



# Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengembang Kurikulum Madrasah Aliyah

Hendi Suhendraya Muchtar<sup>1</sup>, Hani Cahya Maulani<sup>2</sup>, Fuzi Nurani Anggraeni<sup>3</sup>, Harti Purwanti<sup>4</sup>,  
Amiruddin Setiawan<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Islam Nusantara, Indonesia

E-mail: [hendipnf@gmail.com](mailto:hendipnf@gmail.com), [hanimaula82@gmail.com](mailto:hanimaula82@gmail.com), [fuzinurani1989@gmail.com](mailto:fuzinurani1989@gmail.com), [lkppatrakomala@gmail.com](mailto:lkppatrakomala@gmail.com),  
[amiruddinsetiawan@gmail.com](mailto:amiruddinsetiawan@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2025-03-11 Revised: 2025-04-27 Published: 2025-05-10  <b>Keywords:</b> <i>Situational Leadership;</i> <i>Team Performance;</i> <i>Curriculum Development;</i> <i>Madrasah.</i>	This study aims to explore the implementation of situational leadership in improving the performance of the curriculum development team at Madrasah Aliyah Negeri Bandung Barat, West Bandung Regency. The success of educational institutions is highly dependent on the quality of human resources, especially in the complex curriculum development process that involves various interpretations. In the context of madrasas, curriculum development must not only be relevant to the demands of the times but must also maintain Islamic values. This study uses a case study approach with data collection techniques in the form of in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The results of the study indicate that situational leadership contributes significantly to improving team performance, where leaders are able to adjust their leadership style including directing, persuading, involving, and delegating styles according to the level of readiness of team members. These findings illustrate that the application of adaptive leadership not only has an impact on quantitative aspects, such as timeliness and number of curriculum products, but also on the quality of the curriculum produced. Increasing the active participation of team members in curriculum evaluation and reflection adds value to healthy collaboration. Based on these results, it is important for madrasas to strengthen leadership capacity through training and professional development and create an inclusive work culture. This study is expected to provide theoretical and practical contributions in strengthening the governance of curriculum development teams in madrasa environments.

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2025-03-11 Direvisi: 2025-04-27 Dipublikasi: 2025-05-10  <b>Kata kunci:</b> <i>Kepemimpinan</i> <i>Situasional;</i> <i>Kinerja Tim;</i> <i>Pengembangan</i> <i>Kurikulum;</i> <i>Madrasah.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kinerja tim pengembang kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri Bandung Barat, Kabupaten Bandung Barat. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia, terutama dalam proses pengembangan kurikulum yang kompleks dan melibatkan berbagai interpretasi. Dalam konteks madrasah, pengembangan kurikulum tidak hanya harus relevan dengan tuntutan zaman tetapi juga harus mempertahankan nilai-nilai Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tim, di mana pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya meliputi gaya mengarahkan, membujuk, melibatkan, dan mendelegasikan sesuai dengan tingkat kesiapan anggota tim. Temuan tersebut menggambarkan bahwa penerapan kepemimpinan yang adaptif tidak hanya berdampak pada aspek kuantitatif, seperti ketepatan waktu dan jumlah produk kurikulum, tetapi juga pada kualitas kurikulum yang dihasilkan. Peningkatan partisipasi aktif anggota tim dalam evaluasi dan refleksi kurikulum menambah nilai kolaborasi yang sehat. Berdasarkan hasil ini, penting bagi madrasah untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan profesional serta menciptakan budaya kerja yang inklusif. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penguatan tata kelola tim pengembang kurikulum di lingkungan madrasah.

## I. PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada mutu sumber daya

manusia yang terlibat, khususnya dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum (Al Karim, 2024). Kurikulum

memegang peran sentral dalam proses pendidikan karena mencerminkan arah, tujuan, materi, serta strategi pembelajaran yang akan memengaruhi kualitas lulusan dari suatu institusi (Abrori, Khodijah, & Setiawan, 2023). Di lingkungan madrasah, yang merupakan institusi pendidikan dengan perpaduan antara nilai-nilai keislaman dan keilmuan, pengembangan kurikulum menjadi lebih menantang. Kurikulum tidak hanya harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman, tetapi juga tetap menjaga identitas dan nilai-nilai Islam yang menjadi ciri khasnya (Liza & Sassi, 2025). Oleh sebab itu, keberadaan tim pengembang kurikulum yang profesional, kompeten, dan berkinerja tinggi sangat diperlukan guna menghasilkan dokumen kurikulum yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan perubahan masyarakat (Muafi et al., 2025).

Namun, pada kenyataannya, tim pengembang kurikulum di berbagai madrasah masih menghadapi sejumlah hambatan dalam pelaksanaannya (Anita, 2025). Beberapa permasalahan umum yang muncul antara lain minimnya koordinasi antaranggota tim, rendahnya komitmen terhadap tanggung jawab, kurangnya inovasi dalam penyusunan isi maupun struktur kurikulum, serta belum optimalnya penggunaan hasil evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran bahwa kurikulum yang disusun tidak lagi mampu merespons kebutuhan peserta didik secara tepat atau tidak sesuai dengan dinamika sosial budaya di sekitarnya (Marmoah & Sukmawati, 2024). Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh besar terhadap kinerja tim pengembang kurikulum tersebut adalah kepemimpinan dari koordinator atau pemimpin tim yang memegang peranan strategis dalam mengarahkan dan mengelola proses pengembangan kurikulum.

Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menciptakan perubahan yang positif dan mendorong pengembangan berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif dapat menjadi penggerak utama dalam transformasi institusional, terutama di lingkungan pendidikan yang terus mengalami dinamika. A'yun & Muttaqin, (2025) menyatakan bahwa pemimpin dalam organisasi pendidikan berperan penting dalam mengarahkan visi lembaga serta memastikan tercapainya tujuan institusional melalui peran-peran strategisnya. Di sisi lain, Asli, Suastini, Suanthara, & Wahyuni, (2022)

menegaskan bahwa pemimpin bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, dan katalisator dalam proses pengambilan keputusan. Keberhasilan kepemimpinan dalam mengelola tim sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memahami kondisi internal tim dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada (Putri, dkk., 2024). Dalam konteks inilah, teori kepemimpinan situasional menjadi sangat relevan. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan anggota tim, baik dari aspek kompetensi maupun komitmen. Hersey dan Blanchard, (1993) menyatakan bahwa "effective leadership is task-relevant, and the most successful leaders are those who adapt their leadership style to the maturity of the individual or group they are attempting to lead."

Lebih lanjut, Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan gaya kepemimpinan situasional ke dalam empat tipe, yaitu: *telling*, yang berfokus pada instruksi langsung; *selling*, yang menggabungkan pengarah dengan motivasi; *participating*, yang mendorong kolaborasi aktif antara pemimpin dan anggota tim; serta *delegating*, yang memberikan kepercayaan penuh kepada anggota untuk mengambil keputusan secara mandiri (Maesaroh, 2024). Pemilihan gaya ini harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan anggota tim berdasarkan kombinasi kompetensi dan komitmen yang dimiliki. Dalam tim pengembang kurikulum madrasah, keragaman latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, serta motivasi kerja menciptakan dinamika yang kompleks (Rohman, Rokhman, Prihatin, & Pramono, 2023). Hal ini menuntut pemimpin untuk memiliki fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi yang dihadapi. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dapat membangun kepercayaan, mendorong semangat kerja, dan meningkatkan efektivitas kinerja tim secara keseluruhan. Devana, Bukhori, & Murtianingsih, (2025) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja individu dalam tim, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

Gaya kepemimpinan yang tepat diyakini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas tim, tetapi juga mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, memperkuat tanggung jawab bersama, serta mendorong terciptanya kolaborasi yang solid antaranggota tim (Idris, 2024). Dalam hal ini, pendekatan kepemimpinan situasional memberikan keleluasaan bagi pemimpin untuk mengenali potensi konflik internal, ketidakseimbangan peran, serta hambatan komunikasi sejak dini. Pemimpin dapat merespons dinamika tersebut melalui strategi yang kontekstual dan fleksibel. Hal ini mencerminkan prinsip-prinsip dasar manajemen pendidikan kontemporer yang mengedepankan nilai-nilai transformasional dan partisipatif dalam proses perubahan organisasi, terutama dalam lingkungan pendidikan yang menuntut inovasi dan adaptasi berkelanjutan.

Lebih jauh, dalam konteks madrasah yang bercirikan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi institusionalnya, pemimpin dituntut untuk tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan nilai spiritual dalam praktik manajerial sehari-hari (Ilham, 2019). Pendekatan kepemimpinan situasional dalam hal ini dapat berfungsi sebagai jembatan antara prinsip-prinsip keislaman dan tuntutan profesionalisme modern (Nur Faliza, Gunawan, Usman, & MM, 2025). Pemimpin yang mampu memadukan kedua aspek tersebut akan lebih mudah membangun kredibilitas serta mendapatkan kepercayaan dari anggota timnya (Wibowo, 2021). Kepercayaan ini menjadi dasar bagi terbentuknya loyalitas terhadap tujuan lembaga. Hal tersebut semakin relevan ketika madrasah menghadapi tekanan dari berbagai pihak, seperti kebijakan kurikulum nasional, dinamika globalisasi pendidikan, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas dan daya saing lulusan madrasah.

Menurut Siskawati, Muspawi & Rahman, (2025) berbagai studi telah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Namun demikian, riset yang secara spesifik mengkaji bagaimana kepemimpinan situasional diterapkan dalam tim pengembang kurikulum madrasah masih sangat terbatas. Padahal, proses pengembangan kurikulum merupakan kegiatan yang kompleks dan melibatkan banyak interpretasi, sehingga keberhasilannya sangat tergantung pada dinamika tim serta efektivitas pemimpinnya dalam mengelola

berbagai tantangan yang muncul. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Bandung Barat Kabupaten Bandung Barat sebagai upaya untuk memberikan gambaran kontekstual dan aktual mengenai implementasi kepemimpinan situasional dalam lingkungan nyata.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara menyeluruh bagaimana peran serta implementasi kepemimpinan situasional dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas kerja tim pengembang kurikulum di lingkungan madrasah, khususnya di MAN Bandung Barat. Fokus kajian tidak hanya terletak pada pemahaman teoritis mengenai konsep dasar kepemimpinan situasional, tetapi juga mencakup analisis terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya yang mengungkap keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan berbagai indikator kinerja tim dalam proses pengembangan kurikulum. Melalui analisis studi kasus di lapangan, diharapkan penelitian ini dapat memperkaya khasanah teori kepemimpinan dalam ranah pendidikan sekaligus menyajikan rekomendasi aplikatif yang dapat dijadikan acuan oleh para pengambil kebijakan di madrasah.

Dengan demikian, kajian mengenai kepemimpinan situasional dalam konteks pengembangan kurikulum madrasah menjadi sangat relevan dan memiliki nilai urgensi tinggi. Di tengah tantangan modernisasi pendidikan dan tuntutan mutu yang semakin kompleks, penelitian ini menawarkan kontribusi keilmuan yang signifikan, serta memberikan perspektif baru dalam penguatan tata kelola pendidikan berbasis kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk mengkaji secara mendalam praktik kepemimpinan situasional dalam tim pengembang kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri Bandung Barat, Kabupaten Bandung Barat. Studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi terhadap fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak secara jelas (Yin, 2019). Subjek penelitian terdiri atas koordinator tim pengembang kurikulum, anggota tim, dan pemangku kepentingan lain yang terlibat dalam proses penyusunan kurikulum. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi guna memperoleh

