



# JURNAL BASICEDU

Volume 9 Nomor 4 Tahun 2025 Halaman 992 - 1003

Research & Learning in Elementary Education

<https://jbasic.org/index.php/basicedu>



## Kecakapan Abad 21: Kompetensi Pemimpin Pendidikan Masa Depan

Ahmad Thohirin<sup>1✉</sup>, A. Faizin<sup>2</sup>, Lailatul Afifah<sup>3</sup>

Manajemen Pendidikan Universitas Gresik, Indonesia<sup>1,2</sup>

Universitas PGRI Ronggolawe Tuban, Indonesia<sup>3</sup>

E-mail: [ahmadthohirin451@gmail.com](mailto:ahmadthohirin451@gmail.com)<sup>1</sup>, [faizin@unigres.ac.id](mailto:faizin@unigres.ac.id)<sup>2</sup>, [lailatul.apipah09@gmail.com](mailto:lailatul.apipah09@gmail.com)<sup>3</sup>

### Abstrak

Abad ke 21 menuntut selalu berkembang dalam segala sektor, tanpa kecuali pada bidang Pendidikan. Pendidikan yang baik tidak lepas dari peran pemimpin Pendidikan yang baik pula, sehingga pada era saat ini dibutuhkan pemimpin yang kompeten untuk mengelola Pendidikan. Kajian ini untuk menganalisis kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin Pendidikan abad 21, serta tantangan yang dihadapi kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif studi kasus, melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dilakukan pada SLTP di Lamongan, mengkaji kepemimpinan kepala sekolah seperti strategi, kebijakan dan soft skill untuk mengelola teknologi serta tantangan yang dihadapi. Hasil kajian bahwa pemimpin harus meningkatkan kemampuan digital para SDM, tersedianya sarana teknologi, membangun kerja sama dengan orang tua dan Masyarakat, serta kepala sekolah hendaknya *Visioner, Team Building and Delegation, Social Intelligence, Problem Solving, Effective and Persuasive Communication, Coaching Skill, Analytical Thinking and Data Driven, Decision Making, Conflict Management, Digital Mindset and Competencies*. Tantangan yang muncul seperti keterbatasan dana dan fasilitas teknologi, rendahnya literasi digital orang tua. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan pelatihan literasi digital bagi seluruh SDM (pemimpin, guru, tendik dan orang tua) serta pentingnya dukungan tambahan dari pemangku kebijakan dalam penyediaan infrastruktur teknologi, demi mendukung terciptanya pendidikan berbasis teknologi yang optimal di era digital.

**Kata Kunci:** Kecakapan Abad 21; Kompetensi Pemimpin; Pemimpin Pendidikan; Masa Depan

### Abstract

*The 21st century demands to always develop in all sectors, without exception in the field of Education. Good education cannot be separated from the role of good education leaders, so in the current era competent leaders are needed to manage education. This study is to analyze the competencies needed by 21st century education leaders, as well as the challenges faced by school principals. This research uses a qualitative descriptive approach of case studies, through observation, interviews and documentation. Conducted at junior high school in Lamongan, it examines the leadership of school principals such as strategies, policies and soft skills to manage technology and the challenges faced. The results of the study show that leaders must improve the digital skills of human resources, the availability of technological facilities, build cooperation with parents and the community, and school principals should be Visionary, Team Building and Delegation, Social Intelligence, Problem Solving, Effective and Persuasive Communication, Coaching Skill, Analytical Thinking and Data Driven, Decision Making, Conflict Management, Digital Mindset and Competencies. Challenges that arise such as limited funds and technology facilities, low digital literacy of parents. This study recommends the need to strengthen digital literacy training for all human resources (leaders, teachers, staff and parents) as well as the importance of additional support from policy makers in providing technological infrastructure, in order to support the creation of optimal technology-based education in the digital era.*

**Keywords:** 21st Century Proficiency; Leadership Competencies; Education Leaders; Future

Copyright (c) 2025 Ahmad Thohirin, A. Faizin, Lailatul Afifah

✉ Corresponding author :

Email : [ahmadthohirin451@gmail.com](mailto:ahmadthohirin451@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.31004/basicedu.v9i4.10376>

ISSN 2580-3735 (Media Cetak)

ISSN 2580-1147 (Media Online)

## PENDAHULUAN

Kemajuan cepat dalam teknologi informasi membuat pemimpin perlu mengelola lembaga agar dapat bersaing di tingkat internasional. Globalisasi dan akses mudah ke teknologi mendorong pemimpin lembaga pendidikan untuk memanfaatkan teknologi dalam kegiatan sehari-hari. Teknologi informasi kini menjadi kebutuhan penting di era global. Oleh karena itu, penerapan teknologi dalam pendidikan perlu perhatian serius karena dampaknya pada kemajuan sekolah. Pemimpin pendidikan harus membangun kerja sama yang baik dengan staf untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam pembelajaran.

Pimpinan lembaga pendidikan perlu memperhatikan perkembangan teknologi informasi karena lembaga pendidikan punya peran penting di Abad ke-21. Saat ini, banyak aspek kehidupan mengalami perubahan signifikan, tidak hanya di industri tetapi juga di bidang sosial, politik, dan pendidikan. Ini menyebabkan munculnya konsep, teknologi, pengetahuan, dan metode pembelajaran baru. Perubahan ini juga berpengaruh pada gaya hidup dan pola kepemimpinan.

Perubahan gaya kepemimpinan dalam dunia pendidikan pada era 4.0 memiliki dampak yang sangat signifikan, mengingat lembaga pendidikan merupakan fondasi utama dalam membentuk peradaban masyarakat yang berintelektual, semakin tepat gaya kepemimpinan maka semakin cepat dalam menunjang kualitas pendidikan (Thohirin et al., 2023). Kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi di satuan pendidikan, dituntut untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan perkembangan zaman agar kepemimpinannya menjadi lebih relevan, bermakna, dan berdampak positif (Tobari. et al., 2018). Perubahan gaya kepemimpinan dalam dunia pendidikan perlu diarahkan menuju kepemimpinan berbasis digital. Langkah ini sejalan dengan tuntutan era digital di Abad ke-21, yang turut memengaruhi sistem pendidikan dan pembelajaran di seluruh jenjang pendidikan. Sistem pendidikan mengalami pergeseran menuju peradaban baru, yaitu sistem yang mengintegrasikan teknologi digital dan robotika dalam proses pendidikan, menggantikan pola-pola konvensional yang sebelumnya diterapkan di lembaga pendidikan. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan sosok pemimpin yang responsive, inovatif agar lembaga yang dipimpinnya menjadi sekolah unggul tidak tertinggal oleh perkembangan zaman (Winanda & Nurani, 2019),(Thohirin & Afifah, 2024).

Era Revolusi Industri adalah kesempatan dan tantangan baru dalam pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus peka terhadap perkembangan dan mengubah pola pikir agar lebih kreatif dan inovatif. Mereka juga perlu memandu semua anggota sekolah dalam menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan zaman. Pemimpin sekolah harus siap menghadapi tantangan dalam pendidikan, terutama dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan proses belajar mengajar yang efektif sekaligus membangun suasana baru di lingkungan sekolah melalui pemanfaatan teknologi pembelajaran, seperti penggunaan berbagai platform digital dalam dunia Pendidikan (Wulandari et al., 2018). Kepala sekolah harus memperhatikan penyediaan sarana dan prasarana yang baik. Selain itu, penggunaan media pembelajaran yang berbasis teknologi sangat penting agar sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini perlu diterapkan untuk seluruh warga sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga dituntut untuk mampu menjalin kolaborasi dan komunikasi yang baik dengan seluruh civitas sekolah, khususnya para guru, dalam mengaktualisasikan pemanfaatan teknologi pembelajaran di lingkungan sekolah, serta menyediakan sarana teknologi tersebut (Winda & Sudarma, 2025).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dina Safira et al., 2025), (Ardiansyah Saputra, 2025), (Sahrin Nizam & Usman, 2024) (Juita et al., 2024), (Janpristiawandi Sidabutar, 2024) menyatakan beberapa kompetensi seorang pemimpin dalam menghadapi era digital ini, sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih memfokuskan pada kompetensi kepala sekolah serta softskill yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah perlu memusatkan perhatian pada model kepemimpinan digital sebagai pendekatan baru dalam mengelola organisasi pendidikan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikan perangkat teknologi dalam berbagai aspek, seperti sistem tata kelola, media pembelajaran, serta layanan pendidikan yang berbasis

