



Kajian Literatur tentang Kemampuan Pemimpin Lembaga Pendidikan dalam Menyelesaikan Masalah

*Beni Chandra Purba

Sekolah Tinggi Alkitab Pelita Hidup

E-Mail: benichandrapurba@gmail.com

Abstract

This study aims to comprehensively analyze the capacity of educational institution leaders in managing institutional problem-solving processes through a qualitative literature review approach that focuses on integrating theoretical concepts and contemporary educational leadership practices. The study highlights critical stages of leadership, including problem identification and diagnosis, the design of contextually relevant solution strategies, the implementation of adaptive actions, and reflection-based evaluation to ensure continuous improvement. The synthesis of the literature reveals that successful problem-solving is significantly influenced by leaders' ability to integrate transformational, instructional, and adaptive leadership styles that foster collective participation, professional collaboration, and the establishment of a progressive learning culture. Effective leadership is characterized by reflective capacity, data-driven decision-making, and the ability to create a supportive work climate for innovation and change. Conversely, recurring challenges include limited resources, resistance to transformation, misaligned external policies, and administrative burdens that constrain managerial flexibility. Based on these findings, this study emphasizes the importance of developing context-based leadership models that position problem-solving as a core competency through enhanced data literacy, emotional intelligence, and continuous reflective learning. The main contribution of this article lies in strengthening the theoretical foundation of 21st-century educational leadership and providing practical recommendations for school leaders, policymakers, and leadership training developers to build resilient, adaptive, and continuously improving educational organizations.

Keywords: Leadership; Education; Competence; Problem-Solving.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komprehensif kapasitas pemimpin lembaga pendidikan dalam mengelola proses penyelesaian masalah institusional melalui pendekatan studi literatur kualitatif yang berfokus pada integrasi konsep teoritis dan praktik kepemimpinan pendidikan kontemporer. Kajian ini menyoroti tahapan kritis kepemimpinan, mulai dari identifikasi dan diagnosis permasalahan, perancangan strategi solusi yang kontekstual, implementasi tindakan yang adaptif, hingga evaluasi berbasis refleksi untuk memastikan keberlanjutan perbaikan. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa keberhasilan pemecahan masalah secara signifikan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengombinasikan gaya kepemimpinan transformasional, instruksional, dan adaptif, yang mendorong partisipasi kolektif, kolaborasi profesional, serta pembentukan budaya belajar yang progresif. Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kapasitas reflektif,

pengambilan keputusan berbasis data, serta kemampuan menciptakan iklim kerja yang suportif terhadap inovasi dan perubahan. Di sisi lain, tantangan yang kerap muncul meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap transformasi, kebijakan eksternal yang kurang relevan, dan beban administratif yang menghambat fleksibilitas manajerial. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan model kepemimpinan berbasis konteks yang menempatkan penyelesaian masalah sebagai kompetensi inti melalui peningkatan literasi data, kecerdasan emosional, dan pembelajaran reflektif berkelanjutan. Kontribusi utama artikel ini terletak pada penguatan landasan teoretis kepemimpinan pendidikan abad ke-21 serta penyediaan rekomendasi praktis bagi pemimpin sekolah, pembuat kebijakan, dan pengembang program pelatihan kepemimpinan untuk membangun organisasi pendidikan yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Kata-kata Kunci: Kepemimpinan; Pendidikan; Kemampuan; Menyelesaikan Masalah.

PENDAHULUAN

Pemimpin lembaga pendidikan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks seiring perkembangan zaman. Persoalan tidak terbatas pada urusan administratif dan kedisiplinan siswa saja, meliputi pula mutu pengajaran, inovasi, pemanfaatan teknologi, respon terhadap kebijakan nasional dan global, serta pengelolaan sumber daya manusia dan materiil. Pemecahan masalah (*menyelesaikan masalah*) bagi pemimpin sekolah menuntut lebih dari sekadar reaksi cepat; perlu pendekatan diagnostik yang sistematis untuk menemukan akar masalah, memilih alternatif solusi, melaksanakan intervensi, dan mengevaluasi dampak secara berkelanjutan. Berbagai penelitian di tingkat internasional dan lokal telah mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan dan variabel kontekstual mempengaruhi kemampuan pemimpin sekolah menyelesaikan masalah dan mendorong perbaikan mutu pendidikan.

Kapabilitas kepemimpinan transformasional banyak dibahas karena efeknya yang luas terhadap budaya sekolah, motivasi guru, serta inovasi manajerial. Pemimpin dengan gaya transformasional sering membawa *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Hariyati, Sholeh, dan Islamiah dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa kepala sekolah yang mampu menginspirasi dan memfasilitasi perubahan kurikulum, serta mengelola dukungan bagi guru selama masa transisi, dapat memperlancar pelaksanaan kebijakan.¹ Selanjutnya penelitian Permatasari et al. juga menunjukkan bahwa kualitas kinerja profesional guru meningkat secara signifikan apabila kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan tersebut, terutama

¹ Nunuk Hariyati, Muhamad Sholeh, dan Nia Islamiah, "Transformational Leadership in The Implementation of Sekolah Penggerak's Program," *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran* 6, no. 3 (2023): 414–424, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JP2/article/view/64406>.

dalam konteks yang menuntut inovasi dan pembelajaran terus menerus.² Azhar, Ismail, dan Usman mengungkapkan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, meskipun sekolah mengalami keterbatasan sumber daya.³

Pendekatan kepemimpinan instruksional menjadi komponen penting lainnya dalam studi kepemimpinan pendidikan karena fokusnya langsung pada praktik pengajaran dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan instruksional mengandung unsur menetapkan visi dan misi pengajaran, supervisi kelas, evaluasi praktik mengajar, pembinaan profesional guru, dan penggunaan data hasil belajar sebagai pijakan keputusan. Penelitian Sumiati dan Niemted menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan instruksional berhubungan positif dengan efikasi diri guru, khususnya pada sekolah dasar swasta di berbagai provinsi.⁴ Penelitian Lestari, Nurkolis, dan Nyoman menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional serta budaya sekolah sama-sama mempengaruhi kinerja sekolah, di mana kepemimpinan instruksional menyumbang persentase yang signifikan terhadap varians kinerja.⁵ Penelitian Widiyan, Sirisooksilp, dan Narot juga membuktikan bahwa pengetahuan instruksional, sikap, dan keterampilan merupakan tiga identitas penting dari kepemimpinan instruksional yang kuat.⁶

Gaya kepemimpinan adaptif muncul sebagai respons terhadap realitas yang penuh ketidakpastian, seperti perubahan teknologi, tuntutan global, serta dinamika sosial dan kebijakan pendidikan yang cepat. Pemimpin adaptif diperlukan untuk menyesuaikan strategi, memodifikasi pendekatan kepemimpinan, dan mengadopsi inovasi agar institusi pendidikan tetap relevan. Penelitian Qayyimah et al. menemukan bahwa kepemimpinan yang mendukung perubahan lebih responsif dalam mendorong inovasi manajemen sekolah.⁷

² Futika Permatasari et al., "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru: Studi Meta Analisis," *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences* 4, no. 3 (2023): 923–944, <https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/IJHSS/article/view/5133>.