pemahaman menyeluruh tentang dinamika kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja tim. Pemilihan informan dilakukan secara purposif, dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dan pengalaman mereka dalam pengembangan kurikulum (Creswell, 2014).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan analisis isi tematik, dengan langkah-langkah koding, kategorisasi, dan penarikan tema utama dari data kualitatif (Braun & Clarke, 2006). Tema utama yang dicermati antara lain karakteristik gaya kepemimpinan situasional, strategi adaptasi pemimpin terhadap kondisi tim, serta dampaknya terhadap produktivitas dan kolaborasi tim. Untuk memastikan keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber dan metode serta member check guna memverifikasi keakuratan interpretasi peneliti (Moleong, 2018). Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penguatan tata kelola tim pengembang kurikulum di madrasah berbasis kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengembangan Kurikulum di MAN Bandung Barat, Kabupaten Bandung Barat, menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tim pengembang kurikulum. Dari pengamatan langsung, wawancara, dan analisis terhadap dokumen yang terkait dengan proses pengembangan kurikulum, ditemukan bahwa keberhasilan tim dalam merancang dan mengimplementasikan kurikulum tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis anggota tim, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan dinamika dan kondisi yang dihadapi. Pemimpin di MAN Bandung Barat menunjukkan keberhasilan dalam menerapkan empat gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yaitu: gaya mengarahkan (*telling*), membujuk (*selling*), melibatkan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*), yang masing-masing diterapkan berdasarkan tingkat kesiapan anggota tim.

Pada tahap awal pembentukan tim pengembang kurikulum, pemimpin menerapkan

gaya mengarah (*telling*), memberikan instruksi yang jelas dan sistematis kepada anggota tim yang kurang berpengalaman. Pendekatan ini terbukti efektif dalam memastikan pemahaman yang tepat terhadap tugas dan tanggung jawab. Ketika anggota tim mulai menunjukkan pemahaman dasar tentang tugas yang diberikan, pemimpin beralih ke gaya membujuk (*selling*), yang lebih berfokus pada pemberian motivasi, komunikasi dua arah, dan penjelasan yang lebih mendalam tentang tujuan dan alasan perubahan kurikulum.

Gaya ini terbukti efektif dalam memperkuat komitmen tim terhadap visi pengembangan kurikulum dan membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan. Selanjutnya, seiring meningkatnya kompetensi dan kepercayaan anggota tim, gaya melibatkan (*participating*) diterapkan, mendorong kolaborasi yang lebih aktif, diskusi terbuka, dan pengambilan keputusan bersama. Gaya ini berperan penting dalam meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif dan kreativitas anggota tim dalam mengembangkan ide-ide baru. Pada akhirnya, ketika anggota tim telah menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi, gaya mendelegasikan (*delegating*) diterapkan, di mana pemimpin memberikan otonomi penuh kepada anggota tim untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, dengan pengawasan yang minimal. Gaya ini terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi kerja dan memperkuat profesionalisme anggota tim.

Secara keseluruhan, penerapan kepemimpinan situasional di MAN Bandung Barat tidak hanya berdampak positif pada kinerja tim yang bersifat kuantitatif, seperti ketepatan waktu penyelesaian tugas dan jumlah produk kurikulum yang dihasilkan, tetapi juga membawa dampak positif pada aspek kualitatif. Hal ini terlihat pada peningkatan kualitas kurikulum yang dihasilkan, kesesuaian materi ajar dengan kebutuhan peserta didik, serta meningkatnya partisipasi aktif anggota tim dalam proses evaluasi dan refleksi kurikulum. Kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual ini, yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakteristik anggota tim, berperan krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif.

Penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya

berperan dalam meningkatkan kinerja teknis tim pengembang kurikulum, tetapi juga dalam membangun hubungan interpersonal yang solid antar anggota tim. Pemimpin yang menerapkan gaya membujuk (*selling*) dan melibatkan (*participating*) secara konsisten mampu menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka, di mana anggota tim merasa didengarkan dan dihargai. Hal ini berdampak pada peningkatan motivasi intrinsik anggota tim, yang kemudian berkontribusi pada kualitas kerja dan keberhasilan dalam pengembangan kurikulum. Melalui gaya kepemimpinan yang adaptif, pemimpin tidak hanya mengarahkan tim dalam pengembangan dokumen kurikulum tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk berkolaborasi dan mengambil inisiatif. Pendekatan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dan menciptakan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan gaya membujuk (*selling*) berfokus pada penyampaian visi yang jelas dan membangun hubungan emosional dengan anggota tim. Pemimpin mengidentifikasi potensi konflik atau hambatan yang mungkin muncul dan memberikan solusi yang konstruktif. Ketika tim menghadapi tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan atau ketidakpastian dalam merancang kurikulum, pemimpin menggunakan gaya membujuk dan melibatkan untuk mengarahkan diskusi, mendorong dialog terbuka, dan menawarkan dukungan moral serta intelektual. Hal ini terbukti efektif dalam memperkuat semangat tim dan mempercepat penyelesaian masalah yang timbul. Di sisi lain, ketika tim sudah menunjukkan kesiapan yang matang dan kematangan dalam keterampilan dan motivasi, gaya delegating sangat membantu dalam memberikan otonomi penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan secara independen. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang adaptif ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim tetapi juga mendukung perkembangan profesional anggota tim, memberikan mereka kesempatan untuk berinovasi dan berkembang dalam peran mereka.

Salah satu temuan yang signifikan adalah bahwa penerapan kepemimpinan situasional

di MAN Bandung Barat mendorong terjadinya transformasi dalam proses pengembangan kurikulum. Sebelum penerapan kepemimpinan situasional, proses pengembangan kurikulum di madrasah ini seringkali terhambat oleh kurangnya koordinasi, komunikasi yang terbatas, serta ketidakseimbangan dalam pengambilan keputusan. Namun, setelah kepemimpinan situasional diterapkan, tim pengembang kurikulum mengalami perubahan signifikan, di antaranya adalah peningkatan keterlibatan anggota dalam perencanaan, peningkatan kualitas diskusi mengenai materi ajar, dan penyesuaian kurikulum yang lebih tepat dengan kebutuhan peserta didik serta dinamika sosial budaya. Transformasi ini mencerminkan bagaimana pemimpin yang adaptif dapat mengatasi tantangan dalam pengembangan kurikulum dengan cara yang lebih terstruktur dan responsif terhadap kebutuhan tim.

Secara keseluruhan, temuan dari penelitian ini menggarisbawahi pentingnya penerapan kepemimpinan situasional yang fleksibel dan responsif dalam mendukung efektivitas tim pengembang kurikulum di MAN Bandung Barat. Gaya kepemimpinan yang dipilih dan diterapkan sesuai dengan tingkat kesiapan anggota tim berperan besar dalam menciptakan sinergi yang optimal dalam pengembangan kurikulum yang relevan dan berkualitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya mempengaruhi aspek kuantitatif kinerja tim, tetapi juga dapat membawa dampak signifikan pada kualitas kolaborasi, inovasi, dan pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada keberhasilan bersama.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa kepemimpinan situasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas tim pengembang kurikulum madrasah. Hal ini sejalan dengan konsep dasar teori Hersey dan Blanchard, yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kematangan pengikutnya (Hersey & Blanchard, 1993). Dalam konteks tim pengembang kurikulum, kondisi kesiapan tersebut dapat dilihat dari pemahaman anggota terhadap substansi kurikulum, pengalaman sebelumnya dalam perumusan

kurikulum, serta tingkat motivasi untuk terlibat secara aktif dalam proses pengembangan. Menurut Rohman, Rokhman, Prihatin, & Pramono, (2023), efektivitas tim dalam lingkungan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan dan kebutuhan tim pada fase tertentu. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kepekaan kontekstual yang tinggi agar dapat mengelola dinamika kerja tim secara optimal.

Pendekatan situasional memungkinkan pemimpin untuk tidak terjebak pada satu gaya tertentu yang kaku, melainkan membuka ruang fleksibilitas yang justru menjadi kunci dalam menghadapi kompleksitas tugas pengembangan kurikulum. Tim pengembang kurikulum di madrasah seringkali terdiri dari individu dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan karakter yang berbeda. Sebagaimana dikemukakan oleh Idris (2024), perbedaan latar belakang dalam tim pendidikan dapat menjadi kekuatan apabila dikelola melalui pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan adaptif. Keberagaman ini jika tidak dikelola dengan pendekatan yang adaptif dapat menimbulkan gesekan atau ketimpangan kontribusi antar anggota.

Di sinilah peran kepemimpinan situasional menjadi penting, yakni sebagai jembatan yang mampu menyatukan perbedaan dan mengarahkan seluruh potensi yang ada menuju tujuan bersama. A'yun (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika internal tim berkontribusi pada terciptanya kolaborasi yang sehat dan produktif dalam pengembangan kurikulum, sementara Ilham (2019) menegaskan bahwa pemimpin madrasah harus mampu memadukan nilai-nilai spiritual dengan strategi manajerial modern guna menciptakan tim kerja yang harmonis dan visioner.

Lebih jauh, pembahasan ini menguatkan bahwa gaya kepemimpinan bukan sekadar preferensi personal seorang pemimpin, tetapi merupakan strategi manajerial yang harus dipilih secara sadar dan kontekstual. Dalam studi yang dikaji, pemimpin yang berhasil dalam memimpin tim pengembang kurikulum adalah mereka yang secara aktif mendiagnosis situasi tim, melakukan penyesuaian pendekatan, serta mengevaluasi efektivitas komunikasi dan koordinasi dalam tim (Hersey & Blanchard, 1993). Artinya, kepemimpinan situasional juga mengandung aspek reflektif dan evaluatif yang berkelanjutan, bukan

sekadar tindakan reaktif terhadap masalah yang muncul (Rohman, Rokhman, Prihatin, & Pramono, 2023).

Dalam hal ini, kemampuan seorang pemimpin untuk membaca dinamika tim dan merespons dengan pendekatan yang sesuai menjadi indikator penting dalam efektivitas manajerialnya (Idris, 2024). Dengan demikian, kepemimpinan situasional tidak hanya bertumpu pada keterampilan teknis, tetapi juga menuntut kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi (Ilham, 2019).

Salah satu hal penting yang juga muncul dari pembahasan literatur adalah bahwa kepemimpinan situasional mendukung pembentukan tim yang mandiri dan berdaya. Dalam jangka panjang, gaya kepemimpinan yang beralih dari telling ke delegating secara progresif memberikan dampak positif dalam hal peningkatan kapasitas individu dan tim (A'yun, 2022). Gaya tersebut mendorong tim untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga mengambil inisiatif dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil (Siskawati, Muspawi, & Rahman, 2025). Hal ini mendukung gagasan bahwa tujuan utama kepemimpinan dalam konteks pendidikan bukan hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga membentuk karakter dan kapabilitas pemimpin masa depan dari kalangan anggota tim itu sendiri (Nur Faliza et al., 2025). Oleh karena itu, kepemimpinan situasional tidak hanya relevan secara teoritik, tetapi juga strategis dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di lingkungan madrasah.

Dalam konteks madrasah, penerapan kepemimpinan situasional juga memiliki nilai tambah karena selaras dengan nilai-nilai dasar yang diajarkan dalam pendidikan, seperti musyawarah, amanah, dan tanggung jawab kolektif (Azra, 2015). Gaya participating yang menekankan kerja sama dan dialog terbuka, misalnya, sangat cocok dengan budaya musyawarah dalam pengambilan keputusan di lingkungan madrasah (Ilham, 2019). Demikian pula gaya delegating, yang menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan individu, relevan dengan semangat pemberdayaan dan pembinaan kader dalam sistem pendidikan Islam (A'yun, 2022). Kepemimpinan yang mampu menyinergikan nilai-nilai spiritual dan profesionalisme ini dinilai lebih efektif dalam membangun loyalitas dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim (Aldyandra, Irvan, Sari, & Brutu, 2025).

Namun demikian, pembahasan ini juga menyoroti tantangan yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan situasional di lapangan. Salah satunya adalah keterbatasan kompetensi pemimpin dalam mengenali dan menganalisis kondisi tim secara tepat (Siskawati, Muspawi, & Rahman, 2025). Tidak semua kepala madrasah atau koordinator kurikulum memiliki pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan yang memadai, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan seringkali bersifat monoton dan tidak responsif terhadap perubahan (Nur Faliza et al., 2025). Ketika implementasi manajerial kepala sekolah/madrasah belum optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, berdampak pada lemahnya kinerja guru (Rostini, Syam & Achmad, 2022). Dalam beberapa kasus, gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung statis dan tidak memperhatikan dinamika tim, sehingga menghambat pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya peningkatan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan, pendampingan, atau forum diskusi antar pemimpin madrasah (Idris, 2024).

Dari sisi implikasi praktis, hasil pembahasan ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional dapat dijadikan acuan dalam merancang sistem manajemen tim pengembang kurikulum yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan. Madrasah dapat mengembangkan instrumen atau panduan praktis bagi para pemimpinnya dalam mendiagnosis kesiapan tim dan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai. Selain itu, penting juga untuk mengintegrasikan aspek kepemimpinan dalam program pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan, sehingga tercipta ekosistem madrasah yang kolaboratif, reflektif, dan berbasis pada kepemimpinan yang transformatif.

Dengan demikian, pembahasan ini memperkuat keyakinan bahwa kepemimpinan situasional bukan hanya sebuah pendekatan teoritik, tetapi merupakan solusi nyata yang dapat diterapkan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah melalui penguatan kinerja tim pengembang kurikulum. Pendekatan ini menjembatani antara tuntutan profesionalisme dalam manajemen pendidikan dan nilai-nilai kearifan lokal yang menjadi ciri khas lingkungan madrasah. Ke depan, riset lanjutan sangat dibutuhkan untuk

mengembangkan instrumen evaluasi penerapan kepemimpinan situasional secara lebih kontekstual dan terukur dalam dunia pendidikan.

#### **IV. SIMPULAN DAN SARAN**

##### **A. Simpulan**

Kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim pengembang kurikulum di madrasah. Dari hasil penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Bandung Barat, Kabupaten Bandung Barat, diketahui bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif mampu meningkatkan efektivitas kerja tim, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Tim yang dipimpin dengan pendekatan yang responsif terhadap dinamika anggota dan kebutuhan situasi menunjukkan keberhasilan dalam menyusun serta mengimplementasikan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan peserta didik. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan sesuai kondisi riil tim, sehingga mendorong terwujudnya kerja sama yang solid, komunikasi yang terbuka, serta inovasi dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan seperti rendahnya kompetensi pemimpin dalam menganalisis kondisi tim serta minimnya inovasi dalam pendekatan manajerial. Oleh karena itu, dibutuhkan penguatan kapasitas kepemimpinan dan penerapan strategi yang tepat dalam pengelolaan tim pengembang kurikulum agar efektivitas dan keberlanjutan kinerja tim dapat terjaga.

##### **B. Saran**

Demi meningkatkan kinerja tim pengembang kurikulum, disarankan agar madrasah mengembangkan pelatihan kepemimpinan bagi para pemimpin tim, yang mencakup pemahaman mendalam tentang kepemimpinan situasional dan teknik manajerial lainnya. Selain itu, penting untuk merumuskan pedoman atau instrumen yang dapat membantu pemimpin dalam mendiagnosis situasi tim dan memilih pendekatan yang sesuai. Dengan demikian, madrasah akan mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, serta meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abrori, M. S., Khodijah, K., & Setiawan, D. (2023). Konsep pengembangan kurikulum PAI berbasis kompetensi perspektif Muhaimin di perguruan tinggi agama Islam. *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership*, 1(1), 23-44. <https://doi.org/10.51214/ijemal.v1i1.463>
- Aldyandra, A., Irvan, I. A., Sari, M. P., & Brutu, D. (2025). Kepemimpinan Organisasi Yayasan Kependidikan Islam. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1484-1491. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.6865>
- Al Karim, A. (2024). Konvergensi Pondok Pesantren Dan Multi Lembaga Pendidikan Sebagai Implementasi Manajemen Berbasis Yayasan: Studi Kasus Di Yayasan Pondok Pesantren Al Mardiyah (YPPA) Mojosari, Loceret, Nganjuk. *JURNAL STAIZA*, 2(2 November), 29-45. <https://ojs.staizmojosari.ac.id/index.php/taiza/article/view/22>
- Anita, A. (2025). KETERPADUAN EVALUASI DIRI MADRASAH DAN PERENCANAAN PEMBIAYAAN UNTUK MENCAPAI MUTU PENDIDIKAN YANG BERKELANJUTAN. *Almarhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 21-36. <https://doi.org/10.38153/almarhalah.v9i1.156>
- Asli, L., Suastini, N. N., Dwi Endra Suanthara, I. N. ., & Surya Wahyuni, I. A. K. (2022). Peran Orang Tua Mengakselerasi Pembelajaran Daring Untuk Memperkuat Mental Spiritual Siswa Kelas V SD Dana Punia Singaraja. *Jurnal Penelitian Agama Hindu*, 6(4), 272-288. <https://doi.org/10.37329/jpah.v6i4.1702>
- Azra, A. (2015). Genealogy of Indonesian islamic education: Roles in the modernization of muslim society. *Heritage of Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage*, 4(1), 85-114. <https://doi.org/10.31291/hn.v4i1.63>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Devana, S., Bukhori, M. ., & Murtianingsih, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi di SD SPK. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3560-3567. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7026>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Idris, J. (2024). PENERAPAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DALAM PENGEMBANGAN KINERJA ADMINISTRASI DI KANTOR PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKBM) KOTA JAKARTA. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 4(3), 719-730. <https://doi.org/10.53067/ijebef.v4i3.205>
- Ilham, I. (2019). SINERGISITAS PENDIDIKAN ISLAM: Model Sinergisitas Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *TAJDIR: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 3(2), 236-258. <https://doi.org/https://doi.org/10.52266/tajdir.v3i2.298>
- Liza, E., & Sassi, K. (2025). Analisis Komparatif Sistem Kurikulum Pendidikan Islam Kontemporer di Kuwait dan Kazakhstan. *Khazanah Akademia*, 9(01), 09-25. <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v9i01.427>
- Maesaroh, S. (2024). Peran Pemimpin Perempuan Dalam Mengembangkan Karakter Santri (Kepemimpinan Ibu Nyai Umi Waheda Di Pondok Pesantren Al Ashriyyah Nurul Iman Parung, Bogor) (Master's thesis, Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta).
- Marmoah, S., & Sukmawati, F. (2024). Aplikasi Kurikulum Merdeka Berbasis LMS untuk Sekolah Dasar. Pradina Pustaka.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.



- Nur Faliza, S. E., Ahmad Gunawan, L., Ferawati Usman, S. E., & MM, C. (2025). Leadership dan Manajemen Talenta: Menginspirasi Kinerja Organisasi. Takaza Innovatix Labs.
- Muafi, M., Johan, A., & Salsabil, I. (2025). Sustainable Development, Green Manufacturing, and Green Logistics. In Sustainable Advanced Manufacturing and Logistics in ASEAN (pp. 1-10). IGI Global Scientific Publishing.
- Nur Indah Mufarrohatul A'yun, & M Imamul Muttaqin. (2024). Peran Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru. Akhlak : Jurnal Pendidikan Agama Islam Dan Filsafat, 2(1), 206-217. <https://doi.org/10.61132/akhlak.v2i1.334>
- Putri, F. A., Andin, M., Rangkuti, N. A. S., Fadilla, S. R., & Lubis, S. F. M. (2024). Strategi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey dan Blanchard. Jurnal Kolaboratif Sains, 7(12), 4889-4899. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6771>
- Rostini, D., Syam, R. Z. A., & Achmad, W. (2022). The significance of principal management on teacher performance and quality of learning. Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 14(2), 2513-2520. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1721>
- Siskawati, G., Muspawi, M., & Rahman, K. (2025). Penerapan Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Guru . Jurnal Media Informatika, 6(2), 1282-1288. <https://doi.org/10.55338/jumin.v6i2.5440>
- Wibowo, A. (2021). Manajemen Perubahan (Change Management). Semarang: Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- Yin, R. K. (2019). Studi Kasus: Desain & Metode. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.