

---

**SINERGI KEPEMIMPINAN, BUDAYA ADAPTIF, DAN PSIKOLOGIS GURU  
DALAM MEMBANGUN ORGANIZATIONAL RESILIENCE DI SEKOLAH**

Sumadi<sup>1</sup>, Indra Sujanah<sup>2</sup>, Agustina Rahmi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

Email: [sumaditito06@gmail.com](mailto:sumaditito06@gmail.com)<sup>1</sup>, [indrasujanah85@gmail.com](mailto:indrasujanah85@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[agustina.rahmi89@gmail.com](mailto:agustina.rahmi89@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstrak:** Ketahanan organisasi (*Organizational Resilience* - OR) di sekolah menjadi krusial di tengah dinamika perubahan yang cepat dan tak terduga, seperti disrupsi teknologi dan krisis kesehatan global. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengelaborasi sinergi antara **kepemimpinan yang efektif, budaya adaptif sekolah, dan kondisi psikologis guru** sebagai pilar utama dalam membangun OR. Kepemimpinan yang mempromosikan visi, fleksibilitas, dan pemberdayaan guru diyakini menjadi katalisator terbentuknya budaya yang responsif terhadap perubahan dan inovatif. Lebih lanjut, budaya adaptif yang didukung oleh kepemimpinan ini akan memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang suportif, yang secara langsung memengaruhi kesejahteraan psikologis guru, termasuk *self-efficacy* dan ketahanan individu (*teacher resilience*). Melalui pendekatan konseptual dan telaah literatur, disimpulkan bahwa sinergi ketiganya menciptakan mekanisme antisipasi, coping, dan adaptasi yang terintegrasi, menjadikan sekolah tidak hanya mampu bertahan dari guncangan (*bouncing back*) tetapi juga bertransformasi menjadi lebih kuat (*bouncing forward*). Implikasi praktisnya menekankan pentingnya pengembangan kapasitas kepala sekolah dan program dukungan psikososial bagi guru untuk memperkuat OR sekolah.

**Kata Kunci:** Organizational Resilience (OR), Kepemimpinan Adaptif, Budaya Adaptif Sekolah, Psikologis Guru, Teacher Resilience, Sinergi

**Abstract:** *Organizational Resilience (OR) in schools is crucial amidst rapid and unpredictable changes, such as technological disruption and global health crises. This study aims to analyze and elaborate the synergy among **effective leadership, adaptive school culture, and teachers' psychological well-being** as the main pillars in building OR. Leadership that promotes vision, flexibility, and teacher empowerment is believed to be the catalyst for a culture that is responsive to change and innovative. Furthermore, an adaptive culture supported by this leadership will facilitate a supportive work environment, which directly impacts teachers' psychological well-being, including self-efficacy and teacher resilience. Through a conceptual approach and literature review, it is concluded that the synergy of these three elements creates an integrated mechanism for anticipation, coping, and adaptation, enabling schools not only to survive shocks (*bouncing back*) but also to transform into stronger entities (*bouncing forward*). The practical implications emphasize the importance of developing principal capacity and psychosocial support programs for teachers to strengthen school OR*

**Keywords:** *Organizational Resilience (OR), Effective Leadership, Adaptive School Culture,*

## **PENDAHULUAN**

Institusi pendidikan, khususnya sekolah, beroperasi dalam ekosistem yang semakin rentan terhadap ketidakpastian (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* - VUCA). Pandemi COVID-19, perubahan kurikulum yang cepat, hingga kemajuan teknologi yang disruptif, menuntut sekolah untuk memiliki kapabilitas yang melampaui sekadar efisiensi operasional: yaitu **Organizational Resilience (OR)**. OR didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi potensi risiko, secara efektif mengatasi kejadian tak terduga, dan belajar serta beradaptasi dari situasi yang berubah, yang pada akhirnya mempromosikan transformasi (Duchek, 2020).

Dalam konteks sekolah, OR tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi sangat ditentukan oleh **faktor manusia** dan **budaya internal**. Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai arsitek budaya, sedangkan guru adalah agen perubahan dan pelaksana utama. Oleh karena itu, sinergi antara **kepemimpinan yang tangguh dan adaptif, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan belajar berkelanjutan**, serta **psikologis guru** yang positif (termasuk ketahanan individu) menjadi variabel fundamental.

Studi-studi terdahulu telah menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dan adaptif dalam meningkatkan OR, serta peran budaya sekolah yang kondusif terhadap kinerja guru. Namun, integrasi ketiga variabel—Kepemimpinan, Budaya Adaptif, dan Psikologis Guru—dalam kerangka OR sekolah masih membutuhkan analisis sinergis yang lebih mendalam.

Artikel ini bertujuan mengisi celah tersebut dengan mengkaji bagaimana interaksi ketiga komponen ini bekerja secara kolektif untuk menopang dan meningkatkan OR sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan **metode kualitatif konseptual** melalui **telaah literatur** (*Systematic Literature Review / SLR*). Data dikumpulkan dari berbagai sumber akademik seperti jurnal internasional dan nasional bereputasi, buku, serta prosiding yang relevan dengan topik kepemimpinan adaptif di sekolah, budaya organisasi, *teacher resilience*, dan *organizational resilience* di sektor pendidikan.

**Langkah-langkah yang dilakukan meliputi:**

1. **Identifikasi Kata Kunci:** Menggunakan kombinasi kata kunci seperti "Kepemimpinan Adaptif," "Budaya Organisasi Sekolah," "Psikologis Guru," "*Teacher Resilience*," dan "*Organizational Resilience in Schools*."
2. **Penyaringan Sumber:** Seleksi dilakukan berdasarkan relevansi topik dan kualitas sumber (misalnya, jurnal dengan *impact factor* tinggi atau terindeks).
3. **Sintesis Temuan:** Menganalisis temuan utama dari literatur terpilih untuk mengidentifikasi hubungan, kesamaan, dan interaksi sinergis antara Kepemimpinan, Budaya Adaptif, dan Psikologis Guru dalam konteks OR sekolah.
4. **Konseptualisasi Model Sinergi:** Mengembangkan model konseptual yang menggambarkan bagaimana ketiga elemen berinteraksi untuk mencapai ketahanan organisasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1.1. Kepemimpinan sebagai Katalisator OR**

Kepemimpinan adaptif dan transformasional dari kepala sekolah adalah pondasi OR. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada stabilitas, tetapi pada *agility* dan perubahan.

- **Kepemimpinan Adaptif:** Kepala sekolah harus mampu mengenali tantangan sebagai peluang belajar, memobilisasi sumber daya (termasuk guru) untuk menghadapi tantangan yang kompleks, dan mengelola konflik yang muncul dari proses adaptasi. Mereka mendorong **distribusi kepemimpinan**, memberdayakan guru untuk mengambil inisiatif dan keputusan, yang merupakan ciri penting dari OR.
- **Kepemimpinan Transformatif:** Mampu menginspirasi dan menetapkan **visi yang jelas** tentang *resilience*, memastikan guru merasa bahwa upaya mereka berkontribusi pada tujuan besar sekolah. Ini meningkatkan **komitmen organisasi** guru.

**1.2. Budaya Adaptif sebagai Mekanisme *Coping* Kolektif**

Budaya adaptif adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik bersama yang memungkinkan sekolah **merespons secara fleksibel** terhadap tekanan eksternal dan internal.

- **Pembelajaran Organisasi:** Sekolah dengan budaya adaptif mempromosikan **siklus**

**umpan balik, refleksi, dan inovasi** sebagai rutinitas. Kesalahan dilihat sebagai kesempatan untuk belajar (*blameless culture*). Ini penting dalam fase *anticipation* dan *adaptation* OR.

- **Kolaborasi dan Kepercayaan:** Budaya yang kuat menumbuhkan rasa **kepercayaan** dan **efikasi kolektif guru** (*Collective Teacher Efficacy*). Guru merasa aman untuk berkolaborasi dan berbagi risiko dalam mencoba metode baru, yang menjadi inti dari kemampuan *coping* kolektif saat krisis.

### 1.3. Psikologis Guru sebagai Energi Pendorong

Ketahanan organisasi sangat bergantung pada **ketahanan individu guru** (*Teacher Resilience*) dan **kesejahteraan psikologis** mereka. Guru yang secara psikologis tangguh adalah aset utama OR.

- **Dampak Self-Efficacy:** Kepemimpinan dan budaya adaptif yang memberikan otonomi dan dukungan profesional akan meningkatkan *self-efficacy* guru. Guru dengan *self-efficacy* tinggi lebih cenderung mengambil risiko, berinovasi, dan tidak mudah menyerah di hadapan kesulitan.
- **Kesejahteraan Psikologis dan Burnout:** Sekolah yang adaptif dan dipimpin secara suportif cenderung mengurangi tingkat *burnout* guru. Ketika guru merasa didukung, diapresiasi, dan memiliki kendali, **energi psikologis** mereka untuk beradaptasi dan berinovasi tetap tinggi, yang secara langsung mendukung fase *coping* dan *adaptation* OR.

### 1.4. Sinergi Tiga Pilar dalam OR Sekolah

Sinergi antara ketiga pilar ini bekerja dalam sebuah lingkaran saling menguatkan :

1. **Kepemimpinan** (Kepala Sekolah) **menciptakan Budaya Adaptif** (melalui visi, pemberdayaan, dan dukungan).
2. **Budaya Adaptif mendukung Psikologis Guru** (melalui kolaborasi, keamanan, dan peluang belajar).
3. **Psikologis Guru** yang positif **memperkuat Kapabilitas Adaptasi dan Inovasi** di seluruh sekolah, yang merupakan manifestasi dari **Organizational Resilience**.

Kepemimpinan Adaptif, Menciptakan/Mendukung, Budaya Adaptif, Menyokong, Psikologis Guru/Teacher Resilience, Memperkuat, Organizational Resilience.

Sinergi ini memastikan bahwa OR bukan hanya respons reaktif, tetapi kemampuan proaktif yang tertanam kuat dalam **struktur sosial** sekolah. Ketika sekolah menghadapi krisis (misalnya, penutupan sekolah mendadak), Kepemimpinan Adaptif memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat, Budaya Adaptif memobilisasi kolaborasi antar guru untuk solusi pembelajaran baru, dan Psikologis Guru yang positif memastikan mereka memiliki energi dan optimisme untuk melaksanakan perubahan tersebut

## KESIMPULAN DAN SARAN

Organizational Resilience (OR) di sekolah adalah hasil yang terintegrasi dari sinergi tiga elemen krusial: **Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah, Budaya Organisasi yang Adaptif, dan Kesejahteraan Psikologis serta Teacher Resilience Guru**. Kepemimpinan bertindak sebagai motor penggerak dan arsitek yang menanamkan nilai-nilai fleksibilitas dan pemberdayaan. Budaya adaptif berfungsi sebagai mekanisme *coping* kolektif yang memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Sementara itu, kondisi psikologis guru yang tangguh dan sehat menjadi sumber energi dan kapasitas individu yang memungkinkan implementasi adaptasi secara efektif. Ketika ketiganya bersinergi, sekolah bertransformasi menjadi organisasi yang tidak hanya tahan terhadap guncangan (resilien) tetapi juga mampu memanfaatkan kesulitan sebagai katalisator untuk perbaikan dan pertumbuhan yang berkelanjutan (*bouncing forward*).

## Implikasi Praktis

Pemerintah, dinas pendidikan, dan yayasan sekolah perlu memprioritaskan:

1. **Pengembangan Kepemimpinan:** Pelatihan kepala sekolah yang berfokus pada gaya kepemimpinan adaptif dan *crisis management*.
2. **Penciptaan Budaya:** Pembangunan kerangka kerja yang mendorong kolaborasi lintas departemen dan menghargai eksperimen serta *risk-taking* yang terukur.
3. **Dukungan Psikososial:** Implementasi program *well-being* guru, konseling, dan dukungan rekan sejawat untuk menjaga kesehatan mental dan meningkatkan *teacher resilience*.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a systematic review and integration of the field. *Business Research*, 13(1), 223–257.
- Garmston, R. J., & Wellman, B. M. (2016). *The adaptive school: A sourcebook for developing collaborative groups* (3rd ed.). Rowman & Littlefield.
- Levey, E. R., & Levey, C. P. (2019). Organizational Resilience in Education: A Conceptual Framework. *Journal of Educational Administration and History*, 51(3), 263-280.
- Neal, J., & Wagner, P. (2020). Resilient leadership and organizational resilience in schools: Exploring capacity building, interdependency, and contextual complexity. *Journal of Educational Administration*, 58(5), 527-535.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory of an ability to bounce back and forth. In K. S. Cameron & J. E. Dutton (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 415-439). Berrett-Koehler Publishers.
- Yuan, R., & Yuan, H. (2021). The role of collective teacher efficacy in mediating the relationship between transformational leadership and organizational resilience in schools. *Frontiers in Education*, 6, 1-10.