³ Hendri Azhar, Ismail, dan Nasir Usman, "Transformational Leadership and Teacher Performance: A Case Study of High Schools in Aceh Selatan," *ESA: Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences* 4, no. 2 (2025): 243–260, <https://esaformosapublisher.org/index.php/esa/article/view/31>.

⁴ Sumiati dan Wuttichai Niemted, "The Impact of Instructional Leadership on Indonesian Elementary Teacher Efficacy," *Elementary Education Online* 19, no. 4 (2020): 2335–2346, <https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/6530>.

⁵ Endang Sri Lestari, Nurkolis, dan Ngurah Ayu Nyoman, "The Influence of Instructional Leadership and School Culture on the Performance of Public Senior High Schools in Rembang Regency," *IQRO: Journal of Islamic Education* 7, no. 2 (2024): 402–414, <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/iqro/article/view/6562>.

⁶ Agung Purwa Widiyan, Saowanee Sirisooksilp, dan Pennec Kantavong Narot, "The Development of Instructional Leadership Scale of Elementary School Principals in Indonesia," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19, no. 12 (2020): 126–145, <https://www.ijlter.net/index.php/ijlter/article/view/192>.

⁷ Liyana Qayyimah et al., "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Society 5.0," *Educatio: Jurnal Ilmu Kependidikan* 19, no. 2 (2024): 243–252, <https://e-journal.hamzanwadi.ac.id/index.php/edc/article/view/27688>.

Perubahan paradigma pendidikan di Indonesia, seperti Kurikulum Merdeka dan program Sekolah Penggerak, memperlihatkan bahwa adaptasi pemimpin terhadap konteks lokal dan kebutuhan guru sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan baru.⁸ Kesiapan kepala sekolah dan guru untuk belajar dan merespon tantangan eksternal menjadi modal penting dalam kepemimpinan adaptif.

Kepemimpinan terdistribusi menjadi tema penting karena menyediakan mekanisme bagi pemecahan masalah yang tidak hanya bergantung pada satu orang pemimpin formal. Kepemimpinan terdistribusi memungkinkan guru, wakil kepala sekolah, pemimpin menengah ikut mengambil inisiatif, bersinergi dalam merumuskan solusi, dan merespons isu secara kolektif. Indrayani et al. dalam penelitiannya menemukan bahwa kombinasi *digital instructional leadership* dan *distributed leadership* membantu kolaborasi antar guru dan meningkatkan performa guru melalui pendekatan pembelajaran berbasis proyek.⁹ Penelitian Baharuddin dan Daud menyimpulkan bahwa dimensi budaya sekolah adalah yang paling dominan dalam praktik kepemimpinan terdistribusi yang mempengaruhi performa sekolah.¹⁰

Kemampuan diri guru dan iklim sekolah muncul sebagai variabel kontekstual yang sangat mempengaruhi keberhasilan pemecahan masalah oleh pemimpin sekolah. Guru yang merasa mampu (*high self-efficacy*) cenderung lebih responsif terhadap perubahan, inovasi, serta supervisi instruksional. Penelitian yang dilakukan Karim, Rosminingsih, dan Soedjarwo menunjukkan bahwa aspek-aspek spesifik kepemimpinan instruksional seperti pengawasan kelas dan penyediaan umpan balik mempunyai dampak langsung terhadap keyakinan guru akan kemampuan mereka.¹¹ Iklim sekolah yang positif di mana komunikasi terbuka, dukungan kolega, dan kepemimpinan yang transparan menjadi mediator atau faktor penguat dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil seperti kepuasan kerja, motivasi, atau inovasi. Penelitian yang dilakukan Ridwan et al. menunjukkan iklim sekolah sebagai mediator penting antara kepemimpinan instruksional dengan kepuasan kerja guru.¹²

⁸ Hariyati, Muhamad Sholeh, dan Nia Islamiah, "Transformational Leadership in The Implementation of Sekolah Penggerak's Program."

⁹ Sari Indrayani et al., "Digital Instructional Leadership and Distributed Leadership in Optimizing Teacher Performance through Project-Based Learning Indonesian Value Education," *PPSDP International Journal of Education* 3, no. 2 (2024): 731–735, <https://ejournal.ppsdp.org/index.php/pijed/article/view/359>.

¹⁰ Usman Baharuddin dan Khadijah Binti Daud, "Principals Distributed Leadership Practice of School Performance in Junior High School (SMP) South Sulawesi Indonesia," *International Journal for Innovation Education and Research* 2, no. 10 (2014): 85–89, <https://scholarsjournal.net/index.php/ijer/article/view/250>.

¹¹ Mukhammad A. Karim, Erni Rosminingsih, dan Soedjarwo, "Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Efikasi Diri Guru," *Jurnal Inspiratif Pendidikan* 9, no. 2 (2020): 18–34, <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Inspiratif-Pendidikan/article/view/14883>.

¹² Ahmad Ridwan et al., "Instructional Leadership and Teacher Self-Efficacy on Job Satisfaction: the Mediating Effect of School Climate in Indonesian Islamic Senior High Schools," *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi* 8, no. 2 (2024): 732–745, <https://online-journal.unja.ac.id/JIITUJ/article/view/37023>.

