



---

## **Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah Dalam Mengelola Krisis Dan Ketidakpastian Organisasi Pendidikan**

**Kahfi Pratama<sup>1</sup>, Indah Tatika<sup>2</sup>, Ismadini<sup>3</sup>, Hafsah Maryam<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Manajemen Pendidikan (S2), Universitas Pamulang

e-mail: kahfip6@gmail.com<sup>1</sup>, dahindah351@gmail.com<sup>2</sup>, isma.dini1@gmail.com<sup>3</sup>, hafsahmaryam27@gmail.com<sup>4</sup>

---

### **ABSTRAK**

Krisis dan ketidakpastian dalam organisasi pendidikan, seperti perubahan kebijakan, dinamika sosial, serta disrupsi teknologi, menuntut kepala sekolah memiliki kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan responsif. Kepemimpinan adaptif menjadi pendekatan penting karena menekankan fleksibilitas, ketanggapan terhadap perubahan, serta kemampuan menjaga stabilitas organisasi di tengah tekanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam mengelola krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan serta mengidentifikasi strategi yang efektif dalam menghadapi situasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian sistematis terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan, dengan proses seleksi dan analisis berdasarkan kriteria tertentu untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berkontribusi dalam meningkatkan ketahanan organisasi sekolah, memperkuat komunikasi dan kolaborasi internal, serta mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam situasi krisis. Selain itu, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan menjadi faktor pendukung utama keberhasilan kepemimpinan adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan elemen strategis dalam menjaga keberlanjutan dan efektivitas organisasi pendidikan di tengah kondisi yang tidak menentu.

---

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Adaptif, Kepala Sekolah, Manajemen Krisis, Ketidakpastian Organisasi, Ketahanan Organisasi Pendidikan.

---

### **Citation:**

**Pratama, K., Tatika, I., Ismadini, & Maryam, H. (2026).** Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah Dalam Mengelola Krisis dan Ketidakpastian Organisasi Pendidikan. *LABIQA: Journal of Education and Learning*, Vol. 1(1), 85–99. <https://doi.org/xxxxx>

---

DOI: <https://doi.org/xxxxxxx.xxxxxx>

---

## **PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan pendidikan pada abad ke-21 berlangsung secara cepat, kompleks, dan dinamis sehingga menuntut organisasi pendidikan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap berbagai perubahan global. Transformasi digital, perkembangan teknologi informasi, perubahan kebijakan pendidikan, globalisasi, serta dinamika sosial-ekonomi telah mengubah cara sekolah dikelola dan dijalankan. Dalam konteks tersebut,



sekolah tidak lagi dipandang sebagai organisasi yang statis dan birokratis, melainkan sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang harus mampu merespons perubahan secara inovatif dan berkelanjutan. Perubahan tersebut semakin diperkuat oleh munculnya berbagai krisis global, termasuk pandemi COVID-19, yang secara signifikan memengaruhi sistem pendidikan di berbagai negara.

Krisis pendidikan akibat pandemi COVID-19 memperlihatkan bahwa banyak institusi pendidikan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas layanan pembelajaran, terutama karena keterbatasan kesiapan teknologi, lemahnya koordinasi organisasi, dan rendahnya kapasitas adaptasi manajerial sekolah. Dalam situasi tersebut, kepala sekolah memainkan peran sentral sebagai pemimpin organisasi pendidikan yang bertanggung jawab dalam menjaga keberlangsungan pembelajaran, stabilitas organisasi, dan kualitas layanan pendidikan. Harris dan Jones (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah pada masa krisis membutuhkan kemampuan adaptasi tinggi, pengambilan keputusan yang cepat, serta penguatan komunikasi kolaboratif dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

Selain itu, Pollock (2020) menegaskan bahwa kepala sekolah pada masa krisis tidak hanya bertugas menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus mampu menjadi *crisis leader* yang dapat mengelola ketidakpastian organisasi secara efektif. Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengintegrasikan visi strategis dengan respons operasional yang fleksibel agar organisasi sekolah tetap berjalan secara optimal di tengah perubahan yang cepat dan tidak terduga. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi pendidikan pada masa krisis sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan organisasi.

Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, *adaptive leadership* menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang dianggap relevan dalam menghadapi kompleksitas organisasi pendidikan. Heifetz et al. (2009) mendefinisikan *adaptive leadership* sebagai kemampuan pemimpin dalam memobilisasi individu dan organisasi untuk menghadapi tantangan kompleks, menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, serta membangun solusi inovatif dalam situasi yang tidak pasti. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas organisasi, pembelajaran kolektif, kolaborasi, dan kemampuan membaca konteks secara strategis. Uhl-Bien dan Arena (2018) juga menjelaskan bahwa organisasi modern membutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan ruang adaptasi dan mengembangkan ketahanan organisasi melalui pendekatan kolaboratif dan inovatif.

Dalam konteks pendidikan, *adaptive leadership* menjadi semakin penting karena sekolah merupakan sistem sosial yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi budaya organisasi, kompetensi guru, kesiapan teknologi, dan kualitas komunikasi organisasi, sedangkan faktor eksternal mencakup perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, serta dinamika globalisasi pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan organisasi secara fleksibel dan kontekstual agar mampu menjaga keberlanjutan institusi pendidikan di tengah ketidakpastian global.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pendidikan. Leithwood et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas pembelajaran dan keberhasilan sekolah. Sementara itu, Day et al.



(2016) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang efektif mampu membangun visi organisasi, memperkuat budaya kolaboratif, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki kontribusi strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi pendidikan, terutama dalam situasi krisis dan perubahan organisasi yang kompleks.

Menurut Swales (1990), bagian pendahuluan artikel ilmiah perlu membangun “research territory” dengan menunjukkan pentingnya topik penelitian, menguraikan perkembangan penelitian sebelumnya, dan menjelaskan relevansi isu yang dikaji dalam konteks akademik maupun praktis. Model Create A Research Space (CARS) yang dikembangkan Swales terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu Establishing the Territory, Establishing the Niche, dan Occupying the Niche, yang digunakan untuk membangun argumentasi penelitian secara sistematis dan persuasif.

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan sekolah terus berkembang, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada kepemimpinan transformasional, instruksional, dan birokratis dalam konteks peningkatan mutu pendidikan. Kajian yang secara khusus membahas adaptive leadership dalam konteks krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan masih relatif terbatas dan tersebar dalam berbagai pendekatan penelitian. Hallinger (2020) menjelaskan bahwa penelitian kepemimpinan pendidikan di Asia masih didominasi oleh kajian kepemimpinan instruksional dan transformasional, sementara penelitian mengenai adaptive leadership belum berkembang secara optimal dalam konteks organisasi pendidikan modern.

Beberapa penelitian sebelumnya memang telah membahas pentingnya kepemimpinan adaptif dalam menghadapi perubahan organisasi. Mutch (2015) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan adaptif cenderung lebih berhasil menjaga stabilitas organisasi selama situasi krisis dan bencana pendidikan. Thornton (2021) juga menunjukkan bahwa adaptive leadership membantu sekolah mempertahankan efektivitas pembelajaran selama pandemi COVID-19 melalui penguatan kolaborasi dan fleksibilitas kebijakan organisasi. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan berbagai temuan empiris secara sistematis untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif mengenai implementasi adaptive leadership dalam organisasi pendidikan.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan aspek teknis manajemen krisis dibandingkan pengembangan kapasitas organisasi dan budaya adaptif sekolah. Padahal, adaptive leadership tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan pada masa krisis, tetapi juga mencakup kemampuan membangun ketahanan organisasi (organizational resilience), pembelajaran kolektif, dan inovasi berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lingkungan. OECD (2021) menegaskan bahwa organisasi pendidikan yang resilien memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun budaya kolaboratif, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi dinamika global.

Penelitian lain juga menunjukkan adanya hubungan antara adaptive leadership dan distributed leadership dalam organisasi pendidikan. Harris (2019) dan Spillane (2016) menjelaskan bahwa distribusi kepemimpinan memungkinkan organisasi sekolah membangun budaya partisipatif yang mendukung inovasi dan penguatan kapasitas organisasi. Akan tetapi,



penelitian mengenai hubungan adaptive leadership dengan ketahanan organisasi pendidikan masih belum banyak dikaji secara mendalam, khususnya dalam konteks sekolah di era disrupsi digital dan pascapandemi.

Di samping itu, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan empiris berbasis studi kasus atau survei kuantitatif sehingga belum banyak penelitian yang melakukan sintesis konseptual melalui *systematic literature review* (SLR). Padahal, pendekatan SLR penting untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian terdahulu sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai karakteristik adaptive leadership, strategi implementasinya, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi pendidikan. Swales' CARS model menekankan bahwa *research gap* harus ditunjukkan secara eksplisit untuk memperlihatkan urgensi dan kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait bagaimana adaptive leadership diimplementasikan oleh kepala sekolah dalam mengelola krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan, bagaimana strategi adaptif dibangun dalam konteks organisasi sekolah, serta bagaimana kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap ketahanan organisasi dan keberlanjutan pendidikan.

erdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis berbagai literatur mengenai peran adaptive leadership kepala sekolah dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi karakteristik adaptive leadership dalam organisasi pendidikan;
2. Menganalisis strategi manajemen krisis yang diterapkan kepala sekolah;
3. Mengkaji dampak adaptive leadership terhadap ketahanan organisasi, efektivitas pembelajaran, dan keberlanjutan institusi pendidikan; serta
4. Mengembangkan pemahaman konseptual mengenai implementasi adaptive leadership dalam konteks pendidikan modern.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian empiris dan konseptual yang relevan dengan adaptive leadership dalam pendidikan. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan sintesis komprehensif terhadap perkembangan penelitian terdahulu sekaligus mengidentifikasi kecenderungan, kesenjangan, dan arah pengembangan penelitian di masa mendatang.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait adaptive leadership dalam organisasi pendidikan modern. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman konseptual mengenai hubungan antara kepemimpinan adaptif, ketahanan organisasi, dan efektivitas manajemen krisis pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi kepala sekolah, pengambil kebijakan pendidikan, dan praktisi pendidikan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif, inovatif, dan resilien dalam menghadapi perubahan global dan ketidakpastian organisasi pendidikan.



## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode **Systematic Literature Review (SLR)** untuk mengkaji secara komprehensif implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada interpretasi, pemahaman konseptual, serta sintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan adaptive leadership dalam konteks pendidikan. Metode SLR digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan empiris maupun konseptual secara sistematis sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai karakteristik kepemimpinan adaptif, strategi manajemen krisis, dan dampaknya terhadap ketahanan organisasi pendidikan.

Penelitian ini mengacu pada pedoman **PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)** yang dikembangkan oleh Page et al. (2021). Penggunaan pedoman PRISMA bertujuan untuk memastikan proses penelitian dilakukan secara sistematis, transparan, terstruktur, dan dapat direplikasi oleh peneliti lain. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya membangun sintesis konseptual mengenai adaptive leadership kepala sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan modern.

Objek penelitian dalam kajian ini adalah berbagai artikel ilmiah yang membahas kepemimpinan adaptif, kepemimpinan kepala sekolah, manajemen krisis pendidikan, ketahanan organisasi sekolah, serta perubahan organisasi pendidikan. Sumber data penelitian berupa artikel jurnal internasional dan nasional bereputasi yang diperoleh melalui basis data ilmiah seperti **Scopus, Google Scholar, ERIC, ScienceDirect, dan Taylor & Francis Online**. Artikel yang dianalisis mencakup penelitian empiris, penelitian konseptual, dan systematic review yang relevan dengan fokus penelitian.

Penelusuran literatur dilakukan pada bulan Januari–Maret 2026 dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti *adaptive leadership, school leadership, educational crisis management, organizational resilience, educational change, dan leadership in education*. Kata kunci tersebut digunakan untuk memperoleh artikel yang relevan dengan fokus penelitian mengenai kepemimpinan adaptif dalam organisasi pendidikan. Proses pencarian dilakukan secara sistematis melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi artikel sesuai dengan alur PRISMA 2020.

**Tabel 1.** Basis Data dan Kata Kunci Penelusuran Literatur

<b>Basis Data</b>	<b>Kata Kunci Utama</b>	<b>Fokus Penelusuran</b>
Scopus	“adaptive leadership” AND “school leadership”	Kepemimpinan adaptif sekolah
ERIC	“educational crisis management”	Manajemen krisis pendidikan
ScienceDirect	“organizational resilience in education”	Ketahanan organisasi pendidikan
Google Scholar	“leadership in educational change”	Perubahan organisasi pendidikan
Taylor & Francis	“school leadership during crisis”	Kepemimpinan sekolah saat krisis

**Sumber:** Hasil penelusuran literatur (2026)



Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel nonilmiah, artikel yang tidak relevan dengan konteks pendidikan, artikel opini populer, serta artikel yang tidak membahas kepemimpinan atau manajemen krisis organisasi pendidikan.

**Tabel 2.** Kriteria Inklusi dan Eksklusi Penelitian

<b>Aspek</b>	<b>Kriteria Inklusi</b>	<b>Kriteria Eksklusi</b>
Topik Penelitian	Kepemimpinan adaptif, kepemimpinan sekolah, manajemen krisis pendidikan	Artikel di luar bidang pendidikan
Konteks Penelitian	Organisasi pendidikan formal	Organisasi non-pendidikan
Jenis Publikasi	Artikel jurnal ilmiah bereputasi dan terindeks	Artikel opini, blog, proceeding nonreview
Rentang Tahun	2011–2025	Artikel sebelum tahun 2011
Bahasa	Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia	Bahasa selain Inggris dan Indonesia
Akses Artikel	Full-text tersedia	Artikel tidak dapat diakses penuh
Fokus Kajian	Adaptive leadership dan ketahanan organisasi pendidikan	Tidak membahas kepemimpinan adaptif

**Sumber:** Hasil analisis peneliti (2026)

Berdasarkan proses penelusuran awal diperoleh sebanyak 185 artikel. Setelah dilakukan proses penghapusan artikel duplikat dan penyaringan berdasarkan judul serta abstrak, diperoleh 50 artikel yang memenuhi syarat untuk ditelaah lebih lanjut. Selanjutnya, melalui proses evaluasi full-text berdasarkan kesesuaian substansi dengan fokus penelitian, diperoleh sebanyak 31 artikel yang digunakan sebagai sumber utama dalam analisis penelitian.

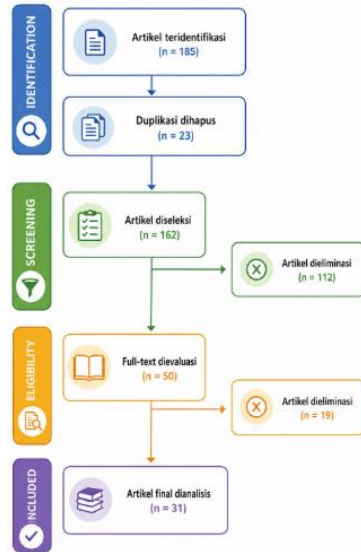
**Tabel 3.** Tahapan Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA 2020

<b>Tahapan PRISMA</b>	<b>Jumlah Artikel</b>
Artikel yang teridentifikasi melalui database	185
Artikel setelah duplikasi dihapus	162
Artikel yang diseleksi berdasarkan judul dan abstrak	162
Artikel yang dieliminasi	112
Artikel full-text yang dievaluasi	50
Artikel yang dieliminasi setelah evaluasi full-text	19
Artikel yang digunakan dalam penelitian	31

**Sumber:** Hasil systematic literature review (2026)



**Diagram 1.** Alur Systematic Literature Review Berdasarkan PRISMA 2020



**Sumber:** Adaptasi PRISMA 2020 (Page et al., 2021)

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui **studi dokumentasi** dengan mengidentifikasi dan mengumpulkan artikel-artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Data yang dikumpulkan berupa informasi mengenai karakteristik kepemimpinan adaptif, strategi manajemen krisis, pola komunikasi organisasi, distribusi kepemimpinan, transformasi digital pendidikan, serta dampak adaptive leadership terhadap efektivitas dan ketahanan organisasi sekolah. Seluruh artikel yang telah memenuhi kriteria kemudian didokumentasikan dan diklasifikasikan berdasarkan fokus kajian, pendekatan penelitian, konteks penelitian, dan temuan utama penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa **lembar dokumentasi dan matriks analisis literatur** yang dikembangkan peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Matriks analisis digunakan untuk membantu proses ekstraksi data secara sistematis dari setiap artikel yang dianalisis. Komponen yang dianalisis dalam matriks meliputi identitas artikel, tujuan penelitian, metode penelitian, konteks penelitian, karakteristik adaptive leadership, strategi manajemen krisis, dan hasil penelitian.

**Tabel 4. Fokus Analisis Penelitian**

<b>Fokus Analisis</b>	<b>Deskripsi</b>
Karakteristik Adaptive Leadership	Fleksibilitas, responsivitas, kemampuan adaptasi
Strategi Manajemen Krisis	Pengambilan keputusan, komunikasi organisasi
Ketahanan Organisasi	Stabilitas organisasi dan keberlanjutan sekolah
Transformasi Digital	Adaptasi teknologi dan inovasi pembelajaran
Kolaborasi Organisasi	Distribusi kepemimpinan dan partisipasi guru

**Sumber:** Hasil sintesis penelitian (2026)



Selain itu, peneliti juga menggunakan pedoman PRISMA sebagai instrumen untuk memastikan kualitas proses systematic review dan transparansi pelaporan penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan **content analysis** dan **thematic synthesis**. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, kategorisasi data, sintesis tematik, interpretasi data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama seperti fleksibilitas kepemimpinan, komunikasi organisasi, kolaborasi, distribusi kepemimpinan, transformasi digital, dan ketahanan organisasi pendidikan.

**Tabel 5. Teknik Analisis Data Penelitian**

Tahapan Analisis	Aktivitas Analisis
Reduksi Data	Menyeleksi artikel yang relevan
Kategorisasi Data	Mengelompokkan tema penelitian
Content Analysis	Mengidentifikasi pola temuan
Thematic Synthesis	Mensintesis tema utama penelitian
Interpretasi Data	Menarik makna konseptual
Penarikan Kesimpulan	Menjawab tujuan penelitian

Sumber: Hasil elaborasi peneliti (2026)

Tahap sintesis tematik dilakukan dengan membandingkan dan mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu untuk membangun pemahaman konseptual mengenai implementasi adaptive leadership kepala sekolah dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Analisis dilakukan secara interpretatif untuk mengidentifikasi pola, hubungan konseptual, dan kecenderungan temuan dari berbagai penelitian yang dianalisis.

**Diagram 2. Kerangka Analisis Penelitian**



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2026)



Untuk menjaga validitas dan reliabilitas penelitian, proses systematic review dilakukan secara sistematis dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi secara konsisten, mendokumentasikan seluruh tahapan penelitian, serta menggunakan sumber literatur yang berasal dari jurnal bereputasi dan peer-reviewed. Selain itu, proses analisis dilakukan secara mendalam dan berulang untuk memastikan kesesuaian interpretasi data dengan fokus penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dan dapat dijadikan referensi teoretis maupun praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan berbasis adaptive leadership.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil**

Berdasarkan proses systematic literature review menggunakan pedoman PRISMA 2020, diperoleh sebanyak 31 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dan digunakan sebagai sumber utama analisis penelitian. Artikel-artikel tersebut berasal dari jurnal internasional dan nasional bereputasi yang membahas adaptive leadership, kepemimpinan sekolah, manajemen krisis pendidikan, transformasi organisasi, dan ketahanan organisasi pendidikan.

Sebagian besar penelitian yang dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus untuk mengeksplorasi praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi situasi krisis pendidikan. Selain itu, beberapa penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan mixed methods untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan adaptif dengan efektivitas organisasi sekolah, kolaborasi guru, dan ketahanan organisasi pendidikan.

**Tabel 6.** Karakteristik Artikel yang Dianalisis

<b>No</b>	<b>Fokus Penelitian</b>	<b>Jumlah Artikel</b>	<b>Persentase</b>
1	Adaptive Leadership	10	32%
2	Manajemen Krisis Pendidikan	7	23%
3	Ketahanan Organisasi Sekolah	5	16%
4	Transformasi Digital Pendidikan	4	13%
5	Distributed Leadership	5	16%
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil analisis peneliti (2026)

Hasil analisis menunjukkan bahwa kajian mengenai adaptive leadership menjadi fokus dominan dalam penelitian kepemimpinan pendidikan modern. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa adaptive leadership dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi perubahan organisasi pendidikan yang dinamis dan kompleks.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan adaptive leadership memiliki kemampuan lebih baik dalam mengelola krisis pendidikan dibandingkan dengan kepemimpinan birokratis konvensional. Adaptive leadership



memungkinkan kepala sekolah mengambil keputusan secara cepat, fleksibel, dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan organisasi sekolah.

Selama masa pandemi COVID-19, kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan transformasi pembelajaran secara cepat melalui pemanfaatan teknologi digital dan penguatan komunikasi organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin secara adaptif cenderung lebih berhasil menjaga keberlangsungan pembelajaran dan stabilitas organisasi dibandingkan sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan tradisional.

**Tabel 7.** Temuan Utama Adaptive Leadership Kepala Sekolah

Aspek Temuan	Deskripsi Temuan
Fleksibilitas Kepemimpinan	Kepala sekolah mampu menyesuaikan kebijakan sesuai situasi
Pengambilan Keputusan	Keputusan dilakukan cepat dan berbasis konteks
Komunikasi Organisasi	Terjadi penguatan komunikasi dan koordinasi
Kolaborasi Guru	Guru lebih terlibat dalam pengambilan keputusan
Transformasi Digital	Pemanfaatan teknologi pembelajaran meningkat
Ketahanan Organisasi	Sekolah lebih mampu menghadapi krisis

Sumber: Hasil sintesis penelitian (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan adaptive leadership kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan komunikasi terbuka dan kolaboratif cenderung mampu menciptakan lingkungan organisasi yang lebih kondusif selama masa krisis.

Selain itu, adaptive leadership mendorong distribusi kepemimpinan melalui keterlibatan aktif guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Distribusi kepemimpinan tersebut memperkuat budaya organisasi kolaboratif dan meningkatkan efektivitas koordinasi organisasi pendidikan.

**Diagram 3.** Hubungan Adaptive Leadership dan Ketahanan Organisasi





Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa adaptive leadership memiliki hubungan erat dengan keberhasilan transformasi digital pendidikan. Kepala sekolah yang adaptif cenderung lebih terbuka terhadap inovasi teknologi dan mampu mendorong guru untuk mengembangkan model pembelajaran berbasis digital.

Transformasi digital yang dilakukan secara adaptif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, efektivitas komunikasi organisasi, dan penguatan ketahanan sekolah dalam menghadapi situasi krisis. Sekolah yang memiliki budaya organisasi fleksibel dan kolaboratif lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan sistem pendidikan dibandingkan sekolah yang bersifat birokratis dan rigid.

**Tabel 8.** Dampak Adaptive Leadership terhadap Organisasi Pendidikan

<b>Dampak</b>	<b>Deskripsi</b>
Peningkatan efektivitas organisasi	Pengelolaan sekolah lebih fleksibel
Penguatan budaya kolaboratif	Guru lebih aktif berpartisipasi
Peningkatan inovasi pembelajaran	Teknologi pembelajaran berkembang
Ketahanan organisasi meningkat	Sekolah lebih siap menghadapi krisis
Kualitas komunikasi meningkat	Koordinasi organisasi lebih efektif

Sumber: Hasil elaborasi peneliti (2026)

## **B. Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptive leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi kompleksitas organisasi pendidikan modern. Temuan ini sejalan dengan teori adaptive leadership yang dikembangkan Heifetz et al. (2009), yang menekankan bahwa pemimpin harus mampu memobilisasi organisasi untuk menghadapi tantangan kompleks dan perubahan lingkungan secara fleksibel. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun budaya organisasi yang adaptif dan resilien.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa adaptive leadership memiliki hubungan signifikan dengan efektivitas manajemen krisis pendidikan. Kepala sekolah yang mampu mengambil keputusan secara cepat dan kontekstual cenderung lebih berhasil menjaga stabilitas organisasi sekolah selama masa krisis. Temuan tersebut mendukung penelitian Harris dan Jones (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah pada masa pandemi memerlukan fleksibilitas organisasi, penguatan komunikasi, dan kolaborasi seluruh warga sekolah.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan kolaborasi guru menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi adaptive leadership. Temuan ini mendukung konsep distributed leadership yang dikemukakan Spillane (2016), bahwa distribusi kepemimpinan mampu meningkatkan partisipasi organisasi dan efektivitas pengelolaan sekolah. Adaptive leadership mendorong kepala sekolah untuk tidak bekerja secara sentralistik, tetapi membangun keterlibatan kolektif dalam menghadapi perubahan organisasi pendidikan.



Dalam konteks transformasi digital pendidikan, adaptive leadership juga berkontribusi terhadap peningkatan inovasi pembelajaran dan pemanfaatan teknologi digital di sekolah. Kepala sekolah yang adaptif cenderung lebih terbuka terhadap perubahan teknologi dan mampu mendorong pengembangan budaya belajar yang inovatif. Temuan ini sejalan dengan OECD (2021) yang menegaskan bahwa organisasi pendidikan yang resilien memerlukan kepemimpinan yang mendukung inovasi, pembelajaran organisasi, dan adaptasi teknologi secara berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan dengan memperkuat posisi adaptive leadership sebagai model kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi ketidakpastian organisasi pendidikan. Penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai hubungan antara adaptive leadership, ketahanan organisasi, komunikasi kolaboratif, dan efektivitas pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam bidang manajemen krisis, komunikasi organisasi, kepemimpinan kolaboratif, dan literasi digital perlu menjadi prioritas dalam pengembangan pendidikan modern. Kepala sekolah perlu didorong untuk mengembangkan budaya organisasi yang fleksibel, inovatif, dan responsif terhadap perubahan global.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar penelitian selanjutnya melakukan studi empiris berbasis lapangan untuk menguji implementasi adaptive leadership dalam berbagai konteks sekolah, baik pada jenjang pendidikan dasar, menengah, maupun pendidikan tinggi. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model adaptive leadership berbasis budaya organisasi sekolah dan transformasi digital pendidikan di Indonesia.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil systematic literature review terhadap berbagai artikel ilmiah mengenai adaptive leadership dalam organisasi pendidikan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian organisasi pendidikan. Adaptive leadership terbukti mampu meningkatkan fleksibilitas organisasi, memperkuat komunikasi dan kolaborasi antarwarga sekolah, serta mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan kontekstual dalam situasi perubahan yang dinamis. Selain itu, kepemimpinan adaptif juga berkontribusi terhadap peningkatan transformasi digital pendidikan, penguatan budaya organisasi yang resilien, dan keberlanjutan efektivitas pembelajaran di tengah berbagai tantangan global, termasuk pandemi COVID-19 dan disrupsi teknologi pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang dipimpin secara adaptif cenderung memiliki tingkat ketahanan organisasi yang lebih baik dibandingkan sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan birokratis konvensional. Kepala sekolah yang mampu membangun budaya kolaboratif, memberdayakan guru, serta mengintegrasikan inovasi dalam pengelolaan sekolah terbukti lebih berhasil menjaga stabilitas organisasi pendidikan dalam situasi krisis. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa adaptive leadership bukan hanya



pendekatan kepemimpinan situasional, tetapi juga merupakan strategi manajemen pendidikan yang relevan dalam menghadapi kompleksitas pendidikan abad ke-21.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan dengan memperkuat posisi adaptive leadership sebagai kerangka konseptual penting dalam pengelolaan perubahan organisasi pendidikan. Penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai hubungan antara adaptive leadership, komunikasi organisasi, transformasi digital, dan ketahanan organisasi pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam bidang manajemen krisis, kepemimpinan kolaboratif, dan literasi digital perlu menjadi prioritas dalam penguatan kualitas pendidikan modern.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan systematic literature review yang bergantung pada ketersediaan dan kualitas artikel yang dianalisis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris berbasis lapangan guna menguji implementasi adaptive leadership dalam berbagai konteks sekolah secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model adaptive leadership berbasis budaya organisasi sekolah dan transformasi digital pendidikan yang sesuai dengan karakteristik sistem pendidikan di Indonesia.

#### DAFTAR REFERENSI

- Alene, K., Smith, J., & Robertson, P. (2025). Adaptive school leadership and crisis management effectiveness in educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 39(2), 145–162. <https://doi.org/10.1108/IJEM-2025-0145>
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of practices and implications. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 563–578. <https://doi.org/10.1177/1741143216636114>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0019>
- Bellibaş, M. Ş., & Karaferye, F. (2025). Distributed and adaptive leadership practices during educational crises. *School Leadership & Management*, 45(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/13632434.2025.1002456>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2017). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 22(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1243549>
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66–71. <https://doi.org/10.1177/0892020618761805>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Duignan, P. (2018). Educational leadership: Together creating ethical learning environments. *Cambridge University Press*.



- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Gurr, D. (2019). School leadership and education system reform. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 505–508. <https://doi.org/10.1177/1741143219836689>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
- Harris, A. (2019). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential. *Corwin Press*.
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2015). *Adaptive leadership in practice*. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2025). Leadership adaptability and organizational resilience in educational management. *International Journal of Leadership in Education*, 28(1), 55–73. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.1012457>
- Mutch, C. (2015). Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 186–194. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2015.06.005>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0017>
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2021). A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60–80. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>
- OECD. (2021). *School leadership for learning and resilience*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e22383b9-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>



- Pollock, K. (2020). School leaders' work during the COVID-19 pandemic: A two-pronged approach. *International Studies in Educational Administration*, 48(3), 38–44.
- Ramos-Pla, A., del Arco, I., & Flores Alarcia, Ò. (2021). Leadership in times of crisis: School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11), e08443. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>
- Spillane, J. P. (2016). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Swales, J. M. (1990). *Genre analysis: English in academic and research settings*. Cambridge University Press.
- Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 393–409. <https://doi.org/10.1177/1741143220985110>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>