



GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM: TELAAH KONSEPTUAL PAUL HERSEY DAN KEN BLANCHARD

Apsari Arisanti Elfreda¹, Ali Nasith²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Email: 250106220001@student.uin-malang.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2270>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026
 Final Revised: 11 April 2026
 Accepted: 16 May 2026
 Published: 24 June 2026

Keywords:

Situational Leadership;
 Islamic Educational
 Organization;
 Hersey-Blanchard Model;
 Leadership Flexibility;
 Islamic Educational
 Management



ABSTRACT

Objective: This study aims to examine the concept of situational leadership within the context of Islamic educational organizations, with particular emphasis on how the Hersey-Blanchard model can conceptually be applied in the management of human resources across diverse Islamic educational institutions such as madrasah and pesantren. **Methods:** This study employs a qualitative descriptive-analytic approach with library research as the primary data collection technique. Data were systematically gathered from peer-reviewed scientific journals and primary literature published between 2020 and 2026, sourced from Google Scholar, Scopus, and Google. **Results:** The review reveals that situational leadership is conceptually relevant for Islamic educational organizations due to its inherent flexibility, which aligns with the significant diversity of competencies and motivations among human resources within such institutions in navigating complex educational dynamics. **Novelty:** This study produces a conceptual framework integrating the situational flexibility of the Hersey-Blanchard model with Islamic values, encompassing the principles of amanah (trustworthiness), musyawarah (deliberative consultation), and uswah hasanah (exemplary conduct), as a normative foundation for human resource management in Islamic educational organizations.

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini bertujuan menelaah konsep kepemimpinan situasional dalam konteks organisasi pendidikan Islam, dengan penekanan khusus pada bagaimana model Hersey-Blanchard dapat diimplementasikan secara konseptual dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan pondok pesantren yang memiliki karakteristik unik. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitik dengan teknik pengumpulan data library research. Data diperoleh secara sistematis dari jurnal ilmiah terindeks dan literatur primer yang diterbitkan pada periode 2020–2026, melalui platform Google Scholar, Scopus, dan Google dengan tahapan seleksi yang ketat berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. **Hasil:** Hasil telaah menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional relevan secara konseptual untuk diterapkan dalam organisasi pendidikan Islam karena fleksibilitasnya selaras dengan keragaman kompetensi dan motivasi sumber daya manusia di dalamnya, sekaligus mampu merespons dinamika perubahan lingkungan pendidikan yang terus berkembang. **Kebaruan:** Penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan fleksibilitas gaya kepemimpinan model Hersey-Blanchard dengan nilai-nilai Islami, meliputi prinsip amanah, musyawarah, dan uswah hasanah, sebagai landasan normatif pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan Islam.

Kata kunci: Kepemimpinan Situasional; Organisasi Pendidikan Islam; Model Hersey-Blanchard; Fleksibilitas Kepemimpinan; Manajemen Pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan unsur fundamental dalam keberhasilan organisasi pendidikan, termasuk pada lembaga pendidikan Islam. Indonesia kini menaungi lebih dari 88.581 madrasah dan 42.369 pondok pesantren yang tersebar di seluruh wilayah Nusantara (Kementerian Agama RI, 2026; Umar, 2025). Skala ekosistem pendidikan Islam yang masif ini menuntut tata kelola kepemimpinan yang matang, inklusif, dan adaptif terhadap dinamika transformasi digital untuk memastikan relevansi kualitas pendidikan di masa depan. Gambaran skala dan kondisi aktual ekosistem pendidikan Islam Indonesia beserta implikasinya terhadap urgensi kepemimpinan adaptif dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Data Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia dan Urgensi Kepemimpinan Adaptif

Indikator	Data / Kondisi	Implikasi Kepemimpinan	Sumber
Jumlah Madrasah	88.581 unit	Skala besar menuntut kepemimpinan terstandarisasi dan adaptif	Kemenag RI, 2026
Jumlah Pondok Pesantren	42.369 unit	Keragaman santri dan ustaz menuntut gaya kepemimpinan situasional	Umar, 2025
Madrasah Terakreditasi A	± 28,4%	Mayoritas belum mencapai akreditasi unggul; butuh peningkatan kualitas manajerial pemimpin	BAN-S/M, 2024
Kepemimpinan kaku/tidak adaptif	Faktor dominan penyebab inefektivitas organisasi	Kepemimpinan situasional diperlukan untuk mengatasi keragaman kompetensi SDM	Ogunode et al., 2023
Kajian kepemimpinan situasional di pendidikan Islam	Masih sangat terbatas (research gap)	Kekosongan literatur menjadi dasar urgensi penelitian ini	Ardiansyah et al., 2023

Sumber: Kementerian Agama RI (2026); BAN-S/M (2024); Ogunode et al. (2023); Ardiansyah et al. (2023) [diolah]

Data pada Tabel 1 di atas secara kolektif menggambarkan realitas yang tidak bisa diabaikan. Dengan jumlah madrasah mencapai 88.581 unit dan pondok pesantren sebanyak 42.369 unit (Kementerian Agama RI, 2026), Indonesia memiliki ekosistem pendidikan Islam terbesar di dunia, namun realitanya hanya 28,4% madrasah yang berhasil meraih akreditasi unggul (A) (BAN-S/M, 2024). Angka ini bukan semata persoalan administratif, melainkan cerminan dari lemahnya kapasitas kepemimpinan

manajerial yang adaptif di lapangan. Penelitian Ogunode et al. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan yang kaku dan tidak responsif terhadap keragaman kondisi bawahan merupakan faktor dominan penyebab inefektivitas organisasi pendidikan. Di sisi lain, kajian yang secara khusus mengintegrasikan model kepemimpinan situasional dengan nilai-nilai Islami masih sangat terbatas dalam literatur akademik (Ardiansyah et al., 2023). Dua kondisi inilah, yakni kesenjangan mutu di lapangan dan kekosongan kajian teoritis, yang menjadi landasan sekaligus urgensi utama penelitian ini dilakukan (Ardiansyah, Asrori & Murtafiah, 2023; Ogunode et al., 2023).

Keberhasilan suatu organisasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh komponen organisasi secara efektif (Bush, Bell & Middlewood, 2019). Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai manajemen organisasi, tetapi juga sebagai proses pembinaan nilai, moral, dan spiritual yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan berbasis keislaman (Muldiah & Wulandari, 2025; Suhartawan, 2021).

Perkembangan organisasi pendidikan Islam di era modern menghadapi berbagai tantangan kompleks, seperti globalisasi pendidikan, transformasi kurikulum digital, tuntutan profesionalisme guru, serta kebutuhan manajemen adaptif terhadap dinamika sosial-teknologi. Lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya kompetensi digital pendidik, serta kesenjangan akses informasi antara peserta didik (Safirah et al., 2025). Kondisi ini menuntut model kepemimpinan fleksibel yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan dan kebutuhan SDM dalam situasi berbeda. Oleh karena itu, diperlukan model kepemimpinan yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi bawahan dan lingkungan organisasi secara dinamis (Hersey & Blanchard, 1982; Northouse, 2021).

Berbagai teori kepemimpinan telah dikaji dalam konteks pendidikan Islam, di antaranya kepemimpinan transformasional (Rustandi & Syafei, 2025), kepemimpinan demokratis (Robbi et al., 2022), dan kepemimpinan visioner (Shobri, 2025). Masing-masing teori tersebut memberikan kontribusi konseptual yang berarti, namun memiliki keterbatasan dalam hal fleksibilitas, yakni kecenderungan untuk menerapkan satu gaya secara konsisten tanpa mempertimbangkan variasi tingkat kesiapan sumber daya manusia yang ada. Salah satu teori kepemimpinan yang dianggap mampu menjawab keterbatasan tersebut adalah teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling benar (Al Hinai & Al Habsi, 2022), tetapi efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan bawahan (Handayani, 2024). Keunggulan utama model ini dibanding teori kepemimpinan lainnya terletak pada sifatnya yang diagnostik dan adaptif, artinya pemimpin tidak dituntut memiliki satu gaya permanen, melainkan harus mampu membaca situasi dan menyesuaikan pendekatannya secara kontekstual (Blanchard, Zigarmi & Nelson, 1993; Yukl & Gardner, 2020).

Dalam teori kepemimpinan situasional, pemimpin harus mampu menggunakan empat gaya kepemimpinan, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan

delegating, sesuai dengan tingkat kematangan atau kesiapan bawahan. Model ini dianggap sesuai dengan organisasi pendidikan karena sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan memiliki tingkat kompetensi dan motivasi yang berbeda-beda (Sa'adah et al., 2021; Nabila et al., 2022). Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga berlandaskan nilai-nilai keislaman seperti amanah, keadilan, musyawarah, dan integritas moral sebagai fondasi pengambilan keputusan (Suhartawan, 2021; Rochim & Muttaqien, 2025). Oleh karena itu, penerapan teori kepemimpinan modern perlu diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam agar sesuai dengan karakter organisasi pendidikan Islam (Sa'adah et al., 2025; Mutatohirin et al., 2025).

Kajian tentang kepemimpinan dalam organisasi pendidikan Islam memang telah banyak dilakukan (Arar, Sawalhi & Yilmaz, 2022). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada model kepemimpinan transformasional, demokratis, dan visioner (Rustandi & Syafei, 2025; Robbi et al., 2022; Shobri, 2025), sementara kajian yang secara spesifik menelaah model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam konteks organisasi pendidikan Islam masih sangat terbatas (Ardiansyah, Asrori & Murtafiah, 2023). Di sisi lain, penelitian yang ada tentang kepemimpinan situasional lebih banyak menggunakan pendekatan empiris berbasis lapangan (Jannah et al., 2023; Sa'adah et al., 2021), sehingga kajian yang secara khusus menelaah fondasi konseptual teori ini sekaligus mengintegrasikannya dengan nilai-nilai Islami secara sistematis masih belum dilakukan secara komprehensif (Wadud et al., 2025). Padahal, studi kepustakaan justru penting untuk memperkuat landasan konseptual dan menghasilkan kerangka teoritis yang dapat menjadi pijakan bagi penelitian-penelitian empiris selanjutnya. Berdasarkan telaah literatur, belum ada penelitian yang secara khusus mengintegrasikan keempat gaya kepemimpinan Hersey-Blanchard secara satu per satu dengan nilai-nilai Islami dalam sebuah kerangka konseptual yang sistematis dan komprehensif, padahal pendekatan semacam ini memiliki potensi besar untuk menjadi landasan teoritis bagi pengembangan kepemimpinan adaptif dalam organisasi pendidikan Islam (Mukhtar et al., 2026). Kekosongan inilah yang menjadi *research gap* sekaligus dasar kebaruan (*novelty*) penelitian ini (Mukhtar et al., 2026; Wadud et al., 2025).

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan menelaah secara konseptual model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dan relevansinya dalam organisasi pendidikan Islam melalui studi kepustakaan. Secara spesifik, penelitian ini menelaah dua hal pokok: implementasi konseptual model Hersey-Blanchard dalam organisasi pendidikan Islam, serta integrasi model tersebut dengan nilai-nilai Islami sebagai landasan normatif pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan menghasilkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan fleksibilitas situasional dengan nilai-nilai Islami sebagai kontribusi teoritis dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam (Arar, Sawalhi & Yilmaz, 2022; Mutatohirin et al., 2025).

METODE PENELITIAN

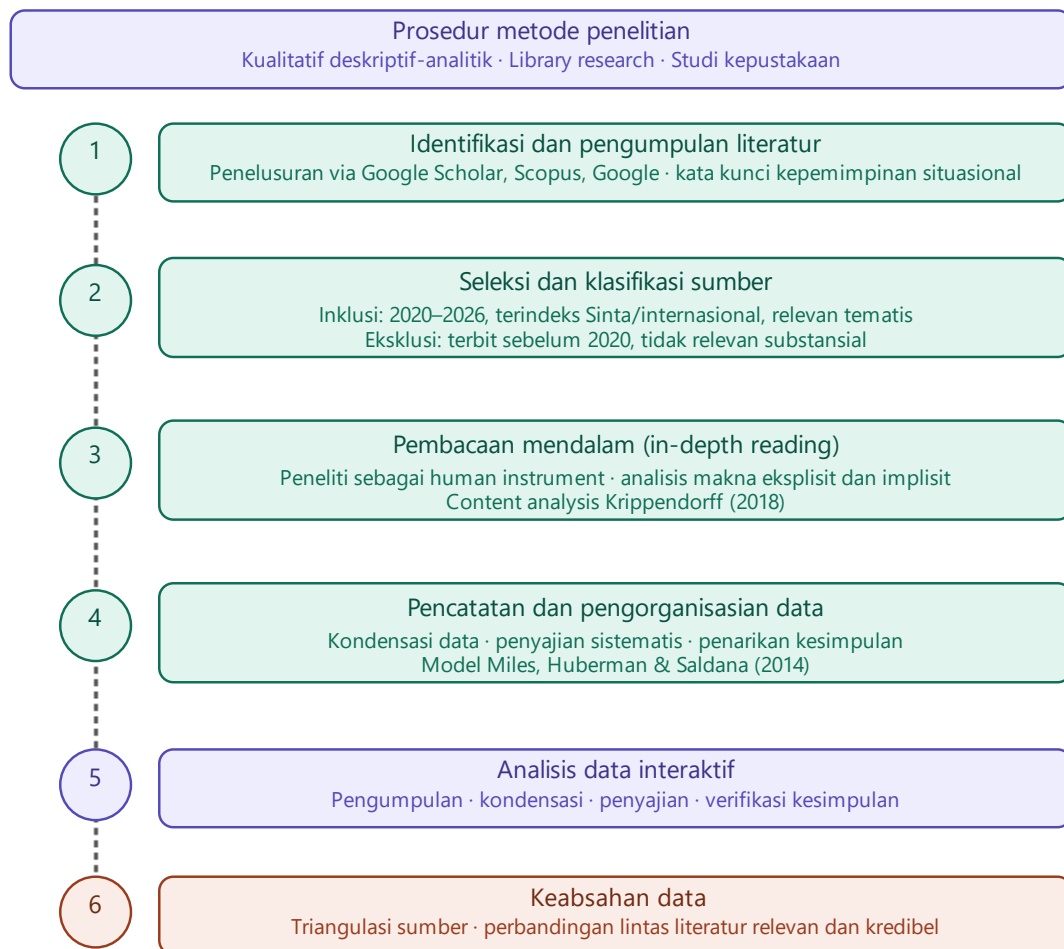
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitik melalui metode studi kepustakaan (*library research*). Metode ini dipilih karena

penelitian berfokus pada telaah konseptual terhadap model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dan relevansinya dalam organisasi pendidikan Islam, sehingga pengumpulan data lapangan tidak diperlukan. Studi kepustakaan memiliki peran penting dalam membangun landasan konseptual yang kuat sekaligus menghasilkan kerangka teoritis yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian empiris selanjutnya (Evanirosa et al., 2022; Sari, Sowiyah & Hariri, 2022).

Objek kajian dalam penelitian ini adalah literatur ilmiah yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional, teori organisasi, dan manajemen pendidikan Islam. Sumber data dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer berupa artikel jurnal ilmiah yang secara langsung membahas tema kajian, dan data sekunder meliputi buku, prosiding, serta dokumen akademik pendukung yang memperkaya analisis penelitian.

Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa platform, yaitu Google Scholar, Scopus, dan Google. Kata kunci yang digunakan mencakup "kepemimpinan situasional", "Hersey-Blanchard", "pendidikan Islam", "uswah hasanah", "amanah", dan "musyawarah". Setiap sumber yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel diterbitkan pada rentang tahun 2020–2026, (2) memiliki relevansi tematis dengan fokus kajian, (3) diterbitkan oleh jurnal terindeks Sinta, jurnal internasional bereputasi, atau jurnal nasional yang belum memiliki peringkat Sinta namun kredibilitasnya dapat diverifikasi, serta (4) ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Adapun kriteria eksklusi mencakup artikel yang terbit sebelum tahun 2020 dan artikel yang setelah dikaji abstraknya tidak memiliki keterkaitan substansial dengan tema penelitian (Mahanum, 2021)."

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang bertanggung jawab dalam mengumpulkan, mengelola, dan menafsirkan data secara menyeluruh (Evanirosa et al., 2022). Prosedur penelitian dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu: (1) identifikasi dan pengumpulan literatur yang relevan, (2) seleksi dan klasifikasi sumber berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, (3) pembacaan mendalam (*in-depth reading*) terhadap sumber terpilih, serta (4) pencatatan dan pengorganisasian data sesuai dengan fokus kajian.



Teknik analisis data dalam penelitian ini memadukan dua pendekatan secara integratif. Model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dioperasikan melalui empat komponen yang berjalan beriringan, yakni pengumpulan data berupa penelusuran literatur relevan, kondensasi data, penyajian data secara sistematis, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses kondensasi data secara khusus menggunakan analisis isi (*content analysis*) Krippendorff (2018) sebagai instrumen untuk memaknai isi dokumen secara mendalam, baik makna eksplisit maupun implisit, sehingga hanya sumber yang benar-benar relevan yang dibawa ke tahap penyajian.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber melalui perbandingan berbagai literatur yang relevan dan kredibel, sehingga konsistensi dan keandalan informasi yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (Mahanum, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelusuran literatur yang dilakukan melalui Google Scholar, Scopus, dan Google menghasilkan total 52 sumber yang memenuhi kriteria inklusi. Profil keseluruhan literatur disajikan pada Tabel 2, sedangkan distribusi tematiknya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Profil Literatur yang Digunakan dalam Kajian

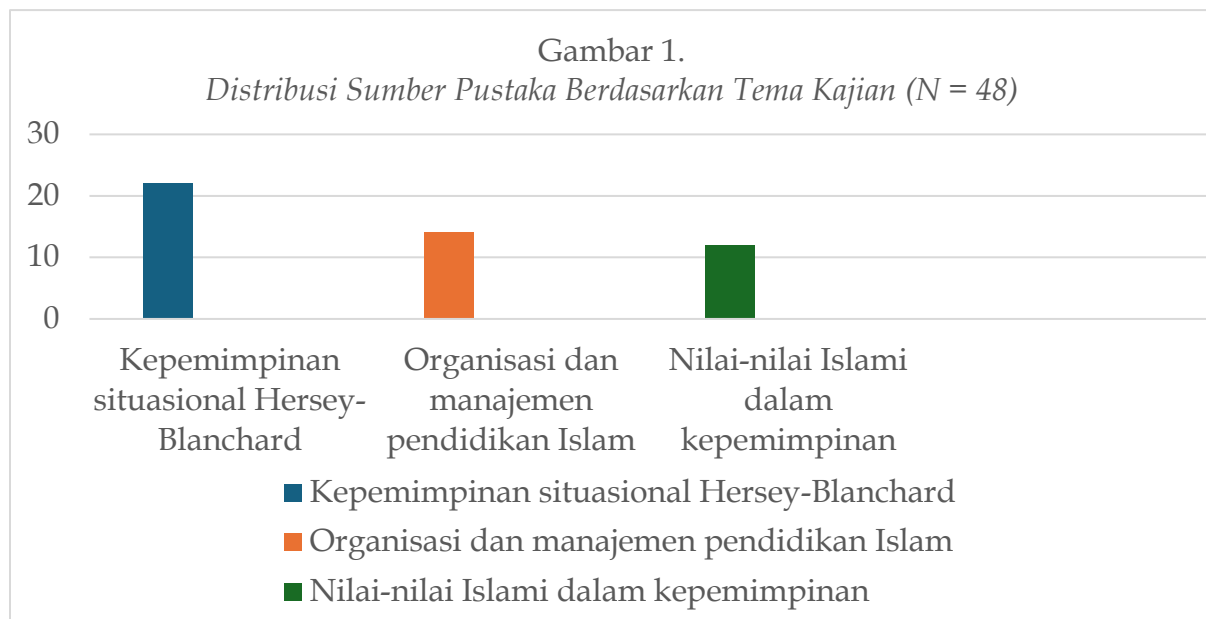
No.	Keterangan	Jumlah
1	Total keseluruhan sumber	52 sumber
2	Sumber substantif (3 tema kajian)	48 sumber
3	Sumber referensi metodologis	4 sumber
4	Sumber terbit sebelum 2020 (teori klasik & metodologi)	4 sumber
5	Sumber terbit periode 2020-2022	18 sumber
6	Sumber terbit periode 2023-2024	13 sumber
7	Sumber terbit periode 2025-2026	17 sumber (33%)

Sumber: Hasil penelusuran literatur, 2026

Tabel 3. Distribusi Tematik Literatur Substantif

No.	Tema Kajian	Jumlah Sumber	Proporsi	Implikasi dalam Kajian
1	Kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard	22 Sumber	45,8%	Menjadi landasan teoritis utama model kepemimpinan adaptif dalam kajian ini
2	Nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan (amanah, musyawarah, uswah hasanah)	12 Sumber	25,0%	Merupakan kelompok terkecil, memperkuat urgensi research gap yang menjadi dasar novelty penelitian ini
3	Organisasi dan manajemen pendidikan Islam	14 Sumber	29,2%	Menyediakan konteks penerapan yang memperkaya relevansi dan signifikansi kajian
Total		48 Sumber	100%	

Sumber: Hasil analisis literatur, 2026



Penelusuran literatur ilmiah pada periode 2020–2026 menghasilkan sejumlah sumber primer dan sekunder yang relevan dengan fokus kajian. Secara tematik, keseluruhan literatur yang berhasil diidentifikasi mengelompok pada tiga tema sentral, yaitu konseptualisasi gaya kepemimpinan situasional, dinamika kematangan bawahan sebagai variabel penentu efektivitas kepemimpinan, dan relevansi pendekatan situasional dalam pengelolaan organisasi pendidikan Islam. Pemetaan tema tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pemetaan Temuan Literatur Berdasarkan Tema Kajian

No.	Tema Kajian	Substansi Temuan	Sumber Representatif
1	Konseptualisasi Gaya Kepemimpinan Situasional	Empat gaya: <i>Telling, Selling, Participating, Delegating</i>	Hersey & Blanchard (1982); Hersey, Blanchard & Johnson (2012); Darmawan & Roselini (2022)
2	Kematangan dan Kesiapan Bawahan	<i>Ability</i> dan <i>willingness</i> sebagai dua dimensi penentu	Hersey & Blanchard (1982); Hersey, Blanchard & Johnson (2012)
3	Relevansi dalam Pendidikan Islam	Fleksibilitas kepemimpinan sebagai keniscayaan manajerial	Zukhruf & Azani (2023); Shobri (2025)

Sumber: Hasil analisis literatur, 2026

Tabel 4 menyajikan hasil pemetaan temuan literatur yang diperoleh melalui penelusuran dan telaah berbagai sumber ilmiah periode 2020–2026. Dari keseluruhan literatur yang diidentifikasi, ditemukan bahwa pembahasan tentang kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard secara konsisten mengelompok pada tiga tema utama.

Tema pertama berkaitan dengan konseptualisasi keempat gaya kepemimpinan situasional sebagai fondasi teoritis model ini. Tema kedua membahas kematangan dan kesiapan bawahan sebagai variabel utama yang menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat diterapkan. Tema ketiga menyoroti relevansi model ini dalam konteks organisasi pendidikan Islam secara spesifik.

Ketiga tema tersebut tidak berdiri sendiri secara terpisah, melainkan memiliki keterkaitan yang logis dan saling menopang. Tema pertama menjadi landasan teoritis, tema kedua menjadi variabel penghubung, dan tema ketiga menjadi muara penerapannya. Dengan kata lain, memahami keempat gaya kepemimpinan saja tidak cukup tanpa memahami bagaimana tingkat kematangan bawahan menentukan pilihan gaya tersebut, dan keduanya baru bermakna penuh ketika diterapkan dalam konteks nyata organisasi pendidikan Islam yang memiliki karakteristik unik tersendiri.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Organisasi Pendidikan Islam

Telaah konseptual terhadap model Hersey-Blanchard menunjukkan bahwa keempat gaya kepemimpinan situasional memiliki kesesuaian yang kuat dengan karakteristik organisasi pendidikan Islam. Gaya *telling* relevan diterapkan pada tenaga pendidik baru yang memerlukan arahan terstruktur dan pengawasan intensif dari pimpinan. Dalam tradisi pedagogis Islam, pendekatan ini memiliki kesesuaian dengan konsep *tarbiyah* yang menekankan pembinaan bertahap sesuai kapasitas individu yang dibimbing (Parina et al., 2026; Zahra et al., 2024). Pemimpin yang membiarkan bawahan dengan kompetensi rendah bergerak tanpa panduan sejatinya sedang melakukan tindakan yang justru menghambat efektivitas organisasi, bukan memberdayakan.

Gaya *selling* tepat digunakan pada tenaga pendidik yang kemampuannya mulai berkembang namun masih memerlukan dorongan dan bimbingan dari pimpinan. Pada tahap ini, kepala madrasah atau pimpinan pesantren tidak cukup hanya mendistribusikan tugas, tetapi perlu mengomunikasikan visi lembaga secara meyakinkan agar tenaga pendidik memahami *mengapa* sesuatu harus dilakukan, bukan sekadar *apa* yang harus dilakukan (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012). Pendekatan ini penting untuk membangun pemahaman mendalam tenaga pendidik terhadap tujuan dan visi lembaga sebagai bagian dari amanah kependidikan yang lebih besar.

Gaya *participating* menempatkan pemimpin sebagai mitra dalam pengambilan keputusan, dan justru di sinilah titik temu paling kuat antara model Hersey-Blanchard dengan nilai-nilai Islam. Prinsip *syura* yang telah lama menjadi landasan pengambilan keputusan dalam Islam memiliki kesesuaian yang kuat dengan penerapan gaya *participating* (Fauziah, Thohir & Sahudi, 2025), di mana setiap keputusan organisasi dihasilkan melalui proses kolektif dan partisipatif (Sadat, 2026; Zukhruf & Azani, 2023). Organisasi pendidikan Islam yang menginternalisasi *syura* sebagai budaya kelembagaan sesungguhnya sudah menerapkan semangat gaya ini jauh sebelum terminologi manajemen modern itu sendiri lahir.

Adapun gaya *delegating* merupakan puncak dari model Hersey-Blanchard, di mana pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada tenaga pendidik yang telah

terbukti kompeten dan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja secara mandiri (Darmawan & Roselini, 2022; Haq & Roesminingsih, 2024). Dalam organisasi pendidikan Islam, penerapan gaya ini berhubungan langsung dengan agenda kaderisasi, yakni sebuah tanggung jawab moral kepemimpinan yang menekankan regenerasi berbasis kompetensi dan kepercayaan (*amanah*). Pemimpin yang tidak mendelegasikan dan tidak mengkader pada hakikatnya sedang menahan potensi lembaganya sendiri (Ramadan, 2026; Kahfi & Mahmud, 2024).

Relevansi Teori Hersey-Blanchard dalam Organisasi Pendidikan Islam

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa relevansi teori kepemimpinan situasional dalam organisasi pendidikan Islam dapat dipetakan pada tiga dimensi utama sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Dimensi Relevansi Kepemimpinan Situasional dalam Organisasi Pendidikan Islam

No.	Dimensi	Deskripsi	Implikasi Kepemimpinan
1	Keragaman SDM	Tenaga pendidik memiliki latar belakang kompetensi dan motivasi yang sangat beragam	Diagnosis situasional menjadi keharusan manajerial
2	Dinamika Lingkungan	<i>Perubahan kurikulum dan regulasi berlangsung terus-menerus</i>	Fleksibilitas gaya kepemimpinan sebagai kompetensi strategis
3	Keselarasan Nilai Islami	Prinsip <i>syura</i> , <i>amanah</i> , dan <i>uswah hasanah</i> selaras dengan pendekatan situasional	Legitimasi teoritis diperkuat fondasi normatif Islam

Sumber: Hasil analisis literatur, 2026

Tabel 5 menyajikan tiga dimensi yang menjelaskan mengapa teori Hersey-Blanchard relevan secara khusus untuk organisasi pendidikan Islam, bukan sekadar organisasi pada umumnya. Dimensi pertama berkaitan dengan kenyataan bahwa tenaga pendidik di organisasi pendidikan Islam memiliki latar belakang yang sangat beragam, mulai dari guru agama bersertifikat, guru mata pelajaran umum, tenaga administrasi, hingga pengasuh asrama yang masing-masing memiliki tingkat kompetensi dan motivasi yang berbeda. Kondisi ini menjadikan pendekatan kepemimpinan yang seragam tidak lagi memadai, dan diagnosis situasional terhadap setiap individu menjadi sebuah keharusan manajerial (Zukhruf & Azani, 2023).

Dimensi kedua menunjukkan bahwa organisasi pendidikan Islam senantiasa berhadapan dengan perubahan lingkungan yang terus berkembang secara dinamis. Perubahan kurikulum nasional, regulasi pemerintah, tuntutan akreditasi, dan ekspektasi masyarakat terus bergerak dan berkembang. Dalam situasi demikian, pemimpin yang terpaku pada satu gaya kepemimpinan secara konsisten justru akan menjadi beban bagi organisasinya sendiri. Fleksibilitas situasional yang ditawarkan model Hersey-Blanchard dengan demikian bukan sekadar pilihan, melainkan kompetensi strategis yang wajib dimiliki setiap pemimpin pendidikan Islam (Rosita,

2024).

Dimensi ketiga adalah yang paling menarik secara konseptual karena berkaitan dengan fondasi nilai yang menjadi ciri khas organisasi pendidikan Islam. Prinsip syura yang telah lama menjadi landasan pengambilan keputusan dalam Islam sejalan secara konseptual dengan gaya *participating*, konsep *amanah* melandasi gaya *delegating* karena kepercayaan hanya layak diberikan kepada yang memang dapat dipercaya, sementara *tarbiyah* merupakan ekspresi paling tepat dari gaya *telling* dan *selling* dalam perspektif pendidikan Islam (Nursaidah et al., 2026). Dengan kata lain, teori Hersey-Blanchard tidak sekadar relevan bagi organisasi pendidikan Islam, namun teori ini justru menemukan konteks pemaknaan yang lebih kaya dan lebih dalam ketika dipertemukan dengan nilai-nilai Islami (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012; Shobri, 2025).

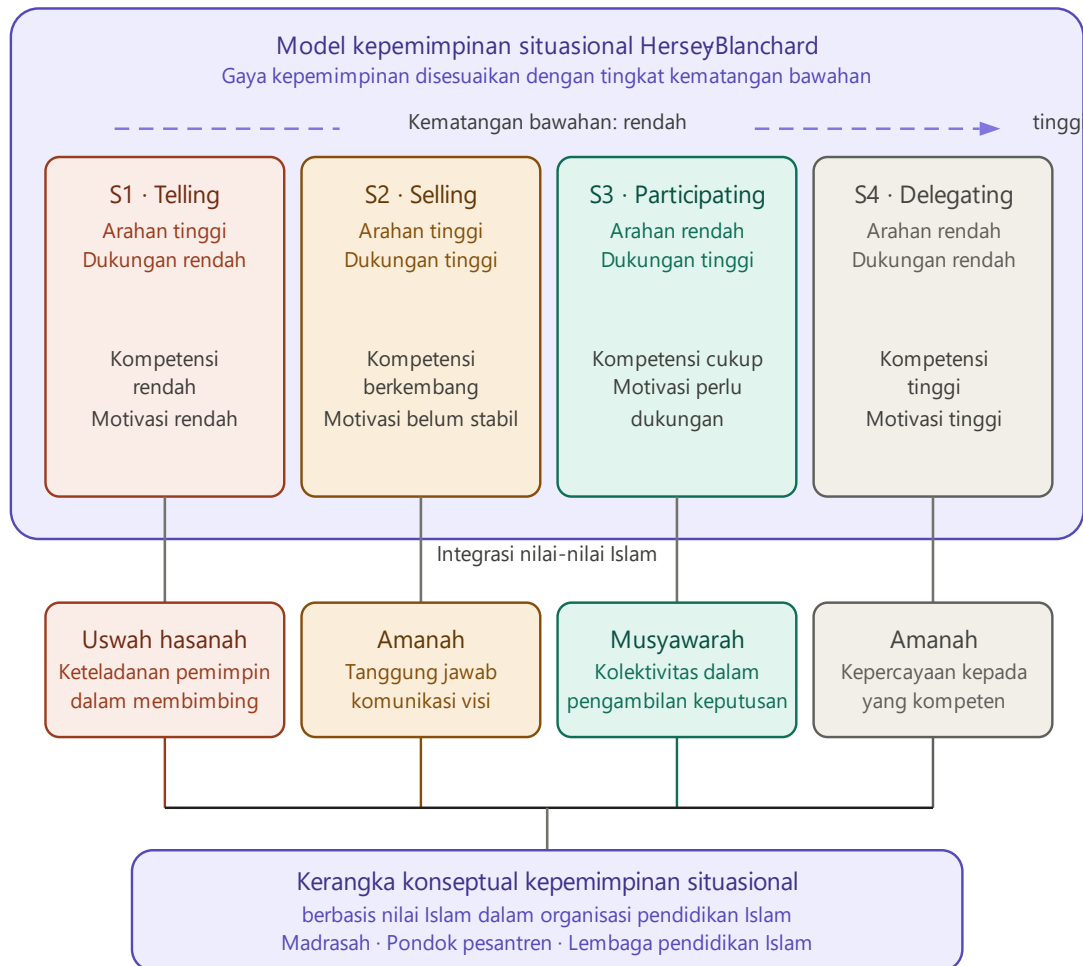
Meskipun model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard memiliki relevansi konseptual yang kuat, penting untuk mengakui bahwa teori ini tidak luput dari kritik dalam literatur manajemen. Salah satu kritik yang paling mendasar adalah kurangnya dukungan empiris yang konsisten, di mana sejumlah penelitian lapangan gagal membuktikan efektivitas model ini secara universal (Jannah et al., 2023; Sari, Sowiyah & Hariri, 2022). Di sinilah justru letak kontribusi signifikan penelitian ini. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islami sebagai landasan normatif, kerangka konseptual yang dihasilkan menawarkan fondasi yang lebih kokoh bagi penerapan model ini, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan Islam. Nilai amanah, musyawarah, dan uswah hasanah bukan sekadar pelengkap, melainkan berfungsi sebagai sistem nilai yang dapat memandu pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional secara lebih terukur dan kontekstual, sehingga menjawab sebagian dari keterbatasan empiris yang selama ini menjadi kelemahan teori ini.

Kerangka Konseptual Kepemimpinan Situasional Berbasis Nilai Islam

Berdasarkan hasil telaah dan analisis literatur di atas, penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan fleksibilitas situasional model Hersey-Blanchard dengan nilai-nilai Islami. Kerangka ini menempatkan keempat gaya kepemimpinan situasional sebagai instrumen manajerial, sementara nilai-nilai *amanah*, *musyawarah*, dan *uswah hasanah* berfungsi sebagai landasan

normatif yang memandu penerapannya dalam organisasi pendidikan Islam.

Secara lebih konkret, integrasi antara keempat gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai Islam dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, gaya *telling* yang menekankan pemberian arahan terstruktur kepada bawahan yang belum memiliki



Sumber: Diadaptasi dari Hersey & Blanchard (1982); Hersey, Blanchard & Johnson (2012) [diolah]

kompetensi memadai, berlandaskan pada nilai *uswah hasanah*, yakni keteladanan pemimpin dalam membimbing dan mengarahkan (Sanusi et al., 2024). Dalam konteks ini, pemimpin bukan sekadar memberi perintah, melainkan menjadi contoh nyata bagi tenaga pendidik yang masih dalam tahap awal pengembangan dirinya. Nilai *uswah hasanah* inilah yang membedakan gaya *telling* dalam bingkai Islam dari kepemimpinan yang semata-mata bersifat instruktif dan birokratis (Muslimin et al., 2021; Sodikin et al., 2025).

Kedua, gaya *selling* yang menekankan penjelasan dan motivasi berlandaskan pada nilai *amanah*, yakni tanggung jawab pemimpin untuk memastikan setiap tenaga pendidik memahami tujuan dan visi lembaga secara mendalam. Pemimpin yang menjalankan gaya *selling* dengan berlandaskan *amanah* tidak sekadar meyakinkan

bawahan agar mau mengikuti arahan, tetapi juga memastikan bahwa setiap kebijakan yang dikomunikasikan benar-benar membawa kemaslahatan (Mumtaz & Anwar, 2023) bagi lembaga dan seluruh pemangku kepentingannya (Rochim & Muttaqien, 2025).

Ketiga, gaya *participating* yang menempatkan pemimpin sebagai mitra dalam pengambilan keputusan berlandaskan langsung pada nilai *musyawarah*. Dalam tradisi Islam, setiap keputusan penting organisasi idealnya dihasilkan melalui proses dialog dan pertimbangan bersama, bukan ditentukan secara sepihak oleh pemimpin. Gaya *participating* dalam model Hersey-Blanchard pada dasarnya mengoperasionalkan nilai *musyawarah* tersebut ke dalam praktik manajemen modern yang terukur dan sistematis (Zukhruf & Azani, 2023).

Keempat, gaya *delegating* yang memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan yang telah terbukti kompeten berlandaskan pada nilai *amanah* dalam dimensinya yang berbeda, yakni kemampuan pemimpin untuk mengenali, mengakui, dan mempercayakan tanggung jawab kepada individu yang memang layak menerimanya. Dalam organisasi pendidikan Islam, penerapan gaya ini sekaligus menjadi wujud nyata dari agenda kaderisasi yang merupakan tanggung jawab moral setiap pemimpin (Darmawan & Roselini, 2022).

Keterkaitan antara keempat gaya kepemimpinan situasional dengan nilai-nilai Islami tersebut dapat dirangkum dalam Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Integrasi Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Nilai-Nilai Islam

No.	Gaya Kepemimpinan	Kondisi Bawahan	Nilai Islam yang Mendasari	Implikasi dalam Pendidikan Islam
1	<i>Telling</i>	Kompetensi rendah, motivasi rendah	<i>Uswah hasanah</i> (keteladanan)	Pemimpin membimbing dengan menjadi teladan nyata
2	<i>Selling</i>	Kompetensi berkembang, motivasi belum stabil	<i>Amanah</i> (tanggung jawab)	Pemimpin mengkomunikasikan visi dengan penuh tanggung jawab
3	<i>Participating</i>	Kompetensi cukup, motivasi perlu dukungan	<i>Musyawarah</i> (kolektivitas)	Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
4	<i>Delegating</i>	Kompetensi tinggi, motivasi tinggi	<i>Amanah</i> (kepercayaan)	Pemimpin mempercayakan tugas kepada yang layak dan kompeten

Sumber: Hasil analisis literatur, 2026

Tabel 6 memperlihatkan bahwa setiap gaya kepemimpinan dalam model Hersey-Blanchard memiliki pasangan nilai Islami yang spesifik dan tidak saling tertukar. Nilai *uswah hasanah* menjadi fondasi gaya *telling* karena pada tahap ini bawahan paling membutuhkan figur teladan yang bisa diikuti. Nilai *amanah* hadir

pada dua gaya sekaligus, yakni *selling* dan *delegating*, namun dengan dimensi yang berbeda: pada *selling* ia berwujud tanggungjawab dan komunikasi, sedangkan pada *delegating* ia berwujud kepercayaan yang diberikan. Adapun nilai *musyawarah* secara eksklusif mendasari gaya *participating* karena di sinilah proses kolektif paling dominan berlangsung.

Pemimpin pendidikan Islam yang efektif dalam kerangka konseptual ini adalah sosok yang secara manajerial mampu mendiagnosis kesiapan bawahan dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, sekaligus secara moral menjadikan nilai-nilai *amanah*, *musyawarah*, dan *uswah hasanah* sebagai kompas dalam setiap keputusan kepemimpinannya. Dengan demikian, model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard tidak hanya relevan secara teknis-manajerial, tetapi juga memiliki legitimasi normatif yang kuat dalam tradisi dan nilai-nilai Islam (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012; Zukhruf & Azani, 2023; Shobri, 2025).

KESIMPULAN

Temuan Mendasar: Hasil telaah konseptual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard memiliki relevansi yang kuat dalam organisasi pendidikan Islam, baik secara teknis-manajerial maupun berbasis keselarasan nilai. Keempat gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, memiliki kesesuaian yang organik dengan nilai-nilai Islami meliputi *uswah hasanah*, *amanah*, dan *musyawarah*. Fleksibilitas model ini memungkinkan pemimpin menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat kematangan bawahan, menjadikannya relevan secara strategis bagi lembaga pendidikan Islam.

Implikasi: Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa pemimpin organisasi pendidikan Islam (kepala madrasah/pesantren) perlu menguasai kemampuan mendiagnosis situasi dan kondisi bawahan secara tepat, sekaligus menjadikan nilai-nilai *amanah*, *musyawarah*, dan *uswah hasanah* sebagai kompas moral dalam setiap keputusan kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam organisasi pendidikan Islam adalah kepemimpinan yang adaptif secara manajerial sekaligus berkarakter Islami secara normatif.

Batasan: Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan kajian yang sepenuhnya berbasis studi kepustakaan, sehingga kerangka konseptual yang dihasilkan belum diuji secara empiris dalam konteks nyata organisasi pendidikan Islam. **Penemuan Masa Depan:** Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris terhadap kerangka konseptual ini melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif berbasis lapangan, misalnya pada madrasah atau pesantren di berbagai daerah, guna menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

REFERENSI

Al Hinai, A. B. M., & Al Habsi, R. (2022). The degree of school principals' practice of situational leadership according to Hersey and Blanchard's theory in Al Buraimi Governorate. *Alustath Journal for Human and Social Sciences*, 61(4), 73-97. <https://doi.org/10.36473/ujhss.v61i4.1929>

- Ambarita, A., Siburian, P., & Purba, S. (2021). The effect of situational leadership style and school climate on teacher performance. *International Journal of Educational Research and Social Sciences*, 2(4), 895–902. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v2i4.120>
- Arar, K., Sawalhi, R., & Yilmaz, M., (2022). The Research on Islamic-Based Educational Leadership since 1990: An International Review of Empirical Evidence and a Future Research Agenda. *Religions*, 13(1), 42. <https://doi.org/10.3390/rel13010042>
- Ardiansyah, Asrori, A., & Murtafiah, N. H. (2023). Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Amal Kasih Raja Kecamatan Lubuk Keliat Kabupaten Ogan Ilir Provinsi Sumatera Selatan. *Unisan: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 896–901. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1212>
- Aslam, S., Saleem, A., Kumar, T., & Parveen, K., (2022). New Normal: Emergence of Situational Leadership During COVID-19 and Its Impact on Work Motivation and Job Satisfaction. *Opinion Article Frontiers in Psychology*, 13, 919941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919941>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., Nelson, R. B., (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Sage Journals*, 1(1), <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi gaya kepemimpinan situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada rumah makan Padang se-Kabupaten Sleman DIY. *Telaah Bisnis*, 23(1), 50–62. <https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.248>
- Evanirosa, E., Bagenda, C., Hasnawati, H., Annova, F., Azizah, K., Nursaeni, N., & Shobri, M. (2022). *Metode penelitian kepustakaan (library research)*. Media Sains Indonesia.
- Fauziah, H. A., Thohir, M., & Sahudi. (2025). Prinsip syura dalam pengambilan keputusan kepemimpinan birokrasi pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2710–2718. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1301>
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquttyas, T., & Anam, F. K., (2021). The New Identity Of Indonesian Islamic Boarding Schools In The “New Normal”: The Education Leadership Response To COVID-19. *Heliyon* 7 (3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Handayani, H. T. (2024). Analisis gaya kepemimpinan klasik dan situasional. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(04), 417–425. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.21256>
- Haq, A. M., & Roesminingsih, E. (2024). Situational leadership skills of foundation heads in human resource development for early childhood education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 26–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i1.545>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Hidayat, R., Muhajir, A., & Fauzi, A. (2022). Kepemimpinan situasional kepala sekolah

- dan kinerja guru: Studi di Madrasah Ibtidaiyah Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 201-218. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.201-218>
- Jain, V., Gupta, S. S., Shankar, K. T., & Bagaria, K. R., (2022). A Study on Leadership Management, Principles, Theories, and Educational Management. *Sciedu World Journal of English Language*, 12(3), 203-211. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p203>
- Jannah, M., Rini, R., Hariri, H., & Sowiyah. (2023). Principal situational leadership: A literature review. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 7(1), 1300-1304. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.6042>
- Kahfi, A., & Mahmud, H. (2024). Penerapan Etika Amanah Dalam Manajemen Kepemimpinan Modern Perspektif Q.S Al-Ahzab : 72 Berdasarkan Tafsir Al-Misbah. *Al-Munir: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, 6(2), 292-314. <https://doi.org/10.24239/al-munir.v6i2.1009>
- Kementerian Agama RI. (2026). *Statistik data pendidikan Islam nasional tahun 2026*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Diakses pada 29 April 2026, dari <https://pendis.kemenag.go.id/index.php>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mahanum. (2021). Tinjauan Kepustakaan. *Alacrity: Journal of Education*, 1 (2), 1-12. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.20>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mukhtar, Soedjono, & Kusumaningsih, W. (2026). Hersey And Blanchard's Situational Leadership Model As An Effort To Improve School Achievement. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 8(1), 795-812. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v8i1.8959>
- Muldiah, S., & Wulandari, D. (2025). Sinergi pendidikan agama Islam dan manajemen pendidikan Islam dalam pembentukan karakter mahasiswa berbasis nilai Islami. *Aksioma Ad Diniyah: The Indonesian Journal of Islamic Studies*, 13(2), 125-136. <https://doi.org/10.55171/jad.v13i2.1488>
- Mulyasa, E., & Iskandar. (2023). Manajemen pendidikan Islam berbasis kompetensi kepemimpinan adaptif di era transformasi digital. *Ta'dib: Journal of Islamic Education*, 28(1), 45-62. <https://doi.org/10.19109/td.v28i1.18345>
- Mumtaz, H. N., & Anwar, C. (2023). Memahami kepemimpinan kuat amanah dan tanggung jawab pendidikan perspektif Al-Qur'an. *Expectation: Journal of Islamic Education Management*, 1(2), 64-71. <https://journal.albadar.ac.id/index.php/JIEM/article/view/95>
- Muslimin, E., Julaeha, S., Nurwadjah, & Suhartini, A. (2021). Konsep dan metode uswatun hasanah dalam perkembangan pengelolaan pendidikan Islam di Indonesia. *Muntazam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.35706/muntazam.v2i01.5353>
- Mutatohirin, Zaenurrozi, & Aminah. (2025). Integrasi Filsafat Dan Teori Pendidikan Islam Dalam Membangun Paradigma Pendidikan Modern. *Al-Mikraj: Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*, 6(1), 318-331. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v6i1.7862>

- Nabila, M., Ghani, A., & Rahman, A. (2022). Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memasuki pembelajaran tatap muka. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5115–5123. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.3040>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications.
- Nurhadi, & Agus, R. F. (2024). Situational leadership and organizational commitment in Islamic higher education institutions. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 87–104. <https://doi.org/10.14421/jpi.2024.131.87-104>
- Nursaidah, N., Nurfaizin, F., Supardi, & Gunawan, A. (2026). Nilai-Nilai Kepemimpinan Nabi Muhammad Saw Sebagai Landasan Supervisi Pendidikan Islam. *Jurnal Education And Development*, 14(1), 799-804. <https://doi.org/10.37081/ed.v14i1.7679>
- Ogunode, N. J., Gani, M. W., & Vyonku, H. D., (2024). Effective Supervision of Educational Administration and Planning Curriculum Implementation in Nigerian Universities. *American Journal of Education and Evaluation Studies*, 1(2), 16-22. <https://semantjournals.org/index.php/AJEES/article/view/65/59>
- Ogunode, N. J., Ojochnemi, U. B., & Ayoko, V. O. (2023). Leadership Styles And School Effectiveness. *International Journal of Development and Public Policy*, 3(11), 1-17. <https://www.oajournals.net/index.php/ijdpp/article/view/2357/2192>
- Parina, Syihabuddin, Somad, M. A., & Kosasih, A. (2026). Toward An Adab-Based Conceptual Character Education Model: Integrating Lickona And Al-Attas In Project-Based Learning For Islamic Elementary Schools. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 15(01), 1-19. <https://doi.org/10.30868/ei.v15i01.9338>
- Ramadan, F., Fatmawati, Ansori, & Yusup, M. (2026). Model Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Islam Berbasis Karakter Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fatonah. *Journal Of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 10936-10945. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5253>
- Robbi, M. M., Ubaidillah, M., & Hamzah, A. F. (2022). Kepemimpinan demokrasi pada madrasah. *Edusiana: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 9(1), 23–33. <https://doi.org/10.47077/edusiana.v9i1.202>
- Rochim, A. N., & Muttaqien, M. I. (2025). Keadilan, amanah, dan musyawarah: Integrasi nilai kepemimpinan Islam dalam manajemen pendidikan modern. *Jurnal Visi Manajemen*, 11(2), 1–12. <https://doi.org/10.56910/jvm.v11i2.513>
- Rosita, I. (2024). Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektivitas manajemen pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Tarbiyah Almuslim*, 2(2), 137–151. <https://doi.org/10.71025/x3n19229>
- Rustandi, F., & Syafei, I. (2025). Strategi kepemimpinan transformasional berbasis nilai Islam dalam mencapai keunggulan lembaga pendidikan Islam. *Teaching and Learning Journal of Mandalika (Teacher)*, 6(1), 142–154. <https://doi.org/10.36312/teacher.v6i1.4320>
- Saadah, M., Jamaludin, W., Makbuloh, D., Akmansyah, M., & Koderi. (2021). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Memasuki Pembelajaran Tatap Muka, Situational leadership at Islamic boarding school in Central Lampung Regency, Indonesia. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*, 9(4), 392-400. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/12700>

- Sa'adah, S., Waluyo, B., & Sayuti, A. (2025). Kepemimpinan pendidikan Islam: Konsep, gaya, dan implikasinya. *Unisan Jurnal*, 4(2), 01–09. <https://journal.un-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/3592>
- Sadat, A., Anwar, K., & Halim, A. (2026). Integrasi Konsep Syura dalam Pengambilan Keputusan dan Kebijakan Manajemen Pendidikan Islam. *Siber Nusantara Publisher: Jurnal Humaniora, Ekonomi Syari'ah dan Muamalah*, 4(1), 31-36. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v4i1.572>
- Safirah, I., Sari, H. P., Hisyam, M., & Annisa, N. F. (2025). Problematika lembaga pendidikan Islam di era digital: Tantangan dan solusi. *Moral: Jurnal kajian Pendidikan Islam*, 2(2), 191–202. <https://doi.org/10.61132/moral.v2i2.983>
- Sanusi, I., Suhartini, A., Nurhakim, H. Q., Nuraeni, U., & Muhammad, G. (2024). Konsep Uswah Hasanah dalam Pendidikan Islam. *Masagi: Jurnal Pendidikan Karakter*, 1(1), 1-20. <https://doi.org/10.29313/masagi.v1i1.3523>
- Sari, D. P., Supriyanto, A., & Timan, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja dan kinerja guru madrasah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 6(2), 118–132. <https://doi.org/10.17977/um027v6i22023p118>
- Sari, I. M., Sowiyah, & Hariri, H. (2022). Situational leadership practices in school: A literature review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(7), 2404-2413. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i7-22>
- Shobri, M. (2025). Peran kepala madrasah sebagai leader visioner: Strategi penguatan mutu dan integritas lembaga pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 191–210. <https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720>
- Sodikin, U., Mujahidin, E., & Samsuddin. (2025). Penerapan metode uswah (keteladanan) dalam pendidikan anak yatim di Pondok Pesantren Uwais Al-Qorni Bogor [Application of the uswah (exemplary) method in the education of orphans at the Uwais Al-Qorni Islamic Boarding School Bogor]. *Tarbiyah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(1), 1–17. <https://litera-academica.com/ojs/tarbiyah/article/view/91>
- Suhartawan, B. (2021). Konsep kepemimpinan dalam perspektif Al-Qur'an. *Tafakkur: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, 2(1), 1-23. <https://doi.org/10.62359/tafakkur.v2i1.45>
- Umar, N. (2025, 14 Oktober). Menag sebut ponpes di Indonesia capai 42.369, semua dikelola swasta. *Kompas.com*. <https://nasional.kompas.com/read/2025/10/14/13182941/menag-sebut-ponpes-di-indonesia-capai-42369-semua-dikelola-swasta>
- Wadud, A. A., Zulhingga, & Zulkifli, N. A. (2025). Karakteristik kepemimpinan situasional dan transformasional dalam pendidikan Islam: Sebuah tinjauan mendalam. *Joecy: Jurnal Online Ekonomi dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 647–652. <https://joecy.org/index.php/joecy/article/view/6504/5255>
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Zahra, A. S., Widad, S., Salsabila, I. A., & Bakar, M. Y. A. (2024). Integrasi Tarbiyah, Talim dan Ta'dib : Pilar Utama Pendidikan Islam. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(6), 33-58. <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i6.2819>

Zukhruf, W. M., & Azani, M. Z. (2023). Implementasi model kepemimpinan situasional kepala sekolah di lembaga pendidikan Islam: Analisis skema, capaian dan hambatan. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 4(2), 245–256. <https://doi.org/10.53802/fitrah.v4i2.435>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA