

pi



EKOSISTEM PENDIDIKAN RESILIEN

**Manajemen Strategis Berbasis
Social-Emotional Capital dan Keberlanjutan**

**Aff Faizin, M.Pd.
Dr. Abdul Aziz, M.A.**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta:

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

EKOSISTEM PENDIDIKAN RESILIEN

Manajemen Strategis Berbasis Social-Emotional Capital dan Keberlanjutan

Afif Faizin, M.Pd., dan Dr. Abdul Aziz, M.A.

Publica Indonesia Utama
2026

Perpustakaan Nasional RI. Katalog dalam Terbitan (KDT)

x + 142 Hlm; 15,5 X 23 cm

ISBN: 978-634-7673-37-4

Cetakan Pertama, Mei 2026

Ekosistem Pendidikan Resilien: Manajemen Strategis Berbasis Social-Emotional Capital dan Keberlanjutan

Penulis : Afif Faizin, M.Pd., dan Dr. Abdul Aziz, M.A.

Penyunting : Alfina Sintya Nuril Hidayati

Penata halaman : M. Nur Alfian Halim

Desain cover : Adji Azizurrachman

copyrights © 2026

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All rights reserved

Diterbitkan oleh:

Publica Indonesia Utama, Anggota IKAPI DKI Jakarta 611/DKI/2022
18 Office Park 10th A Floor Jl. TB Simatupang No. 18, Kel. Kebagusan,
Kec. Pasar Minggu Kota Adm. Jakarta Selatan, Prov. DKI Jakarta
publicaindonesiautama@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya atas perkenan-Nya naskah bertajuk *Ekosistem Pendidikan Resiliensi: Manajemen Strategis Berbasis Social-Emotional Capital dan Keberlanjutan* ini dapat diselesaikan. Buku ini lahir dari sebuah perenungan mendalam mengenai posisi institusi pendidikan di tengah badai disrupti yang kian tak menentu. Di era yang ditandai oleh volatilitas ekstrem ini, kita menyadari bahwa struktur fisik yang megah dan kecanggihan teknologi semata tidak lagi cukup untuk menjamin keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan.

Inti sari dari karya ini berfokus pada pergeseran paradigma: dari manajemen pendidikan yang bersifat mekanis-administratif menuju pengelolaan ekosistem yang hidup dan adaptif. Penulis berargumen bahwa resiliensi sejati sebuah institusi tidak hanya terletak pada kekuatan infrastrukturnya, melainkan pada kekayaan modal sosial-emosional (*social-emotional capital*) yang dimiliki oleh para penggerakannya. Rasa saling percaya, empati, kolektivitas, dan kesehatan emosional organisasi adalah “energi tak terlihat” yang memungkinkan sekolah maupun perguruan tinggi tidak hanya bertahan dalam guncangan, tetapi justru bertumbuh menjadi lebih kuat, sebuah kondisi yang kita sebut sebagai *antifragility*.

Secara sistematis, buku ini membedah ontologi ekosistem pendidikan resiliensi, mengeksplorasi peran vital modal sosial-emosional, hingga merumuskan instrumen audit mutu internal yang adaptif. Penulis berusaha menjembatani teori-teori manajemen strategis global dengan realitas sosiokultural pendidikan di Indonesia, guna memberikan peta jalan yang aplikatif bagi para pimpinan institusi, praktisi, maupun akademisi. Setiap bab dirancang untuk menantang *status quo* dan mengajak pembaca berpikir ulang tentang bagaimana seharusnya peradaban kita dirawat melalui sistem pendidikan yang berkelanjutan.

Penyusunan naskah ini tentu tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Penulis menyampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada rekan-rekan sejawat akademisi yang telah memberikan kritik konstruktif, serta kepada keluarga yang menjadi sumber resiliensi pribadi bagi penulis selama proses kreatif ini berlangsung.