teknologi. Tujuannya adalah agar layanan yang diberikan menjadi lebih efektif, mudah diakses, dan mampu menyederhanakan birokrasi yang kompleks. Kepala sekolah harus hati-hati dalam membuat kebijakan dan program kerja untuk mendukung penggunaan teknologi dalam manajemen sekolah. Kepala sekolah juga perlu memastikan semua warga sekolah dapat menggunakan teknologi pendidikan dan pembelajaran dengan baik, agar tujuan pendidikan yang berkualitas tercapai.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengkaji kompetensi yang dibutuhkan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan, serta apa saja kendala yang muncul dalam pelaksanaan kepemimpinan pada era digitalisasi saat ini. Dengan harapan hasil dari kajian ini memunculkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinan serta solusi terhadap tantangan yang mungkin dihadapi dalam era yang serba digital di abad ke 21 dewasa ini. Urgensi dari penelitian ini adalah kepemimpinan Pendidikan dituntut untuk selalu meng-*Upgrade* diri dengan tren sistem teknologi, juga untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman demi terciptanya sebuah harmonisasi antara teknologi dan kualitas sumber daya untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas dimasa yang akan datang dengan konsep manajemen Pendidikan yang baik.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif dengan desain studi kasus. Penelitian dilakukan pada 3 lembaga Pendidikan tingkat menengah pertama di Kabupaten Lamongan-Jawa Timur yang mendapatkan nilai Akreditasi A.

Subyek penelitian ini terdiri dari 3 kepala sekolah menengah pertama, 6 Guru dan tendik yang dipilih secara purposive untuk menentukan informan pada Lembaga Pendidikan yang berkriteria aktif dalam memimpin dan terlibat langsung dalam integrasi teknologi di dalam manajemen sekolah dan pada proses pendidikan. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen yang berkaitan dengan kebijakan dan program yang diterapkan di masing-masing lembaga. Wawancara dilaksanakan dengan kepala sekolah guna memperoleh pemahaman mengenai pola kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola transformasi digital, termasuk tantangan yang dihadapi serta solusi yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi guru dan penyediaan infrastruktur teknologi. Selain itu, observasi dilakukan untuk menilai penerapan teknologi dalam proses pembelajaran di Lembaga pendidikan, serta untuk mengamati interaksi antara kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua.

Validasi data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, dengan dukungan perangkat lunak *Nvivo* yang membantu peneliti dalam mengelola, menganalisis, hasil wawancara, transkrip wawancara, catatan selama melakukan penulisan, foto, tabel data survei, dan menafsirkan data hasil penelitian, serta membantu penelitian dalam pengkodean data hasil proses penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Pendidikan**

Para ahli dengan berbagai pendapat mereka ketika menafsirkan sifat istilah "kepemimpinan" atau kepemimpinan. Perbedaan dalam definisi yang disajikan oleh para ahli tentu saja didasarkan pada perspektif, keahlian dan pengetahuan bahwa para ahli ini terobsesi dengan istilah kepemimpinan sebagai seni panduan untuk memotivasi kelompok orang untuk mengambil langkah-langkah bersama dengan aturan Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Kepemimpinan dalam konteks bisnis berarti mengarahkan pekerja dan kolega untuk mengikuti strategi tertentu agar kebutuhan perusahaan terpenuhi dan tujuan yang ditetapkan dapat dicapai.

Aspirasi kepemimpinan ditafsirkan sebagai proses di mana individu dapat mencapai tujuan mereka mempengaruhi anggota kelompok dan mencapai tujuan kelompok dan organisasi. (Jerald Greenberg & Robert

A. Baron, 2003) & (Suherman UD, 2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan panduan untuk mempengaruhi dan mempengaruhi orang lain untuk mempromosikan dan memungkinkan efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kemudian, (Steven Lattimore McShane & Mary Ann Von Glinow, 2008) & (Kreitner & Kinicki, 2007) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses yang mampu memengaruhi aspek sosial melalui peran seorang pemimpin dalam mendorong partisipasi sukarela dari anggota timnya untuk mencapai tujuan bersama lembaga atau organisasi yang dipimpinya.

Dari beberapa penjelasan di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) adalah seni yang memengaruhi seseorang untuk memindahkan anggota organisasi sehingga mereka dapat melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan yang ditunjuk. Tentu saja, dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa panduan yang dapat memahami model manajemen tentