

Perilaku Organisasi Adaptif dalam Membangun Resiliensi dan Efektivitas Lembaga Pendidikan di Tengah Perubahan Sosial

Evelyn Sianturi, Lamhot Martua Situmeang
Sekolah Tinggi Teologi Pelita Kebenaran

Email : evelyn.sianturi@yahoo.com, lamhot.m.situmeang@gmail.com

Abstract

Rapid social change requires educational institutions to develop organizational behaviors that enable them to respond flexibly to environmental dynamics without compromising institutional effectiveness. This study aims to identify the characteristics of adaptive organizational behavior, analyze its contribution to organizational resilience, examine its relationship with the effectiveness of educational institutions, and identify the factors that facilitate or hinder its development. This study employs a qualitative literature review approach, involving a systematic search of scholarly sources and exegetical analysis using a grammatical approach to interpret and synthesize relationships among concepts. The findings indicate that adaptive organizational behavior is manifested through flexible decision-making, open communication, collaboration, continuous learning, innovation, and technological readiness. Conceptually, organizational resilience serves as a mechanism linking adaptive capacity to institutional effectiveness, while responsive leadership, a learning-oriented culture, institutional support, and resource availability constitute important enabling factors. This study proposes a conceptual framework linking adaptive organizational behavior, organizational resilience, and institutional effectiveness as a foundation for improving educational governance and guiding empirical research across diverse educational contexts amid increasingly complex and continuous social change.

Keywords: *Adaptive Organizational Behavior; Organizational Resilience; Educational Institution Effectiveness; Social Change; Educational Management*

Abstrak

Perubahan sosial yang cepat menuntut lembaga pendidikan mengembangkan perilaku organisasi yang mampu merespons dinamika lingkungan secara fleksibel tanpa kehilangan efektivitas institusional. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi karakteristik perilaku organisasi adaptif, menganalisis kontribusinya terhadap resiliensi, menjelaskan keterkaitannya dengan efektivitas lembaga pendidikan, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian literatur dengan penelusuran sumber ilmiah dan analisis eksegese melalui pendekatan gramatikal untuk menafsirkan serta menyintesis hubungan antarkonsep. Hasil kajian menunjukkan bahwa perilaku adaptif tercermin dalam fleksibilitas pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kesiapan teknologi. Resiliensi secara konseptual berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara kapasitas adaptasi dan efektivitas lembaga, sedangkan kepemimpinan responsif, budaya belajar, dukungan institusional, dan sumber daya menjadi faktor penting dalam proses tersebut. Penelitian ini menawarkan kerangka konseptual perilaku organisasi adaptif–resiliensi–efektivitas yang dapat menjadi dasar pengembangan tata kelola pendidikan serta pengujian empiris pada berbagai konteks lembaga pendidikan di tengah perubahan sosial yang semakin kompleks dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Perilaku Organisasi Adaptif; Resiliensi Organisasi; Efektivitas Lembaga Pendidikan; Perubahan Sosial; Manajemen Pendidikan

A. PENDAHULUAN

Perubahan sosial yang semakin cepat, bersamaan dengan transformasi digital, perubahan kebutuhan pemangku kepentingan, perkembangan regulasi, serta meningkatnya kompleksitas lingkungan pendidikan, telah menempatkan lembaga pendidikan dalam situasi yang menuntut kemampuan beradaptasi secara berkelanjutan. Transformasi yang dihadapi lembaga pendidikan tidak terbatas pada adopsi teknologi, tetapi mencakup perubahan budaya, struktur, kompetensi sumber daya manusia, pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan praktik kerja organisasi; karena itu, keberhasilan perubahan membutuhkan kepemimpinan yang jelas, keselarasan strategis, keterlibatan pemangku kepentingan, kolaborasi lintas fungsi, serta pengembangan kapasitas anggota organisasi.¹ Pengalaman institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi berbagai gangguan juga memperlihatkan bahwa adaptasi organisasi, redefinisi peran tenaga pendidik, transformasi digital, dan orientasi keberlanjutan menjadi unsur penting dalam mempertahankan kemampuan institusi

¹ Nidhi Rughani, Priyanka Sharma, and Agnes Joseph, "Organizational Change Management in Higher Education Institutions: Adapting to Digital Transformation and Innovation," *International Journal of Advanced Academic Studies* 7, no. 3S (March 2025): 38–44, <https://doi.org/10.33545/27068919.2025.v7.i3a.1562>.

merespons perubahan lingkungan.² Dalam konteks Indonesia, dinamika tersebut menjadi relevan karena kemampuan lembaga pendidikan menghadapi perubahan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya perangkat dan kebijakan formal, melainkan juga oleh budaya pembelajaran organisasi, kesiapan teknologi, dan dukungan institusional yang berhubungan positif dengan resiliensi organisasi pendidikan.³ Pada tingkat perilaku organisasi, perubahan tersebut menuntut individu dan kelompok untuk mampu menyesuaikan cara bekerja, berkomunikasi, belajar, berkolaborasi, serta mengambil keputusan secara lebih fleksibel sehingga perubahan lingkungan tidak semata-mata dipersepsikan sebagai gangguan, tetapi dapat diolah menjadi proses pembelajaran dan pembaruan kelembagaan. Studi pada lembaga pendidikan di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menggabungkan fleksibilitas, kolaborasi, dialog profesional, dan pemecahan masalah secara kolektif dapat mendorong pembelajaran organisasi, meningkatkan adaptabilitas, serta memperkuat resiliensi institusi.⁴ Kondisi tersebut menegaskan bahwa perubahan sosial perlu ditempatkan bukan hanya sebagai persoalan eksternal yang harus direspons melalui kebijakan kelembagaan, melainkan sebagai konteks yang menguji kemampuan perilaku anggota organisasi untuk terus menyesuaikan diri tanpa kehilangan orientasi terhadap tujuan pendidikan.

Meskipun kebutuhan terhadap adaptasi semakin nyata, terdapat kesenjangan antara tuntutan perubahan dan kapasitas aktual lembaga pendidikan untuk menerjemahkan perubahan tersebut menjadi perilaku organisasi yang mendukung ketahanan dan efektivitas kelembagaan. Transformasi organisasi dapat terhambat oleh keterbatasan sumber daya, lemahnya visi strategis, kesenjangan kompetensi, resistensi terhadap perubahan, serta ketidaksiapan budaya organisasi, sehingga pembaruan teknologi atau prosedur belum tentu menghasilkan perubahan institusional yang substantif. Bukti pada konteks pendidikan menunjukkan bahwa adaptasi teknologi masih menghadapi persoalan keterbatasan infrastruktur, akses, kemampuan menggunakan perangkat digital, serta komunikasi, meskipun fleksibilitas pembelajaran yang dihasilkan dapat membantu mempertahankan kontinuitas pendidikan dan

² Sharmila Devi` Ramachandaran et al., "Sustainable Organizational Adaptation: Private Higher Education's Strategic Response to Emerging Challenges," *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies* 8, no. 4 (June 2025): 1210–22, <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i4.8048>.

³ Firman Aziz et al., "The Effect Of Organizational Learning Culture, Technology Readiness And Institutional Support On Educational Organizational Resilience In Higher Education Institutions," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 4 (May 2026): 25979–83, <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.6531>.

⁴ Nur Efendi, "Hybrid Leadership Models In Education And Their Contribution To Organizational Learning And Institutional Resilience," *International Journal of Education Management and Religion* 2, no. 2 (July 2025): 213–30, <https://doi.org/10.71305/ijemr.v2i2.572>.

membangun resiliensi.⁵ Literatur mutakhir mengenai kepemimpinan adaptif pada pendidikan tinggi juga mengidentifikasi bahwa tata kelola yang mendukung, infrastruktur dan pelatihan digital, serta budaya inovasi dapat memfasilitasi adaptasi, sedangkan kekakuan institusional, ketimpangan struktural, dan ketidakselarasan kebijakan dapat menghambatnya.⁶ Persoalan tersebut memperlihatkan bahwa kapasitas adaptif lembaga pendidikan tidak dapat direduksi menjadi kualitas kepemimpinan atau kesiapan teknologi semata, karena proses adaptasi berlangsung melalui interaksi antara perilaku individu, hubungan kelompok, komunikasi, budaya, pembelajaran, dan dukungan struktural. Pada saat yang sama, studi mengenai resiliensi dan kinerja perguruan tinggi menunjukkan bahwa resiliensi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan membantu institusi merespons perubahan lingkungan dengan lebih cepat.⁷ Namun, literatur yang ada cenderung membahas adaptasi, kepemimpinan, budaya, transformasi digital, resiliensi, atau kinerja sebagai fokus yang terpisah-pisah, sehingga masih diperlukan sintesis konseptual yang menjelaskan bagaimana perilaku organisasi adaptif sebagai fenomena pada tingkat individu dan kelompok dapat berkembang menjadi kapasitas resiliensi pada tingkat organisasi, dan bagaimana kapasitas tersebut selanjutnya menopang efektivitas lembaga pendidikan. Kesenjangan inilah yang memberikan urgensi akademik sekaligus praktis bagi kajian yang mengintegrasikan perilaku organisasi adaptif, resiliensi organisasi, dan efektivitas lembaga pendidikan dalam satu alur konseptual.

Secara konseptual, penelitian ini bertumpu pada hubungan antara perilaku organisasi adaptif, resiliensi organisasi, dan efektivitas lembaga pendidikan. Perilaku organisasi adaptif dipahami sebagai kapasitas perilaku individu dan kelompok untuk menyesuaikan pola kerja, komunikasi, pengambilan keputusan, pembelajaran, dan kolaborasi ketika menghadapi perubahan dan ketidakpastian; dalam konteks pendidikan, karakter adaptif tersebut tampak antara lain pada fleksibilitas pengambilan keputusan, pemecahan masalah secara kontekstual, penyesuaian organisasi secara berkelanjutan, komunikasi terbuka, serta koordinasi partisipatif antara pimpinan, pendidik, dan tenaga

⁵ Sadika Sharmina, Mohammad Rafiqul Islam, and Kabir Md.Shajahan, "Resilience and Organizational Adaptation in Online Education," *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience* 8, no. 2 (December 2025): 77–95, <https://doi.org/10.65537/jebr.202582.155>.

⁶ Glenn Alumbro and Marleonie Bauyot, "A Systematic Review of the Adaptive Leadership Practices Among Higher Education Institutions," *International Journal of Multidisciplinary Educational Research and Innovation* 4, no. 4 (2026), <https://doi.org/10.64637/660813>.

⁷ Asha A/P Ramasami and Waleed Abdulkafi Ahmed Al-Malami, "ASSESSING THE IMPACT OF STRATEGIC RESILIENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MALAYSIA," *Lex Localis - Journal of Local Self-Government* 23, no. S5 (August 2025): 511–27, <https://doi.org/10.52152/801280>.

kependidikan.⁸ Perilaku tersebut secara teoritis beririsan dengan *adaptive performance*, terutama dalam kemampuan anggota organisasi menghadapi situasi yang tidak pasti, mempelajari tuntutan baru, menyesuaikan respons, dan mempertahankan fungsi kerja ketika lingkungan berubah. Pada tingkat organisasi, kapasitas adaptif tersebut berpotensi terakumulasi menjadi resiliensi melalui pembelajaran, komunikasi, koordinasi, pemanfaatan sumber daya, dan inovasi, sehingga lembaga mampu mengantisipasi tekanan, mempertahankan fungsi utama, melakukan penyesuaian, dan berkembang setelah menghadapi gangguan. Kajian mengenai resiliensi pendidikan memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan budaya, jejaring, kesiapan terhadap perubahan, kontinuitas pembelajaran, perencanaan, sikap proaktif, serta inovasi merupakan komponen penting yang berhubungan dengan kemampuan lembaga pendidikan mempertahankan keberlangsungannya.⁹ Selanjutnya, efektivitas lembaga pendidikan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian keluaran akademik, tetapi juga dengan kemampuan organisasi mengoordinasikan sumber daya, mempertahankan kualitas layanan, mengelola perubahan, dan menjaga keberlanjutan kinerja; penelitian mengenai budaya organisasi pada pendidikan tinggi menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi merupakan determinan yang bermakna bagi efektivitas institusi.¹⁰ Atas dasar hubungan tersebut, penelitian ini menempatkan Perilaku Organisasi Adaptif → Resiliensi Organisasi → Efektivitas Lembaga Pendidikan sebagai kerangka konseptual utama, dengan resiliensi dipahami sebagai mekanisme yang menjembatani kemampuan adaptif anggota organisasi dengan kemampuan lembaga mempertahankan dan meningkatkan efektivitasnya di tengah perubahan sosial.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian berbasis literatur dengan pendekatan kualitatif ini bertujuan menganalisis peran perilaku organisasi adaptif dalam membangun resiliensi dan meningkatkan efektivitas lembaga pendidikan di tengah perubahan sosial. Secara khusus, penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi karakteristik perilaku organisasi adaptif dalam lembaga pendidikan, menganalisis kontribusinya terhadap pembentukan resiliensi organisasi, mengkaji keterkaitan perilaku organisasi adaptif dengan efektivitas

⁸ Novika Ayu Triany et al., "Adaptive Leadership in Higher Education: Organizational Communication and Institutional Sustainability: JEL Classification: I23, M12, M14, O33, L20," *Journal La Bisecoman* 7, no. 4 (July 2026): 770–84, <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v7i4.3319>.

⁹ "Towards Resilient Educational System and Governance: Measuring Effectiveness and Competitiveness of Private HEIs," *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, March 7, 2022, 1923–34, <https://doi.org/10.46254/AN12.20220350>.

¹⁰ Mohamed El Amine Mokadem, Darwina Arshad, and Oussama Saoula, "Organizational Culture and Its Impact on Effectiveness in Algerian Higher Education Institutions," *Multidisciplinary Reviews* 8, no. 4 (November 2024): 2025129, <https://doi.org/10.31893/multirev.2025129>.

lembaga pendidikan, serta mengidentifikasi faktor yang mendukung maupun menghambat penerapan perilaku adaptif dalam menghadapi dinamika perubahan sosial. Orientasi tersebut relevan dengan temuan bahwa adaptabilitas organisasi dalam lingkungan pendidikan berhubungan dengan budaya yang mendukung inovasi dan kemampuan kepemimpinan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan pembelajaran yang fleksibel.¹¹ Dengan demikian, rumusan masalah utama penelitian adalah bagaimana perilaku organisasi adaptif berperan dalam membangun resiliensi dan meningkatkan efektivitas lembaga pendidikan di tengah perubahan sosial? Rumusan tersebut dijabarkan ke dalam empat pertanyaan penelitian: (1) bagaimana bentuk dan karakteristik perilaku organisasi adaptif yang diterapkan dalam lembaga pendidikan di tengah perubahan sosial; (2) bagaimana perilaku organisasi adaptif memengaruhi dan berkontribusi terhadap resiliensi lembaga pendidikan; (3) bagaimana perilaku organisasi adaptif berkontribusi terhadap efektivitas lembaga pendidikan; dan (4) sejauh mana resiliensi organisasi berperan dalam memperkuat hubungan antara perilaku organisasi adaptif dan efektivitas lembaga pendidikan. Penempatan resiliensi dalam hubungan tersebut memiliki pijakan empiris karena penelitian pada perguruan tinggi menunjukkan bahwa resiliensi organisasi dapat berperan sebagai mediator antara sejumlah kapabilitas organisasi dan kinerja institusional, meskipun kekuatan mediasi tersebut dapat berbeda menurut faktor organisasional yang mendahuluinya.¹² Pertanyaan-pertanyaan tersebut selanjutnya menjadi dasar bagi pencarian, pembacaan, dan analisis literatur untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarkonsep secara kontekstual dalam lingkungan pendidikan.

Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada upaya menggeser pembahasan adaptasi lembaga pendidikan dari pendekatan yang terutama memandang adaptasi sebagai respons struktural, teknologi, atau kepemimpinan menuju perspektif perilaku organisasi adaptif sebagai kapasitas kolektif yang menghubungkan tindakan individu dan kelompok dengan resiliensi serta efektivitas institusional. Literatur pendidikan mutakhir memperlihatkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang visioner, dialogis, dan strategis dapat membangun kepercayaan, mengelola resistensi, mendukung pertukaran

¹¹ Zahir Osman, Nadzurah Kasbun, and Ratna Khuzaimah Mohamad, "Determinants of Leadership Performance in Open Online Flexible Distance Learning Higher Education Institutions: The Mediating Role of Leader Self-Efficacy," *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 14, no. 3 (July 2024): Pages 34-50, <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v14-i3/22005>.

¹² Arisetyanto Nugroho and Konita Lutfiyah, "The Effect of Financial Culture, Risk Management, Organizational Innovation on Organizational Performance in Private Higher Education: Organizational Resilience as Mediating Variable," *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis* 7, no. 1 (January 2024): 91–110, <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i1.1236>.

pengetahuan, serta mendorong pembelajaran dan adaptasi organisasi dalam proses transformasi,¹³ sedangkan penelitian mengenai kolaborasi strategis menunjukkan bahwa pengambilan keputusan bersama, komunikasi terbuka, pemecahan masalah kolektif, dukungan kepemimpinan, dan budaya kepercayaan merupakan mekanisme yang memperkuat resiliensi organisasi pendidikan.¹⁴ Di sisi keluaran organisasi, resiliensi juga telah dikaitkan dengan *performance excellence*, dengan kemauan belajar, kesadaran kooperatif, efektivitas tata kelola, kepuasan pemangku kepentingan, serta kualitas pengajaran dan pembelajaran menjadi unsur yang relevan bagi keunggulan kinerja lembaga pendidikan.¹⁵ Berdasarkan posisi tersebut, kebaruan konseptual artikel ini bukan terletak pada pengenalan konsep adaptasi, resiliensi, atau efektivitas secara terpisah, melainkan pada integrasi ketiganya dalam suatu mekanisme konseptual berurutan yang menjelaskan bagaimana perilaku adaptif pada individu dan kelompok dapat dikonversi menjadi kapasitas resiliensi organisasi dan selanjutnya menopang efektivitas lembaga pendidikan di tengah perubahan sosial. Dengan menggunakan kajian literatur kualitatif dan analisis eksegese dengan pendekatan gramatikal sebagaimana desain penelitian yang ditetapkan, artikel ini diarahkan untuk menghasilkan pemahaman konseptual mengenai karakter perilaku adaptif, mekanisme pembentukan resiliensi, hubungan resiliensi dengan efektivitas kelembagaan, serta kondisi pendukung dan penghambat yang menentukan keberhasilan proses tersebut.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi kajian literatur untuk menganalisis perilaku organisasi adaptif dalam membangun resiliensi dan efektivitas lembaga pendidikan. Kajian literatur memungkinkan peneliti mengintegrasikan berbagai perspektif dan temuan untuk memahami fenomena secara konseptual.¹⁶ Data berupa artikel ilmiah *open-access* yang relevan dengan perilaku organisasi adaptif, resiliensi organisasi, efektivitas lembaga pendidikan, perubahan sosial, dan manajemen pendidikan. Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur menggunakan kata

¹³ Novika Ayu Triany, Muhammad Akbar, and Alem Febri Sonni, "Transformational Leadership Communication in Building Digital Culture within Higher Education Institutions," *Journal La Sociale* 7, no. 3 (June 2026): 969–84, <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v7i3.3271>.

¹⁴ Pierre Marcello Lopulalan, "Strengthening Organizational Resilience through Strategic Collaboration among Educators in Educational Institutions with a Mixed-Methods Approach," *Jurnal Pendidikan Terapan*, June 20, 2026, 22–30, <https://doi.org/10.61255/jupiter.v4i3.964>.

¹⁵ Christopher Dennis E. Catapang and Francis K. Ashipaoloye, "Organizational Resilience, Balanced Scorecard, Performance Excellence: Model for Organizational Sustainability," May 6, 2024, Christopher Dennis E.-40, <https://doi.org/10.15405/epsbs.2024.05.3>.

¹⁶ Javeed Sukhera, "Narrative Reviews: Flexible, Rigorous, and Practical," *Journal of Graduate Medical Education* 14, no. 4 (August 2022): 414–17, <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00480.1>.

kunci yang diturunkan dari konstruk penelitian. Literatur diprioritaskan dari lima tahun terakhir, relevan dengan pertanyaan penelitian, dapat diverifikasi, dan memiliki informasi substantif; sumber yang tidak relevan, duplikatif, atau tidak dapat diverifikasi dikeluarkan. Seleksi dilakukan melalui pemeriksaan judul, abstrak, dan isi artikel.¹⁷ Data dianalisis melalui identifikasi istilah, interpretasi kontekstual, perbandingan antarsumber, pengelompokan unit makna, dan sintesis konseptual.

C. HASIL & PEMBAHASAN

Hasil

Sintesis antar kategori tematik menunjukkan pola hubungan yang berurutan antara kondisi pendukung, perilaku organisasi adaptif, pembentukan resiliensi, dan efektivitas lembaga pendidikan. Pada lapisan pertama, budaya pembelajaran, dukungan institusional, kesiapan teknologi, kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, dan ketersediaan sumber daya muncul sebagai kondisi organisasional yang menyertai kemampuan lembaga untuk merespons perubahan. Sebaliknya, rigiditas struktural, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, kesenjangan teknologi, dan lemahnya komunikasi muncul sebagai kondisi penghambat. Temuan empiris pada pendidikan tinggi menunjukkan hubungan positif budaya pembelajaran organisasi, kesiapan teknologi, dan dukungan institusional dengan resiliensi organisasi.¹⁸

Pada lapisan kedua, kondisi tersebut berhubungan dengan kemunculan perilaku organisasi adaptif dalam bentuk fleksibilitas pengambilan keputusan, pemecahan masalah kontekstual, komunikasi partisipatif, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, inovasi, serta penyesuaian penggunaan teknologi. Secara gramatikal, verba yang menyertai konsep adaptasi dalam literatur—seperti *adjust*, *respond*, *learn*, *collaborate*, dan *innovate*—menempatkan adaptasi sebagai tindakan organisasional yang berlangsung dalam menghadapi perubahan, bukan sebagai atribut organisasi yang bersifat statis. Kajian praktik kepemimpinan adaptif pada pendidikan tinggi juga mengidentifikasi pengambilan keputusan bersama, kolaborasi pemangku kepentingan, kesiapan digital, inovasi, dan pengembangan kapasitas sebagai pola utama praktik adaptif.¹⁹

¹⁷ Norma Ghamrawi et al., “A Step-by-Step Approach to Systematic Reviews in Educational Research,” *European Journal of Educational Research* 14, no. 2 (March 2025): 549–66, <https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.2.549>.

¹⁸ Aziz et al., “The Effect Of Organizational Learning Culture, Technology Readiness And Institutional Support On Educational Organizational Resilience In Higher Education Institutions.”

¹⁹ Alumbro and Bauyot, “A Systematic Review of the Adaptive Leadership Practices Among Higher Education Institutions,” 2026.

Pada lapisan ketiga, perilaku adaptif tersebut beririsan dengan proses pembentukan resiliensi organisasi. Sintesis literatur memperlihatkan rangkaian *anticipation-coping-adaptation*: lembaga terlebih dahulu menghadapi dan mengenali tekanan, kemudian mempertahankan fungsi melalui respons yang sesuai, dan selanjutnya melakukan penyesuaian berdasarkan pengalaman perubahan. Dalam konteks pendidikan tinggi, praktik pada tahap tersebut mencakup perencanaan, peralihan menuju pembelajaran fleksibel, dukungan teknologi, pengembangan *learning management system*, peningkatan kapasitas, dan kesiapan menghadapi perubahan.²⁰ Dengan demikian, kategori fleksibilitas, komunikasi, kolaborasi, pembelajaran, dan teknologi bertemu pada kategori resiliensi melalui kemampuan organisasi mempertahankan kontinuitas sekaligus melakukan penyesuaian.

Pada lapisan keempat, resiliensi organisasi berhubungan dengan efektivitas lembaga pendidikan melalui kontinuitas fungsi, adaptabilitas institusi, dan pemeliharaan kualitas pendidikan. Hubungan ini tampak ketika strategi organisasi tidak berhenti pada respons terhadap gangguan, tetapi diteruskan menjadi kemampuan mempertahankan kegiatan akademik dan kualitas layanan. Penelitian pendidikan tinggi menemukan bahwa resiliensi organisasi memediasi hubungan strategi kontingensi dengan adaptabilitas institusi dan kualitas pendidikan.²¹ Pola serupa terlihat dalam konteks krisis, ketika adaptasi kurikulum, pembelajaran daring dan hibrida, perubahan strategi pengajaran, serta kerja sama institusional digunakan untuk mempertahankan keberlangsungan dan relevansi pendidikan.²²

Dengan pemetaan tersebut, hubungan antarkategori hasil dapat dinyatakan secara deskriptif sebagai faktor pendukung/penghambat → perilaku organisasi adaptif → resiliensi organisasi → efektivitas lembaga pendidikan. Faktor pendukung dan penghambat membentuk konteks berlangsungnya adaptasi; fleksibilitas, komunikasi, kolaborasi, pembelajaran, inovasi, dan kesiapan teknologi merupakan manifestasi perilaku adaptif; antisipasi, *coping*, penyesuaian, dan kontinuitas fungsi merupakan manifestasi resiliensi; sedangkan keberlanjutan layanan, adaptabilitas institusi, kualitas pendidikan, dan keberlangsungan organisasi merupakan manifestasi efektivitas lembaga.

²⁰ Filomena T. Dayagbil, "Anticipation, Coping and Adaptation Practices for Teaching and Learning Continuity of Higher Education Institutions," *International Journal of Education and Practice* 11, no. 1 (January 2023): 106–19, <https://doi.org/10.18488/61.v11i1.3267>.

²¹ Xue Lidong and Samah Hatem Almaki, "Integrating Contingency Strategies and Organizational Resilience to Enhance Institutional Adaptability and Educational Quality in Chinese Higher Education," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 15, no. 8 (August 2025): Pages 307-320, <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i8/26193>.

²² Tetyana Semigina and Olha Stoliaryk, "Navigating Wartime Realities: Adaptation and Resilience in Ukrainian Social Work Education," *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika* 31 (May 2025): 8–24, <https://doi.org/10.15388/STEPP.2025.31.1>.

Hubungan tersebut juga ditemukan dalam penelitian yang menempatkan adaptasi dan agilitas, kohesi tim, perencanaan, serta organisasi pembelajar sebagai unsur yang saling terhubung dalam resiliensi institusi pendidikan tinggi.²³

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku organisasi adaptif pada lembaga pendidikan tercermin dalam fleksibilitas pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, kolaborasi, pembelajaran organisasi, inovasi, dan kesiapan teknologi. Adaptasi tidak hanya merupakan kemampuan individual, tetapi berkembang menjadi kapasitas kolektif ketika anggota organisasi mampu menyesuaikan cara bekerja dan mengambil keputusan terhadap perubahan lingkungan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menempatkan adaptabilitas, komunikasi, kolaborasi, dan respons terhadap perubahan sebagai unsur penting dalam pengelolaan pendidikan tinggi.²⁴ Kesiapan tersebut juga dipengaruhi oleh kejelasan visi, dukungan manajemen, dan fleksibilitas organisasi.²⁵

Dalam kerangka penelitian ini, resiliensi ditempatkan sebagai mekanisme penghubung antara perilaku adaptif dan efektivitas lembaga pendidikan. Perilaku adaptif menyediakan kapasitas untuk merespons perubahan, sedangkan resiliensi memungkinkan organisasi mempertahankan fungsi, melakukan penyesuaian, dan belajar dari gangguan. Literatur pendidikan tinggi mengidentifikasi proses *anticipation*, *coping*, dan *adaptation* sebagai bagian penting dari kemampuan organisasi menghadapi perubahan.²⁶ Kolaborasi dan pemecahan masalah bersama turut memperkuat kemampuan tersebut karena memungkinkan pengetahuan dan tindakan dikoordinasikan ketika prosedur rutin tidak lagi memadai.²⁷

²³ Tamara Muir et al., "Investigating Organizational Resilience in a Medicine and Health Sciences University in United Arab Emirates," *PLOS One* 20, no. 12 (December 2025): e0338728, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0338728>.

²⁴ Sattikulov Mukhammadkhon Azizkhon Ugli, Annisa Ciptagustia, and Askolani Askolani, "Adaptive Leadership in Higher Education: A Comparative Study of Academic Leaders in Indonesian and Uzbek Universities," *Jurnal MANAJERIAL* 24, no. 1 (June 2025): 35–48, <https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83460>.

²⁵ Artan Veseli, Petrit Hasanaj, and Agron Bajraktari, "Perceptions of Organizational Change Readiness for Sustainable Digital Transformation: Insights from Learning Management System Projects in Higher Education Institutions," *Sustainability* 17, no. 2 (January 2025): 619, <https://doi.org/10.3390/su17020619>.

²⁶ Nessrin Shaya et al., "Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic," *Higher Education Policy* 36, no. 3 (September 2023): 529–55, <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00272-2>.

²⁷ Pierre Marcello Lopulalan, "Strengthening Organizational Resilience through Strategic Collaboration among Educators in Educational Institutions with a Mixed-Methods Approach," *Jurnal Pendidikan Terapan*, June 20, 2026, 22–30, <https://doi.org/10.61255/jupiter.v4i3.964>.

Pembelajaran dan komunikasi organisasi memperkuat proses adaptasi dengan mengubah pengalaman menjadi pengetahuan institusional dan membangun pemahaman bersama mengenai perubahan. Praktik reflektif, dialog profesional, dan pemecahan masalah kolaboratif mendukung kemampuan institusi untuk menyesuaikan praktiknya.²⁸ Komunikasi dialogis juga mendukung partisipasi dan kepercayaan serta membantu organisasi menghadapi resistensi terhadap transformasi.²⁹

Hubungan perilaku adaptif dengan efektivitas lembaga lebih tepat dipahami sebagai proses bertingkat daripada hubungan langsung. Bukti pada pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kapasitas organisasi menghadapi gangguan dapat memediasi hubungan strategi kontingensi dengan adaptabilitas institusi dan kualitas pendidikan.³⁰ Hal ini mendukung model konseptual Perilaku Organisasi Adaptif → Resiliensi Organisasi → Efektivitas Lembaga Pendidikan. Efektivitas dalam model tersebut mencakup kualitas akademik, koordinasi, kontinuitas layanan, adaptabilitas, dan keberlanjutan pencapaian tujuan, bukan sekadar efisiensi administratif.

Namun, kemampuan beradaptasi bersifat kondisional. Kepemimpinan responsif, budaya pembelajaran, komunikasi, kompetensi digital, dukungan institusional, dan fleksibilitas struktural menjadi faktor pendukung, sedangkan resistensi, kesenjangan kompetensi, keterbatasan infrastruktur, dan kekakuan organisasi menjadi penghambat.³¹ Karena itu, digitalisasi tidak otomatis meningkatkan efektivitas; teknologi perlu disertai pengembangan kompetensi, budaya inovasi, dan dukungan organisasi.³²

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pergeseran fokus dari *adaptive leadership* menuju *adaptive organizational behavior*. Kemampuan beradaptasi tidak hanya berada pada pemimpin, tetapi tersebar melalui perilaku anggota

²⁸ Nur Efendi, "Hybrid Leadership Models In Education And Their Contribution To Organizational Learning And Institutional Resilience," *International Journal of Education Management and Religion* 2, no. 2 (July 2025): 213–30, <https://doi.org/10.71305/ijemr.v2i2.572>.

²⁹ Triany, Akbar, and Sonni, "Transformational Leadership Communication in Building Digital Culture within Higher Education Institutions."

³⁰ Xue Lidong and Samah Hatem Almaki, "Integrating Contingency Strategies and Organizational Resilience to Enhance Institutional Adaptability and Educational Quality in Chinese Higher Education," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 15, no. 8 (August 2025): Pages 307-320, <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i8/26193>.

³¹ Cristina G. Ang, Neil Mark S. Gasataya, and Russel M. Dela Torre, "Institutional Readiness for Digital Transformation in Engineering Education: A Systematic Literature Review," *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 10, no. 6 (2026): 6736–54, <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100600466>.

³² Justus Wesonga and Johan Van Der Westhuizen, "Adoption of New Technologies in Teaching and Learning: A Review of Human Resource Practices," *Multidisciplinary Reviews* 9, no. 8 (January 2026): 2026376, <https://doi.org/10.31893/multirev.2026376>.

organisasi dalam berbagi informasi, belajar, berkolaborasi, menyesuaikan pekerjaan, dan memecahkan masalah. Kajian pendidikan tinggi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dapat berkembang menjadi kapasitas institusional yang dibagikan.³³ Secara praktis, lembaga pendidikan perlu menyediakan komunikasi dua arah, pembelajaran profesional, mekanisme berbagi pengetahuan, penguatan kompetensi digital, dan ruang pengambilan keputusan partisipatif. Dukungan institusi dan pengembangan keterampilan berkelanjutan terbukti menjadi kondisi penting dalam proses adaptasi kerja berbasis teknologi.³⁴

Keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan kajian literatur kualitatif sehingga model hubungan antarvariabel belum diuji secara empiris. Keragaman konteks, desain, dan definisi konsep pada literatur juga membatasi generalisasi temuan. Penelitian berikutnya perlu menguji model konseptual tersebut secara kuantitatif maupun longitudinal, termasuk menguji peran mediasi resiliensi dan membandingkan pola adaptasi pada sekolah, perguruan tinggi, madrasah, serta pesantren. Kondisi institusional seperti dukungan, beban kerja, birokrasi, dan relevansi pengembangan profesional juga perlu diperhitungkan karena dapat memperkuat atau membatasi pengembangan kompetensi anggota organisasi.³⁵

D. KESIMPULAN

Sesuai dengan tujuan penelitian, hasil kajian literatur menghasilkan empat temuan utama. Pertama, perilaku organisasi adaptif dalam lembaga pendidikan teridentifikasi melalui fleksibilitas pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kesiapan teknologi. Kedua, perilaku adaptif berkontribusi secara konseptual terhadap pembentukan resiliensi melalui kemampuan lembaga mengantisipasi perubahan, mempertahankan fungsi utama, melakukan penyesuaian, dan belajar dari perubahan. Ketiga, perilaku adaptif memiliki keterkaitan dengan efektivitas lembaga melalui kontinuitas layanan, kualitas pendidikan, koordinasi organisasi, adaptabilitas institusi, dan keberlanjutan pencapaian tujuan. Keempat, proses adaptasi didukung oleh kepemimpinan responsif,

³³ Glenn Alumbro and Marleonie Bauyot, "A Systematic Review of the Adaptive Leadership Practices Among Higher Education Institutions," *International Journal of Multidisciplinary Educational Research and Innovation* 4, no. 4 (2026), <https://doi.org/10.64637/660813>.

³⁴ Semiyu Aderibigbe et al., "Professional Staff Adaptation to Work Platforms Enabled by Digital Technologies for Operational Resilience and Sustainable Transformation in Higher Education," *Discover Sustainability* 7, no. 1 (April 2026): 1190, <https://doi.org/10.1007/s43621-026-03178-w>.

³⁵ Wallapa Suengkamolpisut and Ploychoompoo Sukustit, "Unlocking Potential Through Upskilling: Motivators and Barriers Among Professional Support Staff in Higher Education," *HUMAN BEHAVIOR DEVELOPMENT and SOCIETY*, November 27, 2025, 529, <https://doi.org/10.62370/hbds.v26i3.281764>.

budaya pembelajaran, komunikasi, kolaborasi, kompetensi sumber daya manusia, kesiapan teknologi, dan dukungan institusional, sedangkan resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, kesenjangan kompetensi, serta kekakuan struktur menjadi faktor penghambat.

Secara konseptual, penelitian ini menempatkan hubungan tersebut dalam kerangka Perilaku Organisasi Adaptif → Resiliensi Organisasi → Efektivitas Lembaga Pendidikan, dengan resiliensi sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kapasitas adaptasi dapat berhubungan dengan efektivitas institusi di tengah perubahan sosial. Namun, karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian literatur, kerangka tersebut merupakan hasil sintesis konseptual terhadap penelitian terdahulu dan bukan hasil pengujian kausal atau statistik. Oleh karena itu, penelitian ini tidak menetapkan besarnya pengaruh maupun membuktikan efek mediasi secara empiris, sementara generalisasi temuan dibatasi oleh keragaman konteks dan metodologi literatur yang dikaji.

Penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka konseptual tersebut menggunakan data empiris untuk menjelaskan kekuatan dan arah hubungan antarkonstruksi, termasuk kemungkinan peran mediasi resiliensi organisasi. Pengujian pada sekolah, perguruan tinggi, madrasah, dan pesantren juga diperlukan untuk mengetahui bagaimana karakter institusi, tata kelola, sumber daya, dan konteks perubahan sosial membentuk perilaku adaptif serta efektivitas lembaga pendidikan.

E. REFERENSI

Aderibigbe, Semiyu, Maher Omar, Hussein Elmehdi, Laura Colucci-Gray, Khaled Hamad, Abdallah Shanableh, Hussain AlOthman, Wiam Elshami, Mohamed Hassan Taha, and Emran Alotaibi. "Professional Staff Adaptation to Work Platforms Enabled by Digital Technologies for Operational Resilience and Sustainable Transformation in Higher Education." *Discover Sustainability* 7, no. 1 (April 2026): 1190. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-03178-w>.

Alumbro, Glenn, and Marleonie Bauyot. "A Systematic Review of the Adaptive Leadership Practices Among Higher Education Institutions." *International Journal of Multidisciplinary Educational Research and Innovation* 4, no. 4 (2026). <https://doi.org/10.64637/660813>.

———. "A Systematic Review of the Adaptive Leadership Practices Among Higher Education Institutions." *International Journal of Multidisciplinary Educational Research and Innovation* 4, no. 4 (2026). <https://doi.org/10.64637/660813>.

- Ang, Cristina G., Neil Mark S. Gasataya, and Russel M. Dela Torre. "Institutional Readiness for Digital Transformation in Engineering Education: A Systematic Literature Review." *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 10, no. 6 (2026): 6736–54. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100600466>.
- Aziz, Firman, Novelti, Ahmad Nur Budi Utama, Zuhair Mubarrak Hazaa, Wahyu Inggar Fipiana, and Saparuddin Rambe. "The Effect Of Organizational Learning Culture, Technology Readiness And Institutional Support On Educational Organizational Resilience In Higher Education Institutions." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 4 (May 2026): 25979–83. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.6531>.
- Catapang, Christopher Dennis E., and Francis K. Ashipaoloye. "Organizational Resilience, Balanced Scorecard, Performance Excellence: Model for Organizational Sustainability." May 6, 2024, Christopher Dennis E.-40. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2024.05.3>.
- Dayagbil, Filomena T. "Anticipation, Coping and Adaptation Practices for Teaching and Learning Continuity of Higher Education Institutions." *International Journal of Education and Practice* 11, no. 1 (January 2023): 106–19. <https://doi.org/10.18488/61.v11i1.3267>.
- Ghamrawi, Norma, Tarek Shal, Najah A. R. Ghamrawi, Abdullah Abu-Tineh, Yousef Alshaboul, and Manar A. Alazaizeh. "A Step-by-Step Approach to Systematic Reviews in Educational Research." *European Journal of Educational Research* 14, no. 2 (March 2025): 549–66. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.2.549>.
- Lidong, Xue, and Samah Hatem Almaki. "Integrating Contingency Strategies and Organizational Resilience to Enhance Institutional Adaptability and Educational Quality in Chinese Higher Education." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 15, no. 8 (August 2025): Pages 307-320. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i8/26193>.
- . "Integrating Contingency Strategies and Organizational Resilience to Enhance Institutional Adaptability and Educational Quality in Chinese Higher Education." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 15, no. 8 (August 2025): Pages 307-320. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i8/26193>.
- Marcello Lopulalan, Pierre. "Strengthening Organizational Resilience through Strategic Collaboration among Educators in Educational Institutions with a Mixed-Methods Approach." *Jurnal Pendidikan Terapan*, June 20, 2026, 22–30. <https://doi.org/10.61255/jupiter.v4i3.964>.

- . “Strengthening Organizational Resilience through Strategic Collaboration among Educators in Educational Institutions with a Mixed-Methods Approach.” *Jurnal Pendidikan Terapan*, June 20, 2026, 22–30. <https://doi.org/10.61255/jupiter.v4i3.964>.
- Mokadem, Mohamed El Amine, Darwina Arshad, and Oussama Saoula. “Organizational Culture and Its Impact on Effectiveness in Algerian Higher Education Institutions.” *Multidisciplinary Reviews* 8, no. 4 (November 2024): 2025129. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025129>.
- Muir, Tamara, Chandra Sharma Poudyal, Romana De Lima, and Farah Otaki. “Investigating Organizational Resilience in a Medicine and Health Sciences University in United Arab Emirates.” *PLOS One* 20, no. 12 (December 2025): e0338728. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0338728>.
- Nugroho, Arisetyanto, and Konita Lutfiyah. “The Effect of Financial Culture, Risk Management, Organizational Innovation on Organizational Performance in Private Higher Education: Organizational Resilience as Mediating Variable.” *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis* 7, no. 1 (January 2024): 91–110. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i1.1236>.
- Nur Efendi. “Hybrid Leadership Models In Education And Their Contribution To Organizational Learning And Institutional Resilience.” *International Journal of Education Management and Religion* 2, no. 2 (July 2025): 213–30. <https://doi.org/10.71305/ijemr.v2i2.572>.
- . “Hybrid Leadership Models In Education And Their Contribution To Organizational Learning And Institutional Resilience.” *International Journal of Education Management and Religion* 2, no. 2 (July 2025): 213–30. <https://doi.org/10.71305/ijemr.v2i2.572>.
- Osman, Zahir, Nadzurah Kasbun, and Ratna Khuzaimah Mohamad. “Determinants of Leadership Performance in Open Online Flexible Distance Learning Higher Education Institutions: The Mediating Role of Leader Self-Efficacy.” *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 14, no. 3 (July 2024): Pages 34-50. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v14-i3/22005>.
- Ramachandaran, Sharmila Devi`, Riska Nuraini, Revathi Sagadavan, Puspanathan Doraisingam, and Urvesh Chaudhery. “Sustainable Organizational Adaptation: Private Higher Education’s Strategic Response to Emerging Challenges.” *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies* 8, no. 4 (June 2025): 1210–22. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i4.8048>.

- Ramasami, Asha A/P and Waleed Abdulkafi Ahmed Al-Malami. "ASSESSING THE IMPACT OF STRATEGIC RESILIENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MALAYSIA." *Lex Localis - Journal of Local Self-Government* 23, no. S5 (August 2025): 511–27. <https://doi.org/10.52152/801280>.
- Rughani, Nidhi, Priyanka Sharma, and Agnes Joseph. "Organizational Change Management in Higher Education Institutions: Adapting to Digital Transformation and Innovation." *International Journal of Advanced Academic Studies* 7, no. 3S (March 2025): 38–44. <https://doi.org/10.33545/27068919.2025.v7.i3a.1562>.
- Semigina, Tetyana, and Olha Stoliaryk. "Navigating Wartime Realities: Adaptation and Resilience in Ukrainian Social Work Education." *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika* 31 (May 2025): 8–24. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2025.31.1>.
- Sharmina, Sadika, Mohammad Rafiqul Islam, and Kabir Md.Shajahan. "Resilience and Organizational Adaptation in Online Education." *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience* 8, no. 2 (December 2025): 77–95. <https://doi.org/10.65537/jebr.202582.155>.
- Shaya, Nessrin, Rawan Abukhait, Rehaf Madani, and Mohammad Nisar Khattak. "Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic." *Higher Education Policy* 36, no. 3 (September 2023): 529–55. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00272-2>.
- Suengkamolpisut, Wallapa, and Ploychoompoo Sukustit. "Unlocking Potential Through Upskilling: Motivators and Barriers Among Professional Support Staff in Higher Education." *HUMAN BEHAVIOR DEVELOPMENT and SOCIETY*, November 27, 2025, 529. <https://doi.org/10.62370/hbds.v26i3.281764>.
- Sukhera, Javeed. "Narrative Reviews: Flexible, Rigorous, and Practical." *Journal of Graduate Medical Education* 14, no. 4 (August 2022): 414–17. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00480.1>.
- "Towards Resilient Educational System and Governance: Measuring Effectiveness and Competitiveness of Private HEIs." *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, March 7, 2022, 1923–34. <https://doi.org/10.46254/AN12.20220350>.
- Triany, Novika Ayu, Muhammad Akbar, and Alem Febri Sonni. "Transformational Leadership Communication in Building Digital Culture within Higher Education Institutions." *Journal La Sociale* 7,

no. 3 (June 2026): 969–84. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v7i3.3271>.

Triany, Novika Ayu, Nurafni Surahman, Brandon Steve, Andi Batari Ghinaa Sarman, Rifky Wahyudi, and M. Akbar Faiz Taufik. “Adaptive Leadership in Higher Education: Organizational Communication and Institutional Sustainability: JEL Classification: I23, M12, M14, O33, L20.” *Journal La Bisecoman* 7, no. 4 (July 2026): 770–84. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v7i4.3319>.

Ugli, Sattikulov Mukhammadkhon Azizkhon, Annisa Ciptagustia, and Askolani Askolani. “Adaptive Leadership in Higher Education: A Comparative Study of Academic Leaders in Indonesian and Uzbek Universities.” *Jurnal MANAJERIAL* 24, no. 1 (June 2025): 35–48. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83460>.

Veseli, Artan, Petrit Hasanaj, and Agron Bajraktari. “Perceptions of Organizational Change Readiness for Sustainable Digital Transformation: Insights from Learning Management System Projects in Higher Education Institutions.” *Sustainability* 17, no. 2 (January 2025): 619. <https://doi.org/10.3390/su17020619>.

Wesonga, Justus, and Johan Van Der Westhuizen. “Adoption of New Technologies in Teaching and Learning: A Review of Human Resource Practices.” *Multidisciplinary Reviews* 9, no. 8 (January 2026): 2026376. <https://doi.org/10.31893/multirev.2026376>.