Akhir kata, buku ini bukan sekadar karya ilmiah statis, melainkan sebuah undangan untuk berdialog. Penulis berharap gagasan yang tertuang di sini dapat menjadi pemantik bagi lahirnya kebijakan-kebijakan pendidikan yang lebih manusiawi, tangguh, dan visioner. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan kontribusi bermakna bagi masa depan manajemen pendidikan di Indonesia yang lebih gemilang.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Bab 1	
Ontologi Ekosistem Pendidikan Resiliensi.....	1
A. Definisi dan Karakteristik Resiliensi Organisasi.....	1
B. Pendidikan sebagai Sistem Adaptif Kompleks.....	3
C. Pergeseran dari Manajemen Tradisional ke Manajemen Ekosistem.....	6
D. Filosofi <i>Antifragility</i> dalam Lingkungan Akademik.....	8
E. Etika dan Tanggung Jawab Sosial Ekosistem Resiliensi	12
Bab 2	
<i>Social-Emotional Capital</i> dalam Organisasi.....	17
A. Konseptualisasi Modal Sosial dan Emosional	17
B. Korelasi Kesejahteraan Psikologis dengan Produktivitas Akademik.....	19
C. Internalisasi Nilai-Nilai Kemanusiaan dalam Struktur Manajemen.....	21
D. Strategi Mitigasi Kelelahan Emosional dan Toksisitas Organisasi	23
Bab 3	
Teori Manajemen Strategis Berkelanjutan	27
A. Prinsip <i>Sustainability</i> dalam Lembaga Pendidikan	27
B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Era Disrupsi	29
C. Model Keunggulan Kompetitif Berbasis Resiliensi	31
Bab 4	
Teori Manajemen Strategis Berkelanjutan	33
A. Prinsip <i>Sustainability</i> dalam Lembaga Pendidikan	33
B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Era Disrupsi	34
C. Model Keunggulan Kompetitif Berbasis Resiliensi	37

Bab 5

Kepemimpinan Resiliensi: Seni Mengelola Krisis	39
A. Atribut Pemimpin Adaptif di Era <i>Post-Normal</i>	39
B. Pengambilan Keputusan Berbasis Data dan Intuisi	41
C. Komunikasi Strategis dan Manajemen Kepercayaan <i>Stakeholder</i>	44

Bab 6

Transformasi Budaya dan <i>Psychological Safety</i>	47
A. Membangun Iklim Inovasi tanpa Rasa Takut.....	47
B. Dekonstruksi Hierarki Kaku Menuju Kolaborasi Organik	49
C. Resiliensi Kolektif: Menumbuhkan Ketangguhan Tim	52

Bab 7

Manajemen SDM berbasis <i>Well-Being</i>	57
A. Strategi Retensi Talenta Melalui Dukungan Emosional.....	57
B. Pengembangan Profesionalisme Berkelanjutan (<i>Continuing Professional Development/CPD</i>).....	60
C. Mitigasi <i>Burnout</i> pada Tenaga Pendidik dan Kependidikan	62

Bab 8

Arsitektur Kurikulum yang Adaptif dan Futuristik	67
A. Desain Kurikulum yang Responsif terhadap Perubahan Global	67
B. Integrasi <i>Soft Skills</i> dalam Struktur Akademik.....	70
C. Manajemen Pembelajaran yang Personalistik dan Inklusif	72

Bab 9

Tata Kelola Finansial dan Sumber Daya Berkelanjutan	77
A. Diversifikasi Pendapatan dan Manajemen Risiko Keuangan....	77
B. Alokasi Sumber Daya untuk Investasi Jangka Panjang	79
C. Audit Keberlanjutan: Mengukur Efisiensi dan Dampak	82

Bab 10

Digitalisasi Pendidikan yang Humanis	85
A. Peran AI dan <i>Big Data</i> dalam Resiliensi Operasional	85
B. Menjaga Etika dan Koneksi Manusia di Era Digital.....	87
C. Infrastruktur Teknologi sebagai Pendukung, Bukan Pengganti	90

Bab 11***Collaborative Governance* dan Jejaring Strategis..... 93**

- A. Sinergi Tripusat Pendidikan: Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat..... 93
- B. Kemitraan Industri yang Saling Menguntungkan (*Mutualistic*) 95
- C. Membangun Ekosistem Pengetahuan Melalui Jejaring Global. 98

Bab 12**Pengukuran dan Indikator Kinerja Resiliensi..... 101**

- A. Menyusun KPI (*Key Performance Indicators*) Berbasis Resiliensi..... 101
- B. Evaluasi Dampak Sosial dan Emosional Organisasi 104
- C. Instrumen Audit Mutu Internal yang Adaptif 108

Bab 13**Sintesis: Masa Depan Manajemen Pendidikan 113**

- A. Menuju Institusi yang *Antifragile*..... 113
- B. Pendidikan sebagai Lokomotif Keberlanjutan Peradaban 117
- C. Kesimpulan dan Rekomendasi Kebijakan 120

Daftar Pustaka..... 125

Indeks 139

Profil Penulis..... 141

BAB 1

ONTOLOGI EKOSISTEM PENDIDIKAN RESILIENSI

A. Definisi dan Karakteristik Resiliensi Organisasi

Resiliensi organisasi dalam konteks pendidikan bukan sekadar kemampuan lembaga untuk bertahan dari krisis, melainkan kapasitas dinamis untuk mengantisipasi, bersiap, serta beradaptasi terhadap perubahan yang disruptif demi keberlangsungan fungsi edukasi. Konsep ini melampaui terminologi *recovery*, di mana institusi tidak hanya kembali ke titik awal, tetapi bertransformasi menjadi lebih kuat pascagangguan. Karakteristik utama dari organisasi yang resiliensi terletak pada fleksibilitas kognitif para pengambil kebijakan dan ketangkasan struktural dalam merespons tekanan eksternal secara kolektif.¹

Dalam literatur manajemen pendidikan di Indonesia, resiliensi sering kali dikaitkan dengan kemampuan sekolah dalam mengelola sumber daya yang terbatas di tengah perubahan kebijakan yang masif. Ketangguhan ini menuntut sinergi antara kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang tidak kaku terhadap pembaruan. Tanpa adanya struktur yang adaptif, lembaga pendidikan cenderung mengalami stagnasi operasional saat menghadapi volatilitas lingkungan yang tinggi.²

Secara global, resiliensi dipandang sebagai proses strategis yang melibatkan kapasitas absorptif, adaptif, dan restoratif. Jurnal-jurnal internasional menekankan bahwa organisasi yang resiliensi memiliki mekanisme umpan balik yang cepat dan kemampuan untuk mendistribusikan otoritas secara merata saat terjadi krisis.³ Hal ini

1 Sandra Ducheck. "Organizational Resilience: a Capability-Based Conceptualization." *Business Research*, 13(1), 2020, 215-246, <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-6>.

2 E. Mulyasa. *Manajemen serta Kepemimpinan Transformasional di Era Disrupsi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2022, 45.

3 Johannes Hillmann dan Edeltraud Guenther. "Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?" *International Journal of*

memungkinkan unit-unit terkecil dalam institusi, seperti departemen atau program studi, untuk mengambil keputusan taktis tanpa harus menunggu birokrasi yang panjang.

Resiliensi organisasi dalam institusi pendidikan tidak muncul secara spontan, melainkan melalui proses akumulasi kompetensi strategis yang dilakukan secara konsisten. Salah satu elemen penopang utamanya adalah kemampuan organisasi untuk belajar dari kegagalan (*organizational learning*). Dalam ekosistem yang tangguh, kegagalan operasional tidak dipandang sebagai aib, melainkan sebagai data berharga untuk memperkuat protokol mitigasi di masa depan. Hal ini selaras dengan konsep *antifragility*, di mana suatu sistem justru menjadi lebih baik ketika terpapar oleh tekanan dan fluktuasi lingkungan.⁴

Dalam konteks manajemen pendidikan di Indonesia, penerapan resiliensi menuntut adanya redefinisi terhadap standar mutu. Selama ini, mutu sering kali diukur melalui kepatuhan administratif yang kaku, namun dalam perspektif resiliensi, indikator keberhasilan juga harus mencakup fleksibilitas kurikulum dan kesiapan infrastruktur pendukung dalam situasi darurat. Penekanan pada aspek keberlanjutan (*sustainability*) menjadi kunci agar lembaga pendidikan tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga memiliki daya tahan lintas generasi.⁵

Secara lebih spesifik, resiliensi organisasi dalam sektor pendidikan dapat diidentifikasi melalui empat pilar utama yang saling berinteraksi. Keempat pilar ini menjadi kerangka kerja bagi para manajer pendidikan untuk mengevaluasi sejauh mana institusi mereka siap menghadapi disrupsi.

1. Kapasitas antisipatif: kemampuan memindai tren masa depan dan potensi risiko sebelum menjadi krisis yang melumpuhkan.
2. Kapasitas kognitif: kesadaran kolektif staf dan pimpinan untuk memahami situasi kompleks secara cepat dan akurat.

Management Reviews, 23(1), 2021, 7-44, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.

4 Nassim Nicholas Taleb. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House, 2012, 45-48.

5 David Wijaya. *Manajemen Strategis Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2019, 112.

3. Kapasitas perilaku: keberanian institusi untuk mengambil tindakan korektif yang tidak populer demi keselamatan visi jangka panjang.
4. Kapasitas kontekstual: ketersediaan sumber daya dan jaringan sosial yang dapat dikerahkan segera saat struktur formal mengalami gangguan.⁶

Keterhubungan antara modal sosial dan resiliensi juga menjadi diskursus penting dalam jurnal manajemen internasional. Kekuatan relasi antarindividu di dalam organisasi bertindak sebagai “pelumas” yang mempercepat koordinasi saat protokol standar tidak lagi memadai. Ketika kepercayaan (*trust*) antaranggota organisasi tinggi, proses pengambilan keputusan terdesentralisasi dapat berjalan efektif, sehingga mengurangi risiko kelumpuhan birokrasi yang sering terjadi pada lembaga pendidikan konvensional.⁷

Akhirnya, resiliensi harus diinternalisasi sebagai bagian dari budaya organisasi, bukan sekadar respons teknis sesaat. Institusi pendidikan yang bereputasi global mulai mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam setiap lini perencanaan strategis mereka. Dengan menanamkan nilai-nilai ketangguhan pada setiap pemangku kepentingan, lembaga pendidikan akan memiliki “imunitas” organisasi yang kuat, yang memungkinkan mereka tetap memberikan layanan pendidikan berkualitas tinggi di tengah krisis global yang paling ekstrem sekalipun.⁸

B. Pendidikan sebagai Sistem Adaptif Kompleks

Lembaga pendidikan harus dipahami sebagai *complex adaptive systems* (CAS), di mana interaksi antarkomponen di dalamnya bersifat nonlinear dan saling ketergantungan. Dalam perspektif ini, sekolah atau universitas bukan sekadar gedung dan kurikulum, melainkan

6 David Denyer. *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and Possible Future Directions*. Bedfordshire: BSI and Cranfield School of Management, 2017, 15-18, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33301.63203>.

7 Sonia McManus, dkk. “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience.” *Natural Hazards Review*, 9(2), 2008, 81-90, [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)).

8 Peter M. Senge. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006, 203.

organisme hidup yang terus berevolusi merespons stimulan dari lingkungan politik, ekonomi, dan teknologi. Kegagalan dalam memahami sifat kompleksitas ini sering kali menyebabkan kegagalan strategi manajemen yang terlalu menyederhanakan masalah sistemis.⁹

Implementasi manajemen di Indonesia sering kali terjebak dalam pola pikir linear yang mengasumsikan bahwa setiap *input* akan menghasilkan *output* yang seragam. Padahal, dalam sistem yang kompleks, perubahan kecil pada kebijakan manajemen dapat berdampak luas pada iklim belajar di kelas.¹⁰ Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen yang mengakomodasi ketidakpastian dan keragaman interaksi sosial di dalam ekosistem pendidikan tersebut.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem adaptif kompleks sangat bergantung pada kualitas aliran informasi dan konektivitas antar-*stakeholder*. Ketika informasi tersumbat oleh hierarki yang kaku, sistem kehilangan kemampuannya untuk melakukan swaorganisasi (*self-organization*). Resiliensi, dalam hal ini, muncul dari kekuatan jaringan informal dan kolaborasi organik yang ada di dalam lembaga pendidikan.¹¹

Sebagai sebuah *complex adaptive system* (CAS), lembaga pendidikan memiliki kemampuan inheren untuk melakukan swaorganisasi (*self-organization*) tanpa memerlukan kendali terpusat yang kaku. Fenomena ini terlihat ketika guru atau dosen secara mandiri mengembangkan komunitas praktisi untuk memecahkan masalah pembelajaran tanpa instruksi formal dari birokrasi. Kemampuan swaorganisasi ini merupakan mesin utama resiliensi, karena memungkinkan solusi-solusi lokal muncul secara cepat dan organik sebagai respons terhadap gangguan di lapangan.¹²

9 Nazanin Keshavarz, dkk. "Schools as Complex Adaptive Systems: A New Way to Understand Health Promotion in Schools." *Health Education Research*, 25(1), 2010, 146–157, <https://doi.org/10.1093/her/cyp047>.

10 Syaiful Sagala. *Pendekatan Sistem dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2018.

11 Rika Preiser, dkk. "Social-Ecological Systems as Complex Adaptive Systems: Organizing Principles for Advancing Research Methods and Approaches." *Ecology and Society*, 23(4), 2018, <https://doi.org/10.5751/ES-10255-230446>.

12 Ralph D. Stacey. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*. Harlow:

Karakteristik berikutnya dari pendidikan sebagai sistem kompleks adalah sifatnya yang nonlinear, di mana perubahan kecil dalam kebijakan manajemen dapat memicu dampak besar yang tidak terduga (*butterfly effect*). Sebagai contoh, perubahan kecil dalam sistem evaluasi kinerja tenaga pendidik dapat mengubah seluruh iklim kolaborasi di institusi tersebut.¹³ Memahami nonlinearitas berarti manajer pendidikan harus bergeser dari pola pikir “kontrol total” menuju pola pikir “fasilitasi ekosistem”, yang lebih fokus pada penciptaan kondisi agar interaksi positif dapat terus berkembang.

Secara struktural, kompleksitas dalam manajemen pendidikan dapat dipahami melalui tiga dimensi keterhubungan yang menentukan derajat adaptabilitas sebuah institusi.

1. Keterhubungan internal: sejauh mana informasi mengalir melintasi sekat-sekat departemen dan unit kerja tanpa hambatan birokrasi.
2. Keterhubungan eksternal: kapasitas lembaga dalam menyerap sinyal-sinyal perubahan dari industri, pemerintah, dan kebutuhan masyarakat global.
3. Keterhubungan intergenerasional: kemampuan sistem untuk mewariskan nilai-nilai inti (*core values*) sambil tetap memberikan ruang bagi inovasi dari generasi pendidik muda.

Dalam konteks manajemen di Indonesia, tantangan utama sistem kompleks sering kali terletak pada fenomena “ketergantungan jalur” (*path dependency*). Lembaga pendidikan cenderung terjebak pada prosedur lama yang sudah tidak relevan hanya karena prosedur tersebut telah mapan secara administratif. Resiliensi menuntut keberanian untuk memutus jalur tersebut melalui inovasi strategis yang memungkinkan sistem berevolusi menuju tingkat efektivitas yang lebih tinggi, meskipun harus melewati fase ketidakpastian sementara.

Dinamika sistem adaptif kompleks juga menekankan pentingnya *emergence* (kemunculan), yaitu properti atau perilaku baru yang muncul dari interaksi antaranggota organisasi yang tidak

Pearson Education, 2016, 215.

13 Jeffrey Goldstein. “Emergence as a Construct: History and Issues.” *Emergence*, 1(1), 1999, 49–72, https://doi.org/10.1207/s15327000em0101_4.

bisa diprediksi sebelumnya.¹⁴ Dalam manajemen pendidikan yang resiliensi, *emergence* dipandang sebagai peluang inovasi. Ketika para pimpinan memberikan otonomi yang terukur kepada staf, institusi tersebut akan lebih kaya akan ide-ide segar yang lahir dari diskursus intelektual di tingkat akar rumput, yang pada gilirannya memperkuat ketangguhan organisasi.

Memandang pendidikan sebagai sistem kompleks berarti mengakui bahwa ketidakpastian bukanlah kegagalan manajemen, melainkan fitur alami dari sebuah ekosistem yang hidup. Manajemen strategis yang efektif dalam konteks ini adalah manajemen yang mampu menjaga keseimbangan antara keteraturan (*order*) dan kekacauan (*chaos*). Pada titik keseimbangan inilah—yang sering disebut sebagai *the edge of chaos*—kreativitas dan adaptabilitas maksimal sebuah lembaga pendidikan dapat tercapai secara berkelanjutan.¹⁵

C. Pergeseran dari Manajemen Tradisional ke Manajemen Ekosistem

Transformasi fundamental dalam manajemen pendidikan kontemporer ditandai dengan migrasi dari model kontrol hierarkis menuju model orkestrasi ekosistem. Manajemen tradisional, yang berakar pada prinsip-prinsip *taylorism*, cenderung memandang lembaga pendidikan sebagai mesin produksi dengan *input-output* yang terukur secara kaku dan terstandardisasi. Sebaliknya, manajemen ekosistem memandang institusi sebagai jaringan kehidupan yang saling berkelindan, di mana keberhasilan satu komponen sangat bergantung pada kesehatan hubungan antarkomponen lainnya. Pergeseran ini menuntut dekonstruksi terhadap praktik birokrasi yang sering kali menghambat kreativitas pendidik.¹⁶

14 Eve Mitleton-Kelly. *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Oxford: Elsevier Science, 2003, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-043957-0.X5000-5>.

15 Nanang Fattah. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018, 74.

16 Gary Hamel dan Michele Zanini. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020, 56.

Dalam manajemen tradisional, otoritas bersifat *top-down* dan sering kali menciptakan “silo-silo” sektoral yang menghalangi kolaborasi lintas unit. Di Indonesia, fenomena ini terlihat pada pemisahan yang tajam antara urusan akademik dan administratif, yang sering kali tidak sinkron dalam mencapai visi lembaga. Manajemen berbasis ekosistem menawarkan solusi melalui integrasi horizontal, di mana batasan-batasan unit kerja menjadi lebih permeabel (tembus cahaya) sehingga memungkinkan pertukaran ide dan sumber daya secara lebih dinamis demi kepentingan peserta didik.

Secara metodologis, perbedaan antara manajemen tradisional dan manajemen ekosistem dapat dipetakan melalui lima domain transformasi strategis berikut.

1. Struktur: bergeser dari hierarki komando yang kaku menuju jaringan tim (*network of teams*) yang otonom.
2. Kepemimpinan: dari peran “direktur” yang memerintah menjadi “kurator” atau “fasilitator” ekosistem.
3. Evaluasi: beralih dari metrik kepatuhan (*compliance*) menuju metrik dampak dan pertumbuhan berkelanjutan.
4. Teknologi: dari sekadar alat automasi administrasi menjadi platform kolaborasi dan personalisasi belajar.
5. Budaya: bergeser dari budaya kompetisi internal menuju budaya kokreasi dan kolaborasi radikal.¹⁷

Implementasi manajemen ekosistem juga menekankan pentingnya *stakeholder engagement* yang lebih luas, melampaui batas dinding sekolah atau kampus. Dalam model tradisional, orang tua dan industri sering kali dipandang hanya sebagai konsumen atau donatur. Namun, dalam manajemen ekosistem yang resiliensi, mereka adalah mitra kokreator yang aktif dalam merancang pengalaman belajar. Hal ini sejalan dengan konsep *triple helix* (pemerintah, akademisi, industri) yang telah berkembang menjadi *penta helix* untuk menyertakan komunitas dan media sebagai pilar pendukung resiliensi pendidikan.

Salah satu tantangan terbesar dalam transisi ini adalah kesiapan mentalitas (*mindset*) para praktisi pendidikan. Manajemen ekosistem

17 Deborah J. Jackson. “What is an Innovation Ecosystem?” *National Science Foundation*, Arlington, VA, 2011, <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2701.5921>.

menuntut keterbukaan terhadap ketidakpastian dan kesediaan untuk berbagi kekuasaan. Riset menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil melakukan transisi ini memiliki tingkat adaptabilitas yang jauh lebih tinggi saat menghadapi krisis global.¹⁸ Mereka tidak menunggu instruksi pusat, melainkan mengaktifkan seluruh simpul dalam ekosistemnya untuk merespons ancaman secara simultan dan efektif.

Sebagai kesimpulan dari bab pertama ini, pergeseran paradigma menuju manajemen ekosistem bukan lagi sebuah pilihan, melainkan keniscayaan fungsional di abad ke-21. Resiliensi institusi tidak akan pernah tercapai jika manajemen masih menggunakan kacamata usang yang melihat organisasi sebagai entitas yang statis. Dengan merangkul kompleksitas dan memperkuat modal sosial-emosional dalam ekosistem, lembaga pendidikan akan mampu menavigasi masa depan yang penuh dengan kejutan tanpa kehilangan arah dan tujuan hakikinya.¹⁹

D. Filosofi *Antifragility* dalam Lingkungan Akademik

Secara ontologis, filosofi *antifragility* melampaui konsep ketangguhan mekanistik yang selama ini mendominasi diskursus manajemen pendidikan. Institusi pendidikan sering kali terjebak dalam upaya menciptakan stabilitas absolut yang justru melemahkan kapasitas alaminya untuk berkembang. *Antifragility* menawarkan sudut pandang bahwa gangguan, kekacauan, dan stresor bukanlah variabel yang harus dieliminasi sepenuhnya, melainkan elemen esensial yang memicu penguatan sistem. Dalam lingkungan akademik, hal ini berarti mengakui bahwa ketidakpastian adalah ruang bagi penemuan pengetahuan baru dan evolusi kelembagaan yang lebih organik.²⁰

18 Michael G. Jacobides. "In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy?" *Harvard Business Review*, 97(5), 2019, 128-137.

19 Otto Scharmer dan Katrin Kaufer. *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013, 82.

20 I. G. N. Budiana. *Ontologi Manajemen Pendidikan: Membedah Hakikat Kepemimpinan di Era Ketidakpastian*. Denpasar: Pustaka Bali University, 2024, 115.

Penerapan filosofi ini menuntut dekonstruksi terhadap pemahaman tradisional mengenai risiko di sekolah maupun perguruan tinggi. Jika sistem yang rapuh (*fragile*) akan hancur saat menghadapi tekanan, dan sistem yang kuat (*robust*) hanya mampu bertahan tanpa perubahan, maka sistem yang *antifragile* justru memperoleh keuntungan dari tekanan tersebut. Lingkungan akademik harus didesain untuk memiliki “kerapuhan yang cerdas” di tingkat mikro—seperti membiarkan kegagalan eksperimen pembelajaran kecil—guna membangun kekuatan yang luar biasa di tingkat makro. Paradigma ini menggeser fokus manajerial dari sekadar mitigasi bahaya menuju pemanfaatan volatilitas sebagai sumber energi pembaruan.²¹

Struktur institusi yang menganut filosofi ini dicirikan oleh fleksibilitas yang radikal dan kemampuan belajar yang otonom. Tabel di bawah ini memerinci perbandingan ontologis antara pendekatan resiliensi standar dengan pendekatan *antifragility* dalam konteks akademi.

Dimensi Filosofis	Resiliensi Akademik Standar	<i>Antifragility</i> Akademik
Hakikat Gangguan	Ancaman yang harus dipulihkan.	Nutrisi bagi pertumbuhan sistem.
Tujuan Organisasi	<i>Recovery</i> (kembali ke titik awal).	<i>Evolution</i> (melampaui titik awal).
Manajemen Risiko	Proteksi dan penghindaran.	Eksplorasi dan adaptasi aktif.

Melalui tabel ini, terlihat bahwa *antifragility* menuntut keberanian intelektual untuk tidak hanya sekadar bertahan di tengah badai perubahan.

Kapasitas *antifragility* dalam pendidikan sangat bergantung pada bagaimana otoritas pengetahuan didistribusikan secara merata di dalam ekosistem. Institusi yang terlalu tersentralisasi cenderung menjadi kaku dan rapuh karena keputusan hanya bergantung pada satu titik kendali yang terbatas. Sebaliknya, institusi yang memiliki banyak pusat inovasi independen akan lebih mudah menyerap

21 Taleb. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. London: Penguin Books, 2012.

guncangan karena kegagalan di satu titik tidak akan meruntuhkan seluruh struktur. Filosofi ini mendorong terciptanya lingkungan belajar yang modular, di mana setiap unit kerja memiliki kemandirian untuk berevolusi sesuai dengan tantangan spesifik yang mereka hadapi di lapangan.²²

Dalam perspektif pedagogis, *antifragility* termanifestasi dalam kurikulum yang tidak hanya memberikan jawaban, tetapi juga merayakan ketidakpastian dan ambiguitas. Mahasiswa dan dosen didorong untuk keluar dari zona nyaman intelektual mereka melalui tantangan yang “menyakitkan” namun konstruktif. Proses ini mirip dengan mekanisme biologis di mana otot menjadi lebih kuat setelah mengalami robekan kecil akibat beban latihan. Pendidikan yang terlalu memanjakan dan melindungi peserta didik dari kesulitan justru akan menghasilkan lulusan yang rapuh saat menghadapi realitas dunia kerja yang volatil dan penuh tekanan.⁵

Selain itu, filosofi ini menekankan pentingnya redundansi fungsional yang strategis dalam tata kelola akademik. Dalam manajemen tradisional, efisiensi sering kali diartikan sebagai penghapusan segala bentuk tumpah tindih tugas, namun dalam perspektif *antifragility*, redundansi adalah cadangan energi yang memungkinkan sistem melakukan manuver saat terjadi kegagalan fungsi. Institusi pendidikan harus memiliki keragaman sumber daya dan metode pembelajaran yang tumpang tindih sebagai bentuk asuransi terhadap ketidakpastian masa depan. Dengan demikian, institusi tetap dapat beroperasi dengan baik meskipun salah satu komponen utamanya mengalami disrupsi total.²³

Secara operasional, terdapat tujuh prinsip utama yang mendasari transformasi lingkungan akademik menuju derajat *antifragile*, sebagai berikut.

1. Penerimaan terhadap kesalahan kecil sebagai metode pembelajaran sistem.

22 A. K. Mudzakir. “Otonomi dan Desentralisasi: Kunci Antifragilitas Organisasi Sekolah.” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 31(1), 2024, 12-25, <https://doi.org/10.17509/jap.v31i1.6214>.

23 L. M. Vaughan. “Functional Redundancy in Academic Leadership: A Resilience Strategy.” *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(2), 2024, 150-167, <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2312902>.