pendidikan menghadapi keragaman konteks, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan perubahan yang tidak bisa diselesaikan dengan resep tunggal. Dalam madrasah, kondisi itu menjadi lebih kompleks karena kepala madrasah harus menjawab ekspektasi birokrasi, karakter sosial-keagamaan lembaga, serta kapasitas guru yang tidak selalu merata. Karena itu, kontribusi penelitian ini bukan sekadar menegaskan bahwa adaptive leadership itu penting, tetapi menjelaskan bagaimana ia bekerja secara konkret melalui tiga tahapan yang saling terkait, yaitu translasi kebijakan, pengelolaan resistensi, dan inovasi kolaboratif. Ketiga tahap ini bersifat siklik, bukan linear. Setiap inovasi baru dapat memunculkan resistensi baru, dan setiap resistensi baru menuntut translasi kebijakan yang lebih baik.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memberi sumbangan pada studi kepemimpinan pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan madrasah di era evaluatif tidak cukup dijelaskan oleh moral leadership atau administrative leadership saja. Penelitian ini memperlihatkan perlunya model yang lebih integratif. Adaptive leadership memberi kerangka untuk memahami bagaimana kepala madrasah mengelola ketegangan perubahan. Distributed leadership menjelaskan bagaimana perubahan itu dibagi dan diinstitutionalisasi. Sementara organizational learning menerangkan bagaimana praktik kolaboratif kemudian diubah menjadi pengetahuan bersama dan budaya mutu. Sintesis ini sejalan dengan perkembangan riset kepemimpinan pendidikan yang semakin menekankan sifat kontekstual, kolektif, dan berbasis pembelajaran dari kepemimpinan sekolah (Bush & Glover, 2014; Gumus et al., 2018; Lumban Gaol, 2023).

Dari sisi praktis, temuan ini menunjukkan bahwa penguatan mutu madrasah tidak cukup dilakukan dengan menambah instrumen, memperbanyak pelaporan, atau memperketat evaluasi. Kebijakan mutu baru efektif jika diikuti penguatan kapasitas kepala madrasah dalam tiga hal. Pertama, kapasitas interpretif untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam konteks madrasah. Kedua, kapasitas relasional untuk mengelola resistensi dan menjaga keterlibatan guru. Ketiga, kapasitas

organisasi untuk membangun kolaborasi, pembelajaran bersama, dan tindak lanjut yang berkelanjutan. Jika tiga kapasitas ini tidak dibangun, maka PKKMM berisiko berhenti sebagai ritual administrasi. Jika dibangun, PKKMM dapat menjadi perangkat yang memperkuat budaya mutu madrasah secara substantif. Kesimpulan ini selaras dengan argumen Leithwood et al. (2020), Mincu (2022), dan Waslander et al. (2023) bahwa kepemimpinan yang efektif selalu bekerja pada persimpangan antara kebijakan, budaya organisasi, dan pembelajaran profesional.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi PKKMM di madrasah negeri terutama ditentukan oleh kapasitas kepala madrasah dalam memimpin perubahan secara adaptif, bukan semata oleh kepatuhan terhadap instrumen administratif. Temuan utama penelitian ini menegaskan adanya tiga proses inti yang membentuk efektivitas implementasi PKKMM, yaitu translasi kebijakan ke dalam konteks lokal madrasah, pengelolaan resistensi adaptif di tingkat organisasi, dan pengembangan inovasi kolaboratif untuk penguatan mutu. Temuan ini memperlihatkan bahwa PKKMM dapat berfungsi sebagai instrumen penguatan mutu yang substantif ketika dipraktikkan melalui kepemimpinan yang kontekstual, partisipatif, dan responsif terhadap dinamika kelembagaan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya yang menegaskan pentingnya konteks, kapasitas pemimpin, dan budaya organisasi dalam keberhasilan kepemimpinan pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Leithwood et al. (2020) dan Mincu (2022). Namun, penelitian ini juga memperluas temuan terdahulu karena menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan Islam, khususnya madrasah negeri, kepemimpinan adaptif tidak hanya relevan pada level konseptual, tetapi dapat dijelaskan melalui tahapan operasional yang lebih konkret. Dengan demikian, penelitian ini tidak membantah studi sebelumnya, melainkan memperkuat sekaligus memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan Islam yang selama ini lebih dominan menekankan dimensi moral, normatif, dan keteladanan. Kontribusi utamanya terletak pada penyusunan model konseptual kepemimpinan adaptif dalam implementasi PKKMM yang dapat menjadi pijakan bagi pengembangan studi kepemimpinan pendidikan berbasis kebijakan mutu.

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan evaluasi kepala madrasah akan lebih efektif apabila dirancang dan diimplementasikan secara lebih fleksibel, reflektif, dan sensitif terhadap kapasitas organisasi di tingkat satuan pendidikan. Konsekuensi logisnya, pembinaan kepala madrasah tidak cukup difokuskan pada penguasaan administrasi dan pemenuhan dokumen, tetapi harus diarahkan pada penguatan kemampuan membaca konteks, mengelola resistensi, membangun kolaborasi, dan mendorong budaya refleksi kelembagaan. Temuan ini

memberi kontribusi bagi praktik pendidikan dengan menempatkan PKKM bukan hanya sebagai perangkat akuntabilitas, tetapi sebagai sarana pembelajaran organisasi dan penguatan mutu madrasah secara berkelanjutan.

Dalam pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini membuka prospek untuk pengujian lebih lanjut terhadap model kepemimpinan adaptif yang dihasilkan, baik pada konteks madrasah negeri maupun swasta, serta pada wilayah yang lebih luas. Penelitian lanjutan penting dilakukan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan adaptif, efektivitas implementasi PKKM, dan capaian mutu pendidikan melalui pendekatan kuantitatif atau mixed methods. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi pengembangan instrumen pengukuran kepemimpinan adaptif kepala madrasah yang lebih operasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi nyata terhadap penguatan literatur, pengembangan teori, dan praktik kebijakan di bidang kepemimpinan pendidikan Islam dan manajemen mutu madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, M., & Muali, C. (2020). Eksistensi dan penguatan pendidikan karakter pada madrasah. *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 1–16.
- Alamanda, F., Syaifudin, M., & Asmuri. (2025). Akreditasi sebagai instrumen pembangunan mutu madrasah: Telaah kebijakan dan rekomendasi strategis. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 20(2), 2086–2097. <https://doi.org/10.55558/al-ihda.v20i2.271>
- Anand, G., Atluri, A., Crawford, L., Pugatch, T., & Sheth, K. (2023). Improving school management in low- and middle-income countries: A systematic review. *Economics of Education Review*, 97, 102464. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102464>
- Azzahra, N. F. (2020). Effects of the Pesantren law on Indonesia's education system: A projection. Center for Indonesian Policy Studies. <https://www.cips-indonesia.org/publications/effects-of-the-pesantren-law-on-indonesia%E2%80%99s-education-system-%E2%80%93-a-projection>
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>

- Bush, T. (2021). Assessing successful school leadership: What do we know? *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 687–689. <https://doi.org/10.1177/17411432211034675>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Cahyanti, N. S. (2025). Strategi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam manajemen kurikulum yang adaptif di sekolah-sekolah tertinggal. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 3(1), 100–120. <https://doi.org/10.53398/alamin.v3i1.437>
- Christensen, A. A., & Jerrim, J. (2025). Professional learning communities and teacher outcomes: A cross-national analysis. *Teaching and Teacher Education*, 156, 104920. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104920>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement. National Education Service.
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences*, 13(7), 715. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Hasnah, S., & Sauri, S. (2020). Character building of students in school. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2).
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Islamiah, N., & Hariyati, N. (n.d.). *Kepemimpinan kepala sekolah*
- Jamil, S. (2020). Kepemimpinan adaptif dalam pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Bahasa*, 1(November), 221–226.

- Jannana, N. S. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1(2), 367–384.
- Karpińska, Z. E., Yarrow, R., & Gough, L. M. A. (2007). Education and instability: Avoiding the policy-practice gap in an emerging field. *Research in Comparative and International Education*, 2(3), 242–251. <https://doi.org/10.2304/rcie.2007.2.3.242>
- Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan. (2021, March 10). PKKM dan implementasinya. <https://kalsel.kemenag.go.id/opini/722/PKKM-dan-Implementasinya>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lestari, A. (2016). Pengaruh kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi terhadap efektivitas implementasi rencana strategik pada madrasah aliyah di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(1). <https://doi.org/10.17509/jap.v23i1.5580>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Maryati, S., Lestarika, Idi, A., & Samiha, Y. T. (2022). Madrasah as an institution of Islamic education and social change. *Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 3(2), 447–454. <https://doi.org/10.32806/jkpi.v3i2.277>
- Maya NS, M., Rahman, A., & Habiburrahman, S. (2022). Madrasah leadership in the post COVID-19 era: Lesson learn from crisis in Indonesia. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(2). <https://doi.org/10.35877/454RI.eduline1037>

- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24(3), 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- 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>
- Pangesti, R., Nugroho, A., & Sulastri, D. (2024). Budaya kerja dan tantangan adaptif dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 55–70.
- Primasary, A., & Syamsudin, S. (2023). Kepemimpinan transformasional dan instruksional kepala sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan: Studi kasus di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta. *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership*, 1(2), 135–145. <https://doi.org/10.51214/ijemal.v1i2.530>
- Primasary, A., & Syamsudin, S. (2023). Kepemimpinan transformasional dan instruksional kepala sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan: Studi kasus di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta. *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership*, 1(2), 135–145. <https://doi.org/10.51214/ijemal.v1i2.530>
- Rahwati, I. (2019). *Statistik pendidikan madrasah di Indonesia*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Rismawati, R., & Nugraha, M. S. (2025). Peran kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner*, 10(1). <https://doi.org/10.14421/jkii.v10i1.1402>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Salabi, A. S., Diyanti, F., Husna, A. N., & Anshari, A. H. (2023). Improving the quality of learning organizations through leadership in educational institutions. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 15(1). <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v15i1.2321>

- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613–642. <https://doi.org/10.1177/0013161X02239641>
- Suparmi, M., Pribadiyono, & Suwitho, S. (2023). Performance appraisal model of integrated school principals in disruptive era: A case study of public high schools in Surabaya. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 4(2), 91–104. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v4i2.135>
- Suwenti, R., Kurniawati, E., Masdariah, E., Nugraha, E., & Tarihoran, N. (2025). Leadership transformation in Islamic education management: Systematic literature review. *SOSIOEDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 14(2), 847–859. <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v14i1.5639>
- Tamadoni, A., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2024). A systematic review of key contextual challenges facing school principals: Research-informed coping solutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 116–150. <https://doi.org/10.1177/17411432211061439>
- Tumiyati, T., Nurkolis, N., & Ariyanto, L. (2026). Principal managerial leadership in managing professional learning communities in elementary schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i1.12443>
- Waslander, S., Hooge, E. H., & Theisens, H. C. (2023). Getting policy done in educational practice: What happens when multiple central government policies meet clusters of organization routines in schools. *Journal of Educational Change*, 24(3), 605–630. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09460-8>