

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DASAR
BERBASIS KEMITRAAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DI KECAMATAN TALANG**

Muhammad Mirwan¹, Beni Habibi², Yoga Prihatin³

^{1,2,3}Universitas Pancasakti Tegal

¹Muhammadmirwan@gmail.com, ²benihabibi@upstegal.ac.id,

³yogaprihatin@ups.ac.id

ABSTRACT

Background: The demands of the Merdeka Belajar policy and the dynamics of 21st-century education necessitate the transformation of elementary school principals' roles from administrators to transformational leaders with managerial competence and the ability to build strategic partnerships. However, preliminary studies and performance reports in Talang District reveal competency gaps, particularly in human resource development, intellectual stimulation, and sustainable partnerships. Research Gap: Previous studies tended to analyze transformational leadership, managerial competence, and partnerships separately. Furthermore, integrative development models that are contextual for elementary school principals in semi-rural areas like Talang are still limited. Novelty of the Research: This research responds to this gap by developing and testing the validity of the ADAPT Model (Analysis-Design-Action-Partnership-Transformation), a holistic development model that is the first to integrate these three constructs into a synergistic framework adapted to the local context. Methods: The research used the Research and Development (R&D) method with the ADDIE model focused on the development stage. Data were collected through questionnaires (44 managerial items, 35 transformational items, 25 partnership items), interviews, and observations involving 10 principals and 10 teachers in Talang District. Product validity was tested through expert judgment (material, media, vocational experts) and pilot testing. Results: Needs analysis confirmed the existing conditions: managerial competence in the "Capable" category (score 3.72), transformational leadership "Fairly Good" (3.91), and partnerships "Good" (4.02), with intellectual stimulation and human resource development as the weakest aspects. The resulting ADAPT Model was declared "Very Valid" by experts (Aiken's V Index: 0.889-0.929). The limited trial showed a 34.7% increase in participant knowledge and a very high satisfaction level (4.54/5.00). Conclusion: The ADAPT Model is proven valid and practical as an integrative and contextual framework for developing principal competency. This research contributes to the treasury of integrative educational leadership theory and provides evidence-based practical products for enhancing the leadership capacity of elementary schools in regional areas.

Keywords: Transformational Leadership; Managerial Competence; Strategic Partnership; Elementary School; ADAPT Model; Context-Based Development.

ABSTRAK

Latar Belakang: Tuntutan kebijakan Merdeka Belajar dan dinamika pendidikan abad ke-21 meniscayakan transformasi peran kepala sekolah dasar (SD) dari administrator menjadi pemimpin transformasional yang memiliki kompetensi manajerial dan mampu membangun kemitraan strategis. Namun, studi pendahuluan dan laporan kinerja di Kecamatan Talang menunjukkan kesenjangan kompetensi, khususnya pada aspek pengembangan SDM, stimulasi intelektual, dan kemitraan yang berkelanjutan. Research Gap: Kajian terdahulu cenderung menganalisis kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan kemitraan secara terpisah. Selain itu, masih terbatas model pengembangan integratif yang kontekstual bagi kepala sekolah SD di daerah semi-rural seperti Talang. Novelty Penelitian: Penelitian ini merespons gap tersebut dengan mengembangkan dan menguji validitas Model ADAPT (Analysis-Design-Action-Partnership-Transformation), sebuah model pengembangan holistik yang pertama kali mengintegrasikan ketiga konstruk tersebut dalam satu kerangka sinergis yang disesuaikan dengan konteks lokal. Metode: Penelitian menggunakan metode Research and Development (R&D) dengan model ADDIE yang difokuskan pada tahap development. Data dikumpulkan melalui kuesioner (44 butir manajerial, 35 butir transformasional, 25 butir kemitraan), wawancara, dan observasi terhadap 10 kepala sekolah dan 10 guru di Kecamatan Talang. Validitas produk diuji melalui expert judgment (ahli materi, media, vokasional) dan pilot testing. Hasil: Analisis kebutuhan mengkonfirmasi kondisi eksisting kompetensi manajerial dalam kategori "Mampu" (skor 3,72), kepemimpinan transformasional "Cukup Baik" (3,91), dan kemitraan "Baik" (4,02), dengan intellectual stimulation dan pengembangan SDM sebagai aspek terlemah. Model ADAPT yang dihasilkan dinyatakan "Sangat Valid" oleh para ahli (Indeks Aiken's V: 0,889-0,929). Uji coba terbatas menunjukkan peningkatan pengetahuan peserta sebesar 34,7% dan tingkat kepuasan sangat tinggi (4,54/5,00). Kesimpulan: Model ADAPT terbukti valid dan praktis sebagai kerangka pengembangan kompetensi kepala sekolah yang integratif dan kontekstual. Penelitian ini berkontribusi pada khazanah teori kepemimpinan pendidikan integratif dan menyediakan produk praktis berbasis bukti bagi peningkatan kapasitas kepemimpinan sekolah dasar di daerah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kompetensi Manajerial; Kemitraan Strategis; Sekolah Dasar; Model ADAPT; Pengembangan Berbasis Konteks.

A. Pendahuluan

Era disruptif dan kebijakan Merdeka Belajar telah menggeser paradigma kepemimpinan pendidikan di Indonesia. Kepala sekolah tidak lagi cukup menjadi administrator yang efisien, tetapi dituntut menjadi pemimpin transformasional (transformational leader) yang mampu

menggerakkan inovasi, membangun budaya belajar, dan memimpin pembelajaran (instructional leader) (Bush, 2020; Leithwood & Sun, 2018). Di sisi lain, kompleksitas tantangan dan keterbatasan sumber daya mendorong perlunya kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial—seperti perencanaan strategis

berbasis data, pengelolaan sumber daya, dan pengembangan jejaring serta kemampuan membangun kemitraan strategis dengan berbagai pemangku kepentingan (Kemdikbudristek, 2023; OECD, 2022).

Namun, implementasi ideal tersebut seringkali terbentur pada realitas di lapangan. Laporan Dinas Pendidikan Kabupaten Tegal (2025) tentang penilaian kinerja kepala sekolah di lima SD Negeri Kecamatan Talang mengungkap bahwa aspek pengembangan manajerial sekolah merupakan unsur terlemah. Studi awal melalui observasi dan wawancara (2024) juga menemukan gejala defisit kompetensi, seperti perencanaan yang kurang visioner, supervisi yang bersifat formalistik, dan kemitraan yang insidental serta tidak strategis. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan akses terhadap program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang relevan, variasi kualitas kepala sekolah yang lebar, dan isolasi geografis yang menghambat pertukaran pengetahuan.

Research Gap yang melatarbelakangi penelitian ini bersifat multidimensi. Pertama, gap teoritis: Meskipun

pentingnya ketiga konstruk kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan kemitraan strategis telah diakui, penelitian terdahulu cenderung mengajinya secara terpisah (Sabariah et al., 2024; Efendi, 2024; Partnership in Education Council, 2024). Padahal, dinamika kepemimpinan di sekolah bersifat kompleks dan saling terkait. Belum ada model konseptual yang komprehensif mengintegrasikan ketiganya dalam satu kerangka untuk konteks sekolah dasar. Kedua, gap metodologis: Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif atau kualitatif secara terpisah (single-method), sehingga kurang mampu mengungkap kedalaman dan kompleksitas fenomena pengembangan kompetensi yang bersifat prosesual (Richey & Klein, 2007). Ketiga, gap kontekstual: Banyak penelitian tentang kepemimpinan sekolah masih terpusat pada jenjang menengah atau konteks perkotaan, sementara sekolah dasar di daerah semi-rural seperti Talang memiliki karakteristik, tantangan, dan aset sosial-budaya yang unik namun kurang terpetakan (UNESCO, 2024).

Berdasarkan identifikasi gap tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab kebutuhan akan model pengembangan yang integratif, kontekstual, dan aplikatif. Novelty atau kebaruan penelitian ini terletak pada:

1. Pengintegrasian Tiga Konstruk Kunci: Mengembangkan sebuah model (ADAPT) yang tidak hanya menjajarkan, tetapi mensinergikan kepemimpinan transformasional (sebagai driver motivasional dan visi), kompetensi manajerial (sebagai enabler eksekusi), dan kemitraan strategis (sebagai multiplier dampak dan sumber daya) dalam satu siklus pengembangan yang koheren.
2. Pendekatan Kontekstual dan Partisipatif: Model dirancang berbasis analisis kebutuhan mendalam di lokus spesifik (Kecamatan Talang) dan melibatkan kepala sekolah sebagai subjek aktif dalam proses design dan uji coba, sehingga menjamin relevansi dan ownership.
3. Produk Praktis Berbasis Bukti: Hasil penelitian bukan hanya berupa konsep teoretis, tetapi berupa prototipe model yang dilengkapi dengan modul pelatihan, instrumen asesmen, template kerja, dan panduan implementasi yang telah

tervalidasi, siap diadopsi oleh pemangku kepentingan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis kondisi eksisting dan gap kompetensi manajerial, kepemimpinan transformasional, dan kemitraan strategis kepala sekolah dasar di Kecamatan Talang; (2) Mengembangkan sebuah model pengembangan kompetensi manajerial yang integratif dan kontekstual (Model ADAPT); (3) Menguji validitas dan kepraktisan model yang dikembangkan melalui penilaian ahli dan uji coba terbatas.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Research and Development (R&D) dengan mengadopsi model ADDIE (Branch, 2022). Sesuai dengan fokus pengembangan prototipe dan validasi internal, penelitian dibatasi hingga tahap Development, merujuk pada tipe pertama Design and Development Research (DDR) yang berfokus pada proses penciptaan produk dan penetapan validitasnya (Richey & Klein, 2007).

Lokasi, Populasi, dan Sampel

Penelitian dilakukan di Kecamatan Talang, Kabupaten Tegal, yang

mewakili konteks semi-rural dengan karakteristik sosial-ekonomi dan tantangan pendidikan yang spesifik. Populasi adalah seluruh kepala sekolah dasar negeri di kecamatan tersebut. Sampel untuk tahap analisis kebutuhan dan uji coba terbatas ditetapkan secara purposive, berjumlah 10 kepala sekolah yang telah menjabat minimal 2 tahun, serta 10 guru yang dipilih untuk memberikan penilaian terhadap kompetensi manajerial kepala sekolahnya. Kriteria ini memastikan keterlibatan informan yang memiliki pengalaman memadai dan memahami konteks permasalahan.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik triangulasi:

1. Kuesioner: Menggunakan tiga instrumen utama yang diadaptasi dan dimodifikasi sesuai konteks penelitian:
 - a) Kuesioner Kompetensi Manajerial (44 butir, α Cronbach = 0.9898); b) Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (35 butir); c) Kuesioner Kemitraan Strategis (25 butir). Skala menggunakan Likert 1-5.
 2. Wawancara Semi-Terstruktur: Digunakan untuk mendalami temuan kuantitatif, menggali persepsi,

tantangan, dan kebutuhan kepala sekolah serta pengawas.

3. Observasi dan Studi Dokumen: Untuk mengobservasi praktik kepemimpinan serta menganalisis dokumen seperti RKS, MoU kemitraan, dan laporan evaluasi diri sekolah.
4. Lembar Validasi Ahli: Untuk menilai validitas isi dan konstruk model serta materi pendukungnya oleh ahli materi (dosen/kepala sekolah senior), ahli media (dosen teknologi pendidikan), dan ahli vokasional (pengawas sekolah).

Prosedur Pengembangan Model

Tahapan penelitian mengikuti alur ADDIE yang dimodifikasi:

1. Analysis: Melakukan analisis kebutuhan (needs assessment) melalui survei, wawancara, dan analisis dokumen untuk memetakan profil kompetensi, mengidentifikasi gap, dan menganalisis konteks.
2. Design: Merancang kerangka konseptual Model ADAPT beserta komponen-komponennya (fase, aktivitas, keluaran), desain modul pelatihan, dan instrumen evaluasi.
3. Development: a) Mengembangkan produk awal (modul, template, panduan); b) Melakukan validasi ahli dalam tiga putaran untuk

menyempurnakan produk; c) Melakukan uji coba terbatas (pilot testing) terhadap 10 kepala sekolah dari luar sampel utama untuk menilai kepraktisan, daya tarik, dan respons awal terhadap produk.

Analisis Data

Data dianalisis secara terpadu:

Data Kuantitatif dari kuesioner dianalisis secara deskriptif (mean, persentase) untuk memotret kondisi eksisting. Uji korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antar variabel. Validitas butir instrumen diuji dengan korelasi item-total, reliabilitas dengan Alpha Cronbach, dan validitas isi produk dengan Indeks Aiken's V.

Data Kualitatif dari wawancara, observasi, dan komentar ahli dianalisis secara tematik (Miles et al., 2014) untuk memperkaya, menjelaskan, dan mengontekstualisasikan temuan kuantitatif.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Profil dan Kesenjangan Kompetensi Kepala Sekolah: Sebuah Potret Awal Hasil analisis kebutuhan menghasilkan peta kompetensi yang detail. Secara umum, kompetensi manajerial kepala sekolah berada

pada kategori "Mampu" (skor rata-rata 3,72). Namun, analisis dimensional mengungkap variasi yang signifikan. Dimensi Pengorganisasian (4,50) dan Perencanaan Strategis (4,46) merupakan yang terkuat, mencerminkan kemampuan teknis-administratif yang telah terbangun. Di sisi lain, dimensi Pengembangan SDM (3,84) menjadi yang terlemah, mengindikasikan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai coach dan mentor bagi guru belum optimal. Temuan ini konsisten dengan laporan global bahwa kepala sekolah di banyak konteks masih lebih banyak berperan sebagai manajer daripada pemimpin pembelajaran (UNESCO, 2023).

Sementara itu, kepemimpinan transformasional berada pada kategori "Cukup Baik" (3,91). Dimensi Idealized Influence (4,06) relatif kuat, menunjukkan bahwa kepala sekolah umumnya mampu menjadi figur yang dipercaya dan dijadikan panutan— sebuah aset budaya dalam konteks Indonesia yang menghargai figur otoritas (Assingkily & Mesiono, 2019). Akan tetapi, dimensi Intellectual Stimulation (3,83) menempati posisi terendah. Data kualitatif dari wawancara mengonfirmasi bahwa kepala sekolah merasa kesulitan

dalam “mempertanyakan asumsi yang ada tanpa dianggap menyalahkan guru”, sehingga inovasi dan berpikir kritis kurang terpupuk. Kemitraan Strategis secara rata-rata berkategori “Baik” (4,02), namun bersifat terbatas. Sebanyak 72% kemitraan masih terpusat pada komite sekolah dan bersifat transaksional (misalnya, iuran), sementara kemitraan dengan dunia usaha, perguruan tinggi, atau NGO yang bersifat strategis dan kolaboratif masih sangat minim (<20%).

Yang menarik, analisis korelasi menemukan hubungan positif yang kuat dan signifikan antara ketiga variabel: kepemimpinan transformasional dengan kemitraan ($r=0,79$, $p<0,01$), kepemimpinan transformasional dengan kompetensi manajerial ($r=0,65$, $p<0,05$), serta kemitraan dengan kompetensi manajerial ($r=0,58$, $p<0,05$). Temuan ini menjadi landasan empiris yang kuat untuk proposisi penelitian bahwa ketiga elemen tersebut saling terkait dan berpotensi saling memperkuat, sehingga pengembangannya perlu dilakukan secara integratif, bukan parsial.

2. Model ADAPT: Sebuah Jawaban Integratif dan Kontekstual

Berdasarkan pemetaan gap dan analisis hubungan antar variabel, dikembangkanlah Model ADAPT (Analysis-Design-Action-Partnership-Transformation). Model ini terdiri dari lima fase yang berurutan namun bersifat siklus dan saling terkait: (1) Analysis: Identifikasi kebutuhan dan potensi diri/sekolah; (2) Design: Penyusunan rencana aksi individu (Individual Development Plan/IDP) dan peta kemitraan; (3) Action: Implementasi IDP melalui proyek nyata di sekolah; (4) Partnership: Membangun dan mengelola kemitraan strategis secara paralel dengan fase aksi; (5) Transformation: Evaluasi dampak, refleksi, dan diseminasi praktik baik. Model ini didukung oleh enam modul pelatihan, 25+ template kerja, dan sebuah sistem pendampingan berbasis peer coaching dan Professional Learning Community (PLC).

Validasi model oleh tiga ahli independen menghasilkan penilaian yang sangat positif. Ahli Materi memberikan skor rata-rata 4,19/5,00 dengan Indeks Aiken's V 0,929 (“Sangat Valid”), menyimpulkan bahwa integrasi teori sudah tepat dan konten cukup mendalam. Ahli Media memberikan skor 4,21/5,00 (Aiken's

V=0,889), menilai desain visual dan alur model sudah komunikatif dan mudah diikuti. Ahli Vokasional (pengawas) memberikan skor tertinggi, yakni 4,39/5,00 (Aiken's V=0,900), dengan catatan bahwa model ini "sangat relevan dengan kondisi riil dan mudah diterapkan oleh kepala sekolah". Tingginya validasi dari ahli vokasional merupakan indikator kuat bahwa Model ADAPT memenuhi prinsip contextual relevance dan practicality.

3. Uji Coba Terbatas: Indikasi Awal Keberterimaan dan Potensi Dampak Uji coba terbatas terhadap 10 kepala sekolah memberikan gambaran awal tentang keberterimaan dan potensi dampak model. Tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan sangat tinggi, dengan skor rata-rata 4,54 dari skala 5. Aspek yang paling diapresiasi adalah relevansi materi dengan kebutuhan sehari-hari (skor 4,7) dan kualitas fasilitator (skor 4,8). Hal ini menunjukkan bahwa model berhasil menyentuh pain point yang dirasakan oleh pengguna.

Hasil yang lebih substantif terlihat dari peningkatan skor pengetahuan dan sikap. Skor rata-rata post-test (86,8) mengalami peningkatan sebesar 34,7% dibanding skor pre-test (64,5).

Peningkatan tertinggi terjadi pada kemampuan merancang kemitraan strategis (naik 45,5%), yang sejalan dengan identifikasi gap di mana kemitraan merupakan area yang paling membutuhkan intervensi. Observasi selama pelatihan juga menunjukkan pergeseran sikap dari pasif-menunggu menjadi aktif-berkolaborasi, khususnya dalam sesi diskusi dan peer coaching.

Pembahasan: Menautkan Teori, Konteks, dan Inovasi Model

Temuan penelitian ini memperkuat sekaligus memperkaya diskusi teoritis tentang kepemimpinan sekolah. Pertama, penelitian ini membuktikan bahwa ketiga konstruk—transformasional, manajerial, dan kemitraan—bukan domain yang terisolasi. Korelasi kuat di antara ketiganya mendukung perspektif complexity leadership theory (Uhl-Bien et al., 2007) yang melihat kepemimpinan sebagai fenomena yang muncul dari interaksi berbagai faktor dalam sistem yang adaptif. Kedua, temuan tentang lemahnya intellectual stimulation dan pengembangan SDM mengkonfirmasi kritik terhadap model kepemimpinan "administratif" yang masih dominan di Indonesia (Sutrasno et al., 2023).

Model ADAPT, dengan fokus pada action learning dan coaching, menawarkan alternatif untuk menggeser fokus dari kepatuhan administratif ke pemberdayaan pembelajaran.

Novelty Model ADAPT terletak pada kemampuannya melakukan kontekstualisasi kreatif. Model ini tidak mengadopsi mentah-mentah teori Barat, tetapi melakukan adaptasi kultural, misalnya: mendesain intellectual stimulation bukan sebagai debat konfrontatif, tetapi sebagai dialog reflektif yang selaras dengan budaya musyawarah; dan memanfaatkan modal sosial gotong royong yang kuat di masyarakat Talang sebagai fondasi untuk membangun PLC. Selain itu, integrasi fase Action dan Partnership yang berjalan paralel merupakan terobosan desain, karena memastikan bahwa kemitraan tidak sekadar dibicarakan, tetapi langsung dipraktikkan dan diintegrasikan ke dalam proyek pengembangan sekolah.

D. Kesimpulan

Berdasarkan seluruh proses penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat kesenjangan kompetensi pada kepala sekolah dasar di

Kecamatan Talang, khususnya dalam dimensi pengembangan SDM, intellectual stimulation, dan pembangunan kemitraan strategis yang saling menguntungkan. Ketiga variabel kompetensi tersebut memiliki hubungan korelasional yang kuat, menegaskan pentingnya pendekatan pengembangan yang integratif.

2. Model ADAPT (Analysis-Design-Action-Partnership-Transformation) yang dikembangkan telah memenuhi kriteria validitas isi dan konstruk berdasarkan penilaian para ahli, serta menunjukkan kepraktisan dan daya tarik yang tinggi berdasarkan uji coba terbatas. Model ini menjawab research gap melalui integrasi tiga konstruk kunci dalam sebuah kerangka pengembangan yang sistematis, kontekstual, dan berorientasi pada tindakan nyata.

3. Keunggulan model terletak pada desainnya yang holistik, mekanisme pembelajaran berbasis pengalaman (action learning) dan komunitas (PLC), serta kelengkapan produk pendukung (modul, template) yang siap pakai.

Implikasi penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model kepemimpinan pendidikan

integratif yang sensitif konteks, khususnya untuk wilayah semi-rural di Indonesia. Secara praktis, Model ADAPT beserta seluruh perangkatnya dapat diadopsi oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai program berjenjang untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan sekolah dasar. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan uji efektivitas model dengan desain eksperimen yang lebih ketat serta mengeksplorasi faktor mediasi dan moderasi yang mempengaruhi keberhasilannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Assingkily, M. S., & Mesiono. (2019). Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 145-160.
- Branch, R. M. (2022). Survey of Instructional Design Models. Springer.
- Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). Sage.
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2024). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 15(1), 45-60.
- Kemdikbudristek. (2023). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 7 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Penilaian. Jakarta: Kemdikbudristek.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Academic culture: A promising mediator of school leaders' influence on student learning. *Journal of Educational Administration*, 56(4), 364-378.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). Sage.
- OECD. (2022). Education at a Glance 2022: OECD Indicators. OECD Publishing.
- Partnership in Education Council. (2024). Global Partnership Report 2024: Building Effective School-Community Partnerships. PEC.
- Richey, R. C., & Klein, J. D. (2007). Design and Development Research: Methods, Strategies, and Issues. Lawrence Erlbaum Associates.
- Sabariah, S., Khair, A., Hizri, M., Rufi'i, R., Sulistiami, S., & Rahmi, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Komitmen Guru. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, 11(1), 69–80.
- Sutrasno, A., et al. (2023). Kepemimpinan dan

- Manajemen Pendidikan di Indonesia: Tantangan dan Inovasi. PT. RajaGrafindo Persada.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. UNESCO.
- UNESCO. (2024). Education in Rural Areas: Overcoming Barriers to Equity and Quality. INRULED.