

Kepemimpinan Adaptif Dalam Dinamika Perilaku Organisasi Guru Pada Masa Transformasi Pendidikan di SDN 2 Ciherang, Dramaga, Bogor.

Weni Novitasari¹, Sri Utaminingsih²

¹² Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

Email : weninovitasari20230416@gmail.com

ABSTRACT

Keywords:

Kepemimpinan Adaptif1,
Perilaku Organisasi2,
Transformasi Pendidikan3

**Corresponding Author*

Weni Novitasari

Weninovitasari20230116@gmail.com

Pendidikan Transformasi pendidikan di Indonesia yang berlangsung cepat, ditandai oleh percepatan teknologi digital, pembaruan kurikulum, dan meningkatnya ekspektasi mutu pendidikan, menuntut adanya kepemimpinan sekolah yang adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan adaptif kepala sekolah terhadap perilaku organisasi guru di SDN 2 Ciherang, Dramaga, Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta divalidasi melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan adaptif melalui fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, keterbukaan terhadap masukan, pemberdayaan guru, serta komitmen terhadap perubahan. Gaya kepemimpinan ini berdampak positif terhadap perilaku organisasi guru yang ditandai dengan meningkatnya kolaborasi, partisipasi dalam program inovasi, serta komitmen terhadap visi sekolah. Meskipun terdapat tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan waktu, kepala sekolah mampu menghadapinya melalui pendekatan komunikatif dan suportif. Respon guru terhadap kepemimpinan ini sangat positif, mencerminkan peningkatan motivasi, rasa percaya diri, dan keterlibatan aktif dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan adaptif.

Article History:

Received: 1 July 2025; Received in Revised Form 1 July 2025; Accepted: 3 July 2025

Novitasari, W., & Utaminingsih, S. (2025). Kepemimpinan adaptif dalam dinamika perilaku organisasi guru pada masa transformasi pendidikan di SDN 2 Ciherang, Dramaga, Bogor.. Jurnal Manajemen, Bisnis dan Pendidikan (JMBP). Volume 1 No 1 2025

INTRODUCTION

Dunia pendidikan Indonesia saat ini tengah mengalami transformasi yang cepat dan kompleks, seiring dengan percepatan teknologi digital, pembaruan

kurikulum nasional, serta meningkatnya ekspektasi terhadap kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan oleh institusi pendidikan. Dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0 dan menuju masyarakat 5.0, sekolah dituntut tidak hanya mencetak peserta didik yang cerdas secara akademis, tetapi juga adaptif, kolaboratif, dan berdaya saing. Tuntutan ini secara langsung berdampak pada peran dan tugas guru yang semakin dinamis dan strategis (Nasution & Aswita, 2020).

Namun demikian, dinamika perubahan ini tidak selalu mudah dihadapi oleh guru, terutama ketika tidak diimbangi dengan kepemimpinan sekolah yang visioner dan responsif terhadap perubahan. Di sinilah pentingnya peran kepemimpinan adaptif dalam lingkungan sekolah. Kepemimpinan adaptif menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk membaca konteks perubahan, bersikap fleksibel, serta mengarahkan organisasi secara kolaboratif menuju perbaikan berkelanjutan (Indriani & Sulaiman, 2021). Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan adaptif mampu menciptakan ruang kerja yang kondusif, mendorong budaya inovatif, dan memberdayakan guru untuk berkontribusi secara optimal. Model kepemimpinan ini juga terbukti efektif dalam memperkuat ketahanan organisasi sekolah dalam menghadapi krisis atau ketidakpastian, seperti yang terjadi pada masa pandemi (Nurhadi & Mulyani, 2023).

Perilaku organisasi guru menjadi indikator penting dari keberhasilan kepemimpinan tersebut. Perilaku ini mencerminkan sikap proaktif, loyalitas terhadap visi sekolah, kolaborasi antarguru, serta kesediaan berinovasi di luar tugas formal mereka (Dewi & Wibowo, 2019). Penelitian oleh Harahap dan Simanjuntak (2022) menunjukkan bahwa guru yang berada di bawah kepemimpinan adaptif cenderung menunjukkan perilaku organisasi yang positif, termasuk dalam hal solidaritas, tanggung jawab, dan semangat untuk memperbaiki mutu pembelajaran secara mandiri maupun kolektif. Hal ini juga diperkuat oleh studi Ramadhani dan Supriyanto (2021), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan adaptif kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kesediaan guru untuk terlibat aktif dalam penyelesaian masalah sekolah dan peningkatan profesionalisme.

Fenomena ini juga menarik untuk ditelaah secara khusus di SDN 2 Ciherang, Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor, sebagai salah satu sekolah dasar negeri yang terus berupaya meningkatkan mutu pendidikannya di tengah tantangan perubahan kebijakan dan kebutuhan zaman. Dalam praktiknya, kepala sekolah di SDN 2 Ciherang telah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan partisipatif dalam menghadapi dinamika pembelajaran, termasuk selama masa transisi pembelajaran tatap muka pascapandemi. Namun, sejauh mana kepemimpinan adaptif tersebut berdampak pada perilaku organisasi guru masih perlu dikaji secara ilmiah dan kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan adaptif kepala sekolah dengan perilaku organisasi guru di SDN 2 Ciherang Dramaga Bogor. Melalui penelitian

ini, diharapkan dapat ditemukan pola-pola kepemimpinan yang efektif dalam membangun organisasi sekolah yang tangguh dan profesional, sekaligus memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan dasar di Indonesia.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai peran kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam membentuk perilaku organisasi guru, khususnya di SD Negeri 2 Ciherang yang terletak di Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor. Sesuai dengan pendapat Moleong (2017), pendekatan kualitatif sangat tepat digunakan untuk mengkaji fenomena sosial dan pendidikan melalui pengamatan langsung serta interaksi intensif antara peneliti dengan subjek penelitian, terutama ketika yang ingin digali adalah makna, persepsi, dan pengalaman yang tidak bisa diukur secara kuantitatif. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah sebagai informan utama dan beberapa guru kelas maupun guru mata pelajaran yang secara langsung mengalami praktik kepemimpinan adaptif serta terlibat dalam interaksi organisasi sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan beberapa guru, dengan tujuan menggali pengalaman mereka terhadap gaya kepemimpinan serta dampaknya terhadap perilaku organisasi di sekolah. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi partisipatif terhadap kegiatan sehari-hari di lingkungan sekolah, seperti pelaksanaan rapat, pembelajaran kolaboratif, serta interaksi antar guru dan pimpinan sekolah.

Untuk melengkapi data, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen-dokumen penting seperti rencana kerja sekolah (RKS), notulen rapat, laporan kegiatan sekolah, dan hasil evaluasi kinerja guru. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2017), yang terdiri atas tiga tahap utama, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sementara triangulasi metode dilakukan dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, member checking dilakukan dengan meminta konfirmasi dari narasumber terhadap hasil interpretasi peneliti, guna menjamin akurasi makna dan menghindari bias.

FINDINGS AND DISCUSSION

Hasil penelitian yang dilakukan di SDN 2 Ciherang, Dramaga, Kabupaten Bogor, mengungkapkan bahwa kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan

adaptif dalam berbagai aspek pengelolaan sekolah. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa kepemimpinan adaptif yang diterapkan mencerminkan fleksibilitas, keterbukaan, pemberdayaan, dan komitmen terhadap perubahan.

A. Bentuk Kepemimpinan Adaptif yang Diterapkan

Kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas dalam mengambil keputusan, terutama saat menghadapi kebijakan baru seperti implementasi Kurikulum Merdeka. Dalam proses transisi kurikulum tersebut, kepala sekolah tidak bersikap kaku atau memaksakan perubahan secara sepihak, melainkan membuka ruang diskusi bersama guru untuk menyesuaikan strategi pembelajaran yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan kondisi sekolah. Hal ini mencerminkan prinsip dasar kepemimpinan adaptif sebagaimana dikemukakan oleh Heifetz (2009), yaitu kemampuan untuk merespons tantangan adaptif secara kolektif dan tidak semata-mata berdasarkan otoritas formal. Selain itu, kepala sekolah terbuka terhadap masukan guru dalam menyusun program kerja sekolah maupun strategi peningkatan mutu pembelajaran. Forum-forum diskusi seperti rapat guru, kelompok kerja guru (KKG), dan komunitas belajar menjadi ruang interaktif yang digunakan kepala sekolah untuk menjangkau aspirasi dan gagasan inovatif. Kepala sekolah juga aktif memberdayakan guru melalui pelatihan internal, seperti pelatihan penggunaan teknologi pembelajaran, pengembangan media ajar digital, serta peningkatan kompetensi pedagogik berbasis kebutuhan guru. Pemberdayaan ini dilakukan secara sistematis dan tidak sekadar simbolik, melainkan dengan tujuan membangun kapasitas guru agar lebih siap menghadapi perubahan pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator, pendamping, dan pemimpin pembelajaran di sekolah.

B. Kepemimpinan Adaptif terhadap Perilaku Organisasi Guru

Gaya kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah di SDN 2 Ciherang memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap perilaku organisasi guru. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada tataran administratif, tetapi juga menyentuh dimensi sikap, cara berpikir, dan pola interaksi antar guru dalam konteks kerja sehari-hari di sekolah. Kepala sekolah yang mampu membaca dinamika perubahan, menunjukkan fleksibilitas dalam pengambilan kebijakan, dan memberikan ruang partisipatif kepada guru, secara langsung menciptakan ekosistem organisasi yang mendukung terbentuknya perilaku kolektif yang sehat. Salah satu indikator utama dari pengaruh tersebut adalah meningkatnya kolaborasi antarguru dalam berbagai aktivitas sekolah. Kolaborasi ini tidak bersifat artifisial atau sekadar bentuk pemenuhan administrasi, melainkan tumbuh secara organik karena adanya rasa saling percaya, komunikasi terbuka, dan nilai-nilai kolegialitas yang dibangun

bersama. Guru secara aktif terlibat dalam perencanaan pembelajaran lintas kelas, menyusun asesmen yang terintegrasi, serta mendesain program pengembangan kapasitas secara mandiri dalam komunitas belajar. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berhasil mendorong terbentuknya budaya kerja kolaboratif yang menjadi salah satu elemen penting dalam organisasi pembelajar (Senge, 2006).

Komitmen kolektif terhadap visi dan tujuan sekolah juga menguat seiring dengan gaya kepemimpinan yang mengajak, bukan memaksa. Kepala sekolah mendorong keterlibatan guru dalam setiap proses pengambilan keputusan penting sekolah, seperti penyusunan rencana kerja tahunan, program inovasi sekolah, serta penyesuaian kebijakan kurikulum. Dengan dilibatkannya guru sejak tahap perencanaan hingga evaluasi, rasa memiliki terhadap program sekolah meningkat secara signifikan. Guru menjadi lebih sadar bahwa keberhasilan sekolah merupakan tanggung jawab bersama, bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah atau pimpinan struktural. Lebih dari itu, dalam situasi perubahan sistem pendidikan yang dinamis dan seringkali menimbulkan ketidakpastian, guru tetap menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugasnya. Mereka tetap semangat mengikuti pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun oleh pihak eksternal, dan aktif mendiskusikan hasil pelatihan dengan rekan sejawat untuk diimplementasikan dalam pembelajaran. Konsistensi ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga terdorong oleh motivasi internal dan tanggung jawab moral terhadap kemajuan peserta didik dan lembaga. Secara keseluruhan, kepemimpinan adaptif kepala sekolah telah menciptakan iklim organisasi yang mendukung tumbuhnya perilaku organisasi guru yang positif, kolaboratif, dan proaktif. Kepemimpinan yang memberikan ruang untuk tumbuh, memberdayakan guru, serta membangun relasi yang setara dan suportif terbukti menjadi katalis penting dalam transformasi budaya kerja sekolah. Dengan demikian, guru tidak hanya menjadi pengajar, tetapi juga menjadi agen perubahan yang turut aktif menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang resilien dan inovatif.

C. Tantangan dalam Penerapan Kepemimpinan Adaptif

Meski memberikan dampak positif, penerapan kepemimpinan adaptif tidak luput dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi sebagian guru terhadap perubahan, khususnya guru senior yang sudah terbiasa dengan pola kerja lama dan cenderung skeptis terhadap kebijakan baru seperti digitalisasi pembelajaran dan perubahan kurikulum. Perubahan sistem yang cepat sering kali menimbulkan kebingungan dan kekhawatiran, terutama jika tidak dibarengi dengan pendampingan yang memadai. Selain itu, keterbatasan waktu dan beban administratif juga menjadi hambatan. Kepala sekolah dihadapkan pada banyak tugas administratif yang menyita waktu, sehingga interaksi intensif dengan guru tidak selalu dapat dilakukan secara konsisten. Hal ini kadang menghambat proses coaching atau pembinaan

profesional yang dibutuhkan oleh guru untuk terus berkembang. Tantangan lainnya adalah belum optimalnya pelatihan formal mengenai kepemimpinan adaptif. Baik kepala sekolah maupun guru belum secara sistematis mendapatkan pembekalan konsep dan strategi kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan zaman.

Meskipun kepala sekolah menunjukkan inisiatif untuk belajar dan mengembangkan diri, namun masih diperlukan dukungan institusi seperti Dinas Pendidikan untuk memperkuat kompetensi kepemimpinan adaptif secara terstruktur. Namun demikian, melalui pendekatan komunikatif yang konsisten, kepala sekolah berhasil membangun kepercayaan dan mengurangi resistensi secara bertahap. Strategi yang digunakan antara lain pendekatan personal, pemberian contoh konkret, serta pelibatan guru secara aktif dalam proses perubahan. Seiring waktu, guru yang sebelumnya ragu mulai menunjukkan keterbukaan dan kesiapan untuk beradaptasi.

D. Respon Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru di SDN 2 Ciherang merespon secara positif terhadap gaya kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh kepala sekolah. Respon ini tidak hanya terlihat dalam bentuk sikap kooperatif, tetapi juga tercermin dari meningkatnya motivasi, semangat kerja, dan keterlibatan aktif guru dalam berbagai program sekolah. Guru merasakan adanya perubahan paradigma kepemimpinan dari yang sebelumnya bersifat instruktif dan *top-down*, menjadi lebih partisipatif, dialogis, dan memberdayakan. Kepala sekolah dinilai tidak hanya menuntut kinerja dari guru, tetapi juga menyediakan ruang dan dukungan yang memungkinkan guru berkembang sesuai dengan kapasitas dan minatnya. Dalam konteks ini, guru menyampaikan bahwa mereka merasa lebih dihargai sebagai mitra profesional, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Kepercayaan yang diberikan kepala sekolah untuk mengembangkan ide, memimpin program inovatif, atau terlibat dalam pengambilan keputusan strategis sekolah telah menciptakan rasa kepemilikan terhadap visi dan arah kebijakan institusi. Respon ini sesuai dengan konsep *transformational leadership* yang menekankan pentingnya *empowerment*, *individual consideration*, dan penciptaan makna bersama dalam organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Beberapa guru juga menyebut bahwa hubungan interpersonal dengan kepala sekolah terasa lebih dekat, terbuka, dan saling menghormati. Kepala sekolah dianggap tidak segan untuk terlibat langsung dalam kegiatan guru, bahkan mendampingi mereka dalam menghadapi tantangan pembelajaran di kelas. Sikap ini membentuk suasana kerja yang hangat dan suportif, di mana guru merasa aman untuk mengungkapkan ide, bertanya, atau meminta bantuan ketika menghadapi kesulitan. Dukungan yang diberikan kepala sekolah tidak hanya bersifat moral, tetapi juga konkret, seperti memfasilitasi pelatihan, mengizinkan eksperimen pembelajaran baru, dan memberikan pengakuan atas inisiatif guru. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendorong tumbuhnya

psychological safety, yaitu perasaan aman untuk mengambil risiko tanpa takut disalahkan atau dikritik, yang menurut Edmondson (1999), merupakan prasyarat penting dalam membangun budaya organisasi pembelajar. Lebih jauh, respon guru terhadap kepemimpinan adaptif ini juga memperlihatkan implikasi psikologis yang mendalam. Guru menjadi lebih percaya diri, merasa memiliki peran penting dalam kemajuan sekolah, dan menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi. Beberapa guru bahkan mengungkapkan bahwa mereka lebih antusias mengikuti pelatihan, berbagi praktik baik, dan secara aktif mencari referensi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran mereka. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak hanya mendorong kepatuhan struktural, tetapi juga menumbuhkan motivasi intrinsik guru untuk terus berkembang secara profesional.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian di SDN 2 Ciherang, Dramaga, Bogor, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif yang diterapkan kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya perilaku organisasi guru yang positif, kolaboratif, dan proaktif. Kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas, keterbukaan terhadap masukan, serta memberdayakan guru melalui pelatihan dan melibatkan aktif dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam menghadapi perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi pembelajaran. Hal ini berdampak pada meningkatnya kolaborasi antarguru, partisipasi dalam program inovasi, serta komitmen kolektif terhadap visi sekolah. Meskipun terdapat tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan waktu, kepala sekolah mampu menghadapinya dengan pendekatan komunikatif dan suportif. Respon guru pun sangat positif, ditandai dengan meningkatnya motivasi, rasa percaya diri, dan keterlibatan mereka dalam membangun budaya sekolah yang adaptif dan berorientasi pada kemajuan bersama.

REFERENCES

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Dewi, A., & Wibowo, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap perilaku organisasi guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 35–46.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Harahap, R., & Simanjuntak, D. (2022). Kepemimpinan adaptif dan pengaruhnya terhadap perilaku organisasi guru di sekolah dasar. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 4(2), 65–74.

- Heifetz, R. A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Indriani, D., & Sulaiman, R. (2021). Peran kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam penguatan budaya organisasi sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 12-21.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Nasution, A., & Aswita, D. (2020). Tantangan guru dalam era digitalisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 3(1), 1-9.
- Nurhadi, D., & Mulyani, S. (2023). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi krisis pandemi: Studi kasus kepala sekolah dasar. *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan*, 5(1), 88-98.
- Ramadhani, L., & Supriyanto, T. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap partisipasi guru dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 144-153.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.