Faktor penghambat praktik pemecahan masalah oleh pemimpin lembaga pendidikan juga sangat nyata dan banyak dilaporkan. Keterbatasan sumber daya manusia dan finansial sering menjadi hambatan utama, terutama di daerah terpencil atau kurang berkembang. Regulasi birokrasi yang kaku, ketidakjelasan peran dalam struktur kepemimpinan, resistensi terhadap perubahan dari pihak guru atau *stakeholder*, serta kurangnya pelatihan dan dukungan profesional yang kontekstual memperlemah kapasitas pemecahan masalah. Penelitian Azhar, Ismail, dan Usman mengungkapkan bahwa meskipun transformasional *leadership* diterapkan, guru masih menghadapi kendala fasilitas pembelajaran, beban kerja tinggi, dan kurangnya pelatihan yang relevan.¹³ Penelitian Fadhli et al. juga memperlihatkan bahwa walau visi dan misi jelas, kualitas layanan sekolah dipengaruhi oleh faktor fisik dan administratif yang sering terabaikan.¹⁴

Pemanfaatan data hasil belajar dan informasi kontekstual sangat penting agar pemimpin dapat mengambil keputusan yang tepat dalam pemecahan masalah. Data akademik siswa, observasi kelas, dan *feedback* guru perlu diolah secara sistematis agar pemecahan masalah tidak bersifat semu. Widiyan, Sirisooksilp, dan Narot dalam penelitiannya memberikan alat ukur yang valid untuk menilai dimensi pengetahuan, sikap, dan keterampilan instruksional pemimpin sekolah.¹⁵ Penelitian Mangando et al. menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit dalam kepemimpinan instruksional meningkatkan kinerja guru secara signifikan.¹⁶ Keterbatasan pemanfaatan data atau tidak adanya sistem monitoring evaluasi menjadi kelemahan di banyak sekolah.

Budaya sekolah yang mendukung kolaborasi antar guru, partisipasi dalam pengambilan keputusan, sikap terbuka terhadap kritik dan inovasi, serta kepemimpinan yang menjaga profesionalitas dan motivasi guru menjadi faktor pendukung utama keberhasilan pemecahan masalah. Investigasi yang dilakukan Komara et al. dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya pembelajaran guru dan motivasi belajar menjadi lebih kuat jika kepala sekolah menjalankan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memperhatikan

¹³ Azhar, Ismail, dan Nasir Usman, "Transformational Leadership and Teacher Performance: A Case Study of High Schools in Aceh Selatan."

¹⁴ Fadhli et al., "Clear Vision, Better Schools': The Role of Instructional Leadership in Enhancing Service Quality," *Journal of Educational Management and Instruction* 5, no. 1 (2025): 161–174, <https://ejournal.uinsaid.ac.id/index.php/jemin/article/view/9507>.

¹⁵ Widiyan, Saowanee Sirisooksilp, dan Pennée Kantavong Narot, "The Development of Instructional Leadership Scale of Elementary School Principals in Indonesia."

¹⁶ Widyaskara Mangando et al., "The Influence of Instructional Leadership on Teacher's Performance," *Noken: Jurnal Pengelolaan Pendidikan* 5, no. 2 (2024): 51–62, <https://ejournal.uncen.ac.id/index.php/NOKEN/article/view/4457>.

kebutuhan individu guru.¹⁷ Nazim et al. menyebutkan bahwa komitmen organisasi bersama dengan kepemimpinan instruksional menjelaskan proporsi cukup besar dari varians kinerja guru.¹⁸ Budaya sekolah juga menjadi penguat peran kepemimpinan terdistribusi ketika tanggung jawab kepemimpinan dibagi dan dilaksanakan secara nyata oleh berbagai pemimpin informal di sekolah.¹⁹

Keterpaduan teori dan praktik masih menjadi tantangan signifikan di banyak studi. Banyak penelitian menggunakan metodologi *cross-sectional* atau studi kasus tunggal sehingga kurang menunjukkan dinamika perubahan jangka panjang. Studi seperti meta-analisis kepemimpinan transformasional telah memperlihatkan pola umum, namun kurang mendetail pada variabel kondisi lokal seperti budaya sekolah spesifik, kondisi geografis, kebijakan daerah, dan sumber daya lokal. Appraisal kepemimpinan instruksional dan kepemimpinann terdistribusi perlu dikaji secara lebih mendalam dan dibandingkan antar wilayah agar temuan lebih digeneralisasikan. Studi pengembangan skala instruksional juga memberikan pijakan untuk penelitian selanjutnya, tetapi belum selalu diikuti oleh intervensi lapangan yang menguji apakah pelatihan kepemimpinan berdasarkan skala itu efektif dalam memperkuat kemampuan pemecahan masalah.

Intervensi praktis yang menggabungkan pelatihan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional, pembinaan untuk kepemimpinan adaptif, serta pengembangan kepemimpinan terdistribusi harus dirancang secara kontekstual. Program profesionalisasi kepala sekolah perlu memperkuat literasi data dan penguasaan strategi supervisi kelas, serta memperhatikan aspek kecerdasan emosional dan kapasitas adaptasi terhadap perubahan eksternal. Kebijakan pendidikan yang lebih fleksibel, dukungan sarana prasarana, dan sistem monitoring evaluasi yang kuat harus mendukung agar teori kepemimpinan dapat diterjemahkan ke praktik yang konsisten dan berdampak.

Tujuan penelitian ini adalah menyusun sintesis teori dan temuan empiris mengenai kemampuan pemimpin lembaga pendidikan dalam menyelesaikan masalah. Fokus diarahkan pada identifikasi gaya kepemimpinan yang efektif (termasuk transformasional, instruksional, adaptif, dan terdistribusi), variabel kontekstual pendukung dan penghambat,

¹⁷ Endang Komara et al., "The Transformational Leadership of the School Principal and It's Influence on the Teacher Learning Culture," *Journal of Educational Management Research* 4, no. 2 (2025): 400–411, <https://serambi.org/index.php/jemr/article/view/927>.

¹⁸ Muhamad Nazim et al., "The Influence of Instructional Leadership and Organizational Commitment to Elementary Schools Teacher Performance in Central Lombok," *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 10, no. 5 (2023): 305–318, <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/2364>.

¹⁹ Indrayani et al., "Digital Instructional Leadership and Distributed Leadership in Optimizing Teacher Performance through Project-Based Learning Indonesian Value Education."

peran literasi data dan budaya sekolah, serta rekomendasi praktis berbasis bukti. Hasil penelitian diharapkan dapat menyediakan peta gap antara teori dan praktik, sehingga intervensi terkait pelatihan kepemimpinan, kebijakan, dan praktek sekolah dapat dirancang dan ditempatkan sesuai kebutuhan lokal dan tujuan nasional agar peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai secara nyata dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan studi literatur naratif digunakan sebagai metode penelitian kualitatif untuk menelaah secara komprehensif berbagai teori dan temuan empiris tentang kepemimpinan pendidikan dan strategi pemecahan masalah yang diterapkan oleh pemimpin lembaga pendidikan. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengidentifikasi pola tematik dari berbagai sumber ilmiah dan menggambarkan evolusi konsep secara kontekstual. Menurut Hecker dan Kalpokas, studi literatur naratif berfungsi tidak hanya untuk merangkum hasil penelitian, tetapi juga untuk menafsirkan hubungan antar temuan agar membentuk pemahaman teoretis yang utuh.²⁰ Data dikumpulkan dari basis akademik seperti Google Scholar, Scopus, ERIC, MDPI, DOAJ, serta repository universitas.

Kriteria pemilihan sumber difokuskan pada publikasi ilmiah yang membahas pemecahan masalah dalam konteks kepemimpinan pendidikan, baik berbentuk artikel empiris maupun kajian teoritis. Karya yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025 diseleksi untuk memastikan relevansi terhadap perkembangan riset mutakhir. Snyder menjelaskan bahwa penentuan periode dan batasan tematik penting dilakukan agar hasil sintesis literatur tetap aktual dan berorientasi pada konteks penelitian terbaru.²¹ Artikel yang memenuhi kriteria harus tersedia secara publik, menggunakan bahasa Inggris atau Indonesia, serta telah melalui proses *peer review* untuk menjamin validitas ilmiahnya.

Tahapan analisis dilakukan secara tematik dengan mengacu pada panduan yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke.²² Prosesnya meliputi identifikasi tema, pengkodean, interpretasi makna, dan sintesis hasil untuk menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pemecahan masalah. Setiap literatur dianalisis untuk menemukan faktor pendukung, hambatan, serta dinamika konteks geografis dan budaya

²⁰ Jörg Hecker dan Neringa Kalpokas, "The Guide to Literature Reviews," *ATLAS.ti*, last modified 2025, <https://atlasti.com/guides/literature-review/narrative-literature-review>.

²¹ Hannah Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research* 104 (2019): 333–339, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>.

²² Virginia Braun dan Victoria Clarke, *Thematic Analysis: A Practical Guide* (London: Sage Publications, 2022).

yang memengaruhi praktik kepemimpinan. Pendekatan ini memungkinkan analisis mendalam yang bersifat reflektif dan berulang sehingga hasilnya valid secara konseptual.

Sintesis hasil literatur dilakukan dengan cara membandingkan temuan antar studi dan mengaitkannya ke dalam kerangka konseptual baru yang menjelaskan interaksi antara kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan peningkatan mutu pendidikan. Tranfield, Denyer, dan Smart menegaskan bahwa sintesis sistematis semacam ini mampu menghasilkan bukti konseptual yang berguna bagi pengembangan kebijakan pendidikan berbasis riset.²³ Pendekatan tematik serupa juga digunakan oleh Lumban Gaol et al. untuk menelaah gaya kepemimpinan religius dan pengaruhnya terhadap manajemen sekolah, menunjukkan relevansi metode ini bagi penelitian kepemimpinan di lembaga pendidikan lokal.²⁴

Kredibilitas penelitian dijaga dengan memastikan keaslian sumber dan konsistensi dalam interpretasi hasil. Creswell dan Poth menekankan pentingnya penerapan prinsip transparansi, triangulasi, serta pencatatan sistematis dalam penelitian kualitatif agar hasilnya dapat direplikasi dan diverifikasi oleh peneliti lain.²⁵ Seluruh proses pengumpulan data, seleksi literatur, hingga tahap analisis tematik didokumentasikan secara rinci untuk menjaga integritas ilmiah dan akuntabilitas penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil studi literatur mengungkapkan bahwa pemimpin pendidikan memiliki sejumlah komponen inti dalam kemampuan pemecahan masalahnya, dan bahwa efektivitas penyelesaian masalah meningkat ketika berbagai elemen ini digunakan secara sinergis. Komponen-komponen utama tersebut meliputi gaya kepemimpinan yang khas, kepemimpinan yang terdistribusi, kepemimpinan adaptif serta pemanfaatan data, kolaborasi dan budaya belajar sekolah, serta refleksi dan evaluasi berkelanjutan. Studi-studi yang dianalisis menunjukkan bahwa ketika pemimpin pendidikan mengadopsi lebih dari satu dari

²³ David Tranfield, David Denyer, dan Palminder Smart, "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review," *British Journal of Management* 14, no. 3 (2003): 207–222, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00375>.

²⁴ Nasib Tua Lumban Gaol et al., "Deductive Thematic Analysis of Educational Leadership Styles in Indonesian Religious School," *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran* 9, no. 3 (2023): 1007–1018, <https://ejournal3.undikma.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/8790>.

²⁵ John W. Creswell dan Cheryl Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Edisi 4. (Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2018).

elemen ini, solusi yang dicapai cenderung lebih efektif, berkelanjutan, dan relevan terhadap tantangan zaman.

Gaya kepemimpinan pertama yang sering muncul dalam literatur adalah kepemimpinan transformasional dan instruksional. Pemimpin yang menggunakan gaya transformasional berhasil membangkitkan semangat, motivasi, inspirasi, perhatian individual terhadap guru, dan stimulasi intelektual. Sementara aspek instruksional mencakup penetapan visi jelas, supervisi pembelajaran, umpan balik instruksional, dan pengembangan profesional bagi guru. Kombinasi gaya transformasional dengan instruksional dalam model tertentu memperlihatkan adanya peningkatan hasil instruksional, prestasi siswa, dan kinerja guru dalam berbagai studi.

Kepemimpinan terdistribusi muncul sebagai komponen yang signifikan dalam literatur, terutama terkait dengan kapasitas profesional guru dan kemampuan institusi menyelesaikan masalah yang kompleks. Studi menyebut bahwa praktik di mana guru diberi peran kepemimpinan, tanggung jawab berbagi, dan delegasi wewenang membantu mempercepat proses penyelesaian masalah. Dengan terdistribusi, tugas kepemimpinan, inovasi di kalangan guru, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta kolaborasi meningkat.

Komponen kepemimpinan adaptif serta pemanfaatan data juga banyak ditemukan. Pemimpin yang responsif terhadap faktor eksternal (misalnya kemajuan teknologi, globalisasi, perubahan kurikulum, dan situasi pembelajaran jarak jauh) lebih mampu menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas. Pemanfaatan data diagnostik, observasi kelas, *feedback* dari guru dan siswa, serta evaluasi berkelanjutan membantu pemimpin dalam menganalisa akar permasalahan dan pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Kombinasi adaptasi terhadap perubahan dan penggunaan data empiris ini menghasilkan solusi yang lebih tepat sasaran dan kontekstual.

Kolaborasi dan budaya sekolah muncul sebagai elemen lainnya yang mendukung menyelesaikan masalah. Budaya di mana guru saling belajar, refleksi praktik, dan berbagi pengalaman membantu inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Sekolah dengan budaya kolaboratif juga lebih mampu menerapkan kepemimpinan terdistribusi, adaptif, dan instruksional secara sinergis. Dalam banyak kasus, keterlibatan guru sebagai pemimpin dalam beberapa aspek, saling mendukung secara kolektif, memperkuat daya pemecahan masalah bersama.

Refleksi, evaluasi, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi bagian penting dari proses pasca-implementasi solusi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengambil tindakan,

tapi juga mengevaluasi hasil, melakukan umpan balik, mengadaptasi strategi berdasarkan hasil evaluasi, dan menggunakan pembinaan atau mentoring. Komunitas praktik (*communities of practice*) sebagai strategi pembelajaran antar guru dan pemimpin juga ikut mendukung peningkatan kualitas solusi dan keberlanjutan perubahan.

Faktor pendukung yang sering muncul adalah adanya kebijakan dan struktur institusional yang memungkinkan wewenang terdistribusi, pelatihan kepemimpinan dengan fokus *menyelesaikan masalah* dan adaptif, sumber daya yang memadai (materi, tenaga, waktu), serta budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan refleksi. Sebaliknya, hambatan utama yang muncul meliputi resistensi internal terhadap perubahan karena budaya hierarkis, kekurangan kompetensi dalam analisis data dan penggunaan bukti, beban administratif yang tinggi yang mengganggu fokus instruksional, serta kebijakan eksternal yang berubah-ubah atau kurang selaras dengan kebutuhan lokal.

Penelitian menunjukkan bahwa komponen pemecahan masalah pemimpin pendidikan bukanlah proses yang bersifat individu semata, melainkan proses sosial-organisasi. Hal ini berarti bahwa kapasitas struktural organisasi, budaya institusi, serta karakteristik konteks lokal (seperti sekolah negeri dan swasta, daerah urban dan rural, infrastruktur, budaya lokal) memiliki peran besar dalam menentukan bagaimana setiap komponen bekerja secara efektif. Kombinasi komponen dan kondisi konteks yang mendukung menghasilkan efektivitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan penggunaan satu elemen saja.

Pembahasan

Berbagai literatur empiris memperkuat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional merupakan pilar pertama dalam keberhasilan pemecahan masalah di lembaga pendidikan. Nurabadi et al. dalam penelitiannya menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru, sementara kepemimpinan instruksional memiliki dampak langsung terhadap kinerja guru dan prestasi siswa.²⁶ Penelitian Mukhlisin, Wijaya, dan Halimah juga menemukan bahwa penerapan aspek *ideal influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* secara maksimal berkorelasi dengan efektivitas madrasah.²⁷ Kedua gaya tersebut secara

²⁶ Ahmad Nurabadi et al., "The Effect of Instructional, Transformational and Spiritual Leadership on Elementary School Teachers' Performance and Students' Achievements," *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 40, no. 1 (2021): 17–31, <https://jurnal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/35641>.

²⁷ Ahmad Mukhlisin, Candra Wijaya, dan Siti Halimah, "Transformational Leadership Development Patterns in Realizing Effective Madrasah (Multisite Study at Madrasah Aliyah Negeri Deli Serdang Regency)," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 1 (2023): 977–994, <https://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/4399>.

komplementer menyediakan visi dan struktur yang dibutuhkan: gaya transformasional memberikan dorongan motivasi dan inovasi, sedangkan instruksional mengarahkan pada kualitas pembelajaran secara teknis dan sistematis.

Kepemimpinan adaptif muncul sebagai respon terhadap tantangan abad ke-21, terutama di era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Penelitian Imadoeddin et al. menemukan bahwa kepala sekolah yang efektif mampu menggunakan pemikiran sistemik, membuat keputusan fleksibel, dan membangun komunikasi terbuka dengan pemangku kepentingan sekolah.²⁸ Oktaviani et al. dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan memerlukan kapasitas adaptasi terhadap teknologi, globalisasi, dan perubahan kurikulum agar mampu merespons masalah secara tepat.²⁹ Penggunaan data diagnostik, evaluasi kelas, observasi, dan *feedback* dipandang sebagai instrumen penting dalam proses adaptif tersebut, menyediakan dasar bukti untuk analisis akar masalah. Literatur ini memperlihatkan bahwa tanpa adaptasi dan data yang memadai, strategi penyelesaian masalah cenderung kurang tepat sasaran dan kurang tahan lama.

Komponen kepemimpinan terdistribusi memungkinkan institusi pendidikan memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih optimal, terutama dalam konteks kompleksitas tugas pedagogis. Penelitian Indrayani et al. menemukan bahwa kepemimpinan digital instruksional dikombinasikan dengan kepemimpinan terdistribusi meningkatkan kolaborasi antar guru serta optimalisasi performa guru.³⁰ Studi Sumiati et al. juga memperlihatkan bahwa budaya sekolah kolaboratif menjadi mediator penting antara kepemimpinan adaptif dan kinerja guru; wewenang yang terdistribusi dan partisipasi guru dalam kepemimpinan ikut membangun budaya kolaboratif tersebut.³¹ Kombinasi kepemimpinan terdistribusi dengan gaya transformasional-instruksional dan adaptif tampak sangat efektif dalam menghadapi tantangan nyata di sekolah.

²⁸ Imadoeddin et al., "Kepemimpinan Adaptif di Era VUCA: Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Ketidakpastian dan Kompleksitas Dunia Pendidikan," *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 2 (2025): 622–633, <https://jurnalp4i.com/index.php/manajerial/article/view/6578>.

²⁹ Windi Nur Oktaviani et al., "Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education," *Jurnal Ilmiah Global Education* 6, no. 2 (2025): 906–915, <https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/jige/article/view/3787>.

³⁰ Indrayani et al., "Digital Instructional Leadership and Distributed Leadership in Optimizing Teacher Performance through Project-Based Learning Indonesian Value Education."

³¹ Sumiati et al., "Linking Principal Adaptive Leadership to Teacher Performance: the Mediating Effect of Collaborative School Culture," *JSSER: Journal of Social Studies Education Research* 15, no. 4 (2024): 17–41, <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/5723>.

Kolaborasi dan budaya sekolah menjadi elemen yang tak terpisahkan dalam membangun efektivitas penyelesaian masalah. Penelitian Pratiwi dan Sibawaihi menunjukkan bahwa pemimpin yang memperkuat pendidikan karakter melalui budaya sekolah dapat mengatasi tantangan pembelajaran abad ke-21 dan pandemi dengan lebih baik.³² Selanjutnya penelitian Dimara, Surya, dan Tarso mengemukakan bahwa kepemimpinan adaptif dan kolaboratif memainkan peran utama membentuk budaya sekolah yang kondusif, berkarakter, dan kompetitif.³³ Partisipasi guru, refleksi bersama, dan praktik saling dukung muncul sebagai praktik budaya belajar yang memperkuat proses penyelesaian masalah dalam institusi pendidikan.

Refleksi, evaluasi, dan pembelajaran berkelanjutan terbukti menjadi strategi yang memperkuat hasil dari tindakan-tindakan kepemimpinan. Hariyati, Sholeh, dan Islamiah menyebutkan bahwa pemimpin sekolah tidak hanya memberi arah dan motivasi, tetapi juga memastikan bahwa implementasi perubahan dievaluasi secara berkala, dan guru mendapat kesempatan untuk merefleksi praktik mereka dan menyesuaikan strategi berdasarkan hasil evaluasi.³⁴ Dalam penelitian Susilawati et al. ditemukan bahwa kinerja guru meningkat bila kepala sekolah menerapkan refleksi, umpan balik, dan pengembangan profesional secara konsisten.³⁵ Selain itu, komunitas praktik (*communities of practice*) dan pembimbingan menjadi alat penting untuk memperkuat pembelajaran bersama dan keberlanjutan perbaikan.

Faktor pendukung serta penghambat yang muncul dalam literatur memberikan wawasan penting mengenai kondisi yang harus dipenuhi agar komponen-komponen menyelesaikan masalah bisa bekerja secara optimal. Dukungan kebijakan dan struktur kelembagaan yang memberi ruang pada wewenang terdistribusi dan kebebasan guru memungkinkan praktik kepemimpinan instruksional, transformasional, dan adaptif berjalan efektif. Pelatihan kepemimpinan yang fokus pada kompetensi analisis data dan menyelesaikan masalah yang adaptif sangat sering disebut sebagai kebutuhan penting. Penelitian Elmanisar et al. menunjukkan bahwa tanpa pelatihan khusus dan sumber daya,

³² Annisa Rizki Pratiwi dan Sibawaihi, "Adaptive Leadership in Character Education: Insights from SMP Negeri 3 Kasihan, Bantul, Indonesia," *JIMER: Journal of Islamic Education Management Research* 1, no. 1 (2023): 53–62, <https://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/jiemr/article/view/5300>.

³³ Ervin Alberthina Dimara, Priadi Surya, dan Tarso, "Principal Leadership in Fostering an Effective School Culture in Primary Education," *Curricula: Journal of Curriculum Development* 4, no. 1 (2025): 479–492, <https://vm36.upi.edu/index.php/CURRICULA/article/view/84113>.

³⁴ Hariyati, Muhamad Sholeh, dan Nia Islamiah, "Transformational Leadership in The Implementation of Sekolah Penggerak's Program."

³⁵ Susilawati et al., "Implementation of Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in State Junior High Schools," *International Journal of Educational Research and Social Sciences* 3, no. 4 (2022): 1689–1695, <https://mail.ijersc.org/index.php/go/article/view/437>.

kepemimpinan adaptif hanya bersifat retorik.³⁶ Ketersediaan sumber daya material, manusia, dan waktu menjadi prasyarat yang tidak bisa diabaikan.

Resistensi internal dan budaya organisasi yang kurang terbuka terhadap perubahan sering kali menjadi hambatan terbesar. Banyak sekolah yang masih memiliki struktur hierarkis kuat, di mana perubahan dan inovasi dianggap sebagai risiko. Penelitian yang dilakukan Kurniawati dan Agustina menjelaskan bahwa walau gaya transformasional memiliki efek positif terhadap *behavior* guru, hambatan seperti kurangnya kepercayaan, adanya jarak kekuasaan, dan rasa takut pada kegagalan mengurangi potensi inovatif guru.³⁷ Beban administratif yang besar juga sering disebut sebagai faktor yang mengalihkan perhatian pemimpin dari aspek instruksional dan pembinaan guru, sehingga solusi yang bersifat pedagogik menjadi kurang prioritas.

Konteks lokal terbukti sangat menentukan sejauh mana komponen pemecahan masalah bisa berfungsi secara optimal. Karakteristik sekolah di muka seperti lokasi geografis (urban vs rural), jenis sekolah (negeri atau swasta), kapabilitas infrastruktur, dan budaya lokal mempengaruhi bagaimana guru dan pemimpin dapat menggunakan data, berkolaborasi, merefleksi, dan berinovasi. Misalnya, sekolah di daerah dengan akses teknologi terbatas mengalami kesulitan besar dalam menerapkan kepemimpinan instruksional yang memanfaatkan instrumen digital.

Hubungan teoretis antara hasil temuan studi literatur ini dengan teori-teori kepemimpinan dan organisasi pendidikan menyimpulkan bahwa menyelesaikan masalah oleh pemimpin pendidikan bukan hanya persoalan kepribadian atau kemampuan individu, melainkan juga kondisi struktural dan budaya yang mendukung. Teori transformasional vs transaksional (seperti yang dikemukakan oleh Burns)³⁸ memberi kerangka untuk memahami bagaimana motivasi, visi, dan inspirasi dapat mendorong perubahan. Teori kepemimpinan terdistribusi menekankan bahwa pembagian kekuasaan, pemberdayaan, dan partisipasi kolektif memfasilitasi menyelesaikan masalah yang lebih adaptif dan inovatif. Teori *learning organization* menambah bahwa institusi yang selalu belajar, berefleksi, dan

³⁶ Velnika Elmanisar et al., "Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah untuk Keberhasilan di Era Disrupsi," *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 2239–2246, <https://www.jer.or.id/index.php/jer/article/view/1139>.

³⁷ Nufia Ayu Kurniawati dan Tri Siwi Agustina, "Pengaruh Transformational Leadership pada Innovative Behaviour yang Dimediasi oleh Psychological Empowerment dan Knowledge Sharing," *PERWIRA: Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 4, no. 2 (2021): 139–158, <https://perwiraindonesia.com/eJournal/index.php/perwira/article/view/53>.

³⁸ J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Rows, 1978).

berubah akan mampu mempertahankan perbaikan dan menyesuaikan diri dengan tantangan baru.

KESIMPULAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin lembaga pendidikan dalam menyelesaikan masalah tidak hanya bergantung pada kecerdasan pribadi, tetapi juga pada kapasitas manajerial dan kolaboratif yang terintegrasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional terbukti menjadi dasar utama bagi efektivitas penyelesaian masalah di lingkungan sekolah. Kepemimpinan transformasional mendorong semangat, motivasi, dan inovasi guru, sementara kepemimpinan instruksional menegaskan pentingnya arah yang jelas, supervisi pembelajaran, dan evaluasi berbasis data. Kombinasi keduanya menciptakan keseimbangan antara visi jangka panjang dan tindakan nyata di tingkat operasional. Pemimpin yang mampu menggabungkan kedua gaya ini umumnya lebih berhasil membangun budaya kerja positif, memperkuat profesionalisme guru, serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

Dinamika pendidikan modern yang sarat perubahan menuntut munculnya gaya kepemimpinan adaptif dan terdistribusi. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi yang berubah cepat seperti kebijakan kurikulum baru, perkembangan teknologi, atau kebutuhan pembelajaran pascapandemi. Sementara kepemimpinan terdistribusi memberikan ruang bagi partisipasi aktif guru, staf, dan pemangku kepentingan sekolah untuk turut mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan. Kolaborasi semacam ini memperkuat rasa kepemilikan bersama terhadap visi sekolah dan mempercepat proses penyelesaian masalah secara kolektif. Ketika kewenangan dan tanggung jawab tersebar secara proporsional, sekolah menjadi lebih tangguh, inovatif, dan responsif terhadap tantangan lokal maupun global. Sinergi antara kepemimpinan adaptif dan terdistribusi menghasilkan organisasi pendidikan yang fleksibel serta mampu bertahan di tengah perubahan.

Budaya sekolah yang kolaboratif, reflektif, dan berbasis pada pembelajaran berkelanjutan menjadi landasan penting keberhasilan pemecahan masalah. Sekolah yang menumbuhkan komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kemauan untuk belajar dari pengalaman cenderung lebih efektif dalam melaksanakan inovasi dan mempertahankan kualitas kinerja. Pemimpin yang mendorong refleksi, evaluasi, dan pemanfaatan data secara konsisten membangun lingkungan yang adaptif terhadap perubahan dan fokus pada peningkatan mutu. Faktor pendukung seperti kebijakan yang fleksibel, pelatihan

kepemimpinan kontekstual, serta dukungan sumber daya yang memadai perlu diperkuat agar efektivitas kepemimpinan dapat terwujud. Sebaliknya, hambatan seperti birokrasi yang kaku, resistensi terhadap inovasi, dan beban administratif perlu diminimalkan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penyelesaian masalah dalam lembaga pendidikan merupakan hasil sinergi antara gaya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang sehat, dan sistem pendukung yang adaptif terhadap perubahan.

REFERENSI

- Azhar, Hendri, Ismail, dan Nasir Usman. "Transformational Leadership and Teacher Performance: A Case Study of High Schools in Aceh Selatan." *ESA: Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences* 4, no. 2 (2025): 243–260. <https://esaformosapublisher.org/index.php/esa/article/view/31>.
- Baharuddin, Usman, dan Khadijah Binti Daud. "Principals Distributed Leadership Practice of School Performance in Junior High School (SMP) South Sulawesi Indonesia." *International Journal for Innovation Education and Research* 2, no. 10 (2014): 85–89. <https://scholarsjournal.net/index.php/ijer/article/view/250>.
- Braun, Virginia, dan Victoria Clarke. *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: Sage Publications, 2022.
- Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Rows, 1978.
- Creswell, John W., dan Cheryl Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Edisi 4. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2018.
- Dimara, Ervin Alberthina, Priadi Surya, dan Tarso. "Principal Leadership in Fostering an Effective School Culture in Primary Education." *Curricula: Journal of Curriculum Development* 4, no. 1 (2025): 479–492. <https://vm36.upi.edu/index.php/CURRICULA/article/view/84113>.
- Elmanisar, Velnika, Batina Yulia Utami, Nurhizrah Gistituati, dan Anisah. "Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah untuk Keberhasilan di Era Disrupsi." *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 2239–2246. <https://www.jer.or.id/index.php/jer/article/view/1139>.
- Fadhli, Aan Komariah, Djaman Satori, dan Marwan. "'Clear Vision, Better Schools': The Role of Instructional Leadership in Enhancing Service Quality." *Journal of Educational Management and Instruction* 5, no. 1 (2025): 161–174. <https://ejournal.uinsaid.ac.id/index.php/jemin/article/view/9507>.
- Gaol, Nasib Tua Lumban, Lasmaria Lumban Tobing, Vera Winda Pardede, Danny Philipe Bukidz, Murni Sianturi, dan Enricho Fiktorando Purba. "Deductive Thematic Analysis of Educational Leadership Styles in Indonesian Religious School." *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran* 9, no. 3 (2023): 1007–1018. <https://ejournal3.undikma.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/8790>.
- Hariyati, Nunuk, Muhamad Sholeh, dan Nia Islamiah. "Transformational Leadership in The Implementation of Sekolah Penggerak's Program." *Jurnal Pedagogi dan*

- Pembelajaran* 6, no. 3 (2023): 414–424.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JP2/article/view/64406>.
- Hecker, Jörg, dan Neringa Kalpokas. “The Guide to Literature Reviews.” *ATLAS.ti*. Last modified 2025. <https://atlasti.com/guides/literature-review/narrative-literature-review>.
- Imadoeddin, Achmad Taufik, Abdul Bari, dan Syaiful. “Kepemimpinan Adaptif di Era VUCA: Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Ketidakpastian dan Kompleksitas Dunia Pendidikan.” *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 2 (2025): 622–633.
<https://jurnalp4i.com/index.php/manajerial/article/view/6578>.
- Indrayani, Sari, Risma Margaretha Sinaga, Bujang Rahman, Hasan Hariri, Riswandi, dan Handoko. “Digital Instructional Leadership and Distributed Leadership in Optimizing Teacher Performance through Project-Based Learning Indonesian Value Education.” *PPSDP International Journal of Education* 3, no. 2 (2024): 731–735.
<https://ejournal.ppsdp.org/index.php/pijed/article/view/359>.
- Karim, Mukhammad A., Erni Rosminingsih, dan Soedjarwo. “Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Efikasi Diri Guru.” *Jurnal Inspiratif Pendidikan* 9, no. 2 (2020): 18–34. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Inspiratif-Pendidikan/article/view/14883>.
- Komara, Endang, Hidayat, Ikka Kartika Abbas Fauzi, Juwarto, Wasis Haryono, Yusuf, dan Sartono. “The Transformational Leadership of the School Principal and It’s Influence on the Teacher Learning Culture.” *Journal of Educational Management Research* 4, no. 2 (2025): 400–411.
<https://serambi.org/index.php/jemr/article/view/927>.
- Kurniawati, Nufia Ayu, dan Tri Siwi Agustina. “Pengaruh Transformational Leadership pada Innovative Behaviour yang Dimediasi oleh Psychological Empowerment dan Knowledge Sharing.” *PERWIRA: Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 4, no. 2 (2021): 139–158.
<https://perwiraindonesia.com/eJournal/index.php/perwira/article/view/53>.
- Lestari, Endang Sri, Nurkolis, dan Ngurah Ayu Nyoman. “The Influence of Instructional Leadership and School Culture on the Performance of Public Senior High Schools in Rembang Regency.” *IQRO: Journal of Islamic Education* 7, no. 2 (2024): 402–414.
<https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/iqro/article/view/6562>.
- Mangando, Widyaskara, Muh. Riswan, Helena Purnama Sari, dan Sahrul Akbar. “The Influence of Instructional Leadership on Teacher’s Performance.” *Noken: Jurnal Pengelolaan Pendidikan* 5, no. 2 (2024): 51–62.
<https://ejournal.uncen.ac.id/index.php/NOKEN/article/view/4457>.
- Mukhlisin, Ahmad, Candra Wijaya, dan Siti Halimah. “Transformational Leadership Development Patterns in Realizing Effective Madrasah (Multisite Study at Madrasah Aliyah Negeri Deli Serdang Regency).” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 1 (2023): 977–994.
<https://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/4399>.
- Nazim, Muhamad, Anak Agung Gede Agung, I Made Yudana, dan Kadek Rihendra Dantes. “The Influence of Instructional Leadership and Organizational Commitment to

- Elementary Schools Teacher Performance in Central Lombok.” *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 10, no. 5 (2023): 305–318. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/2364>.
- Nurabadi, Ahmad, Jusuf Irianto, Ibrahim Bafadal, Juharyanto, Imam Gunawan, dan Maulana Amirul Adha. “The Effect of Instructional, Transformational and Spiritual Leadership on Elementary School Teachers’ Performance and Students’ Achievements.” *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 40, no. 1 (2021): 17–31. <https://jurnal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/35641>.
- Oktaviani, Windi Nur, Sela Apriani, Asep Heri, Djenjen, dan Sofyan Iskandar. “Adaptive Leadership of Principals: A Literature Review of the Challenges of Technology and Globalization in 21st Century Education.” *Jurnal Ilmiah Global Education* 6, no. 2 (2025): 906–915. <https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/jige/article/view/3787>.
- Permatasari, Futika, Nia Agus Lestari, Chitra Dewi Yulia Christie, dan Imam Suhaimi. “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja Guru: Studi Meta Analisis.” *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences* 4, no. 3 (2023): 923–944. <https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/IJHSS/article/view/5133>.
- Pratiwi, Annisa Rizki, dan Sibawaihi. “Adaptive Leadership in Character Education: Insights from SMP Negeri 3 Kasihan, Bantul, Indonesia.” *JIEMER: Journal of Islamic Education Management Research* 1, no. 1 (2023): 53–62. <https://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/jiemr/article/view/5300>.
- Qayyimah, Liyana, Aris Purnama Putra, Putri Adelia Rizaldy, Supriyadi, dan Amrina Izzatika. “Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Society 5.0.” *Educatio: Jurnal Ilmu Kependidikan* 19, no. 2 (2024): 243–252. <https://e-journal.hamzanwadi.ac.id/index.php/edc/article/view/27688>.
- Ridwan, Ahmad, Robi Hendra, Francisco D. Guillén-Gámez, Muhammad Fauzan, Turki Mesfer Alqhatani, Lalu Nurul Yaqin, dan Mohd Afifi Bahurudin Setambah. “Instructional Leadership and Teacher Self-Efficacy on Job Satisfaction: the Mediating Effect of School Climate in Indonesian Islamic Senior High Schools.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi* 8, no. 2 (2024): 732–745. <https://online-journal.unja.ac.id/JIITUJ/article/view/37023>.
- Snyder, Hannah. “Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines.” *Journal of Business Research* 104 (2019): 333–339. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>.
- Sumiati, Dedy Achmad Kurniady, Aan Komariah, Asep Suryana, Dadi, dan Zaini Hafidh. “Linking Principal Adaptive Leadership to Teacher Performance: the Mediating Effect of Collaborative School Culture.” *JSSER: Journal of Social Studies Education Research* 15, no. 4 (2024): 17–41. <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/5723>.
- Sumiati, dan Wuttichai Niemted. “The Impact of Instructional Leadership on Indonesian Elementary Teacher Efficacy.” *Elementary Education Online* 19, no. 4 (2020): 2335–2346. <https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/6530>.
- Susilawati, Sutaryat Trisnamansyah, Sufyan Sauri, dan Cahya Saodih. “Implementation of

- Principal Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in State Junior High Schools.” *International Journal of Educational Research and Social Sciences* 3, no. 4 (2022): 1689–1695. <https://mail.ijersc.org/index.php/go/article/view/437>.
- Tranfield, David, David Denyer, dan Palminder Smart. “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review.” *British Journal of Management* 14, no. 3 (2003): 207–222. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00375>.
- Widiyan, Agung Purwa, Saowanee Sirisooksilp, dan Pennee Kantavong Narot. “The Development of Instructional Leadership Scale of Elementary School Principals in Indonesia.” *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19, no. 12 (2020): 126–145. <https://www.ijlter.net/index.php/ijlter/article/view/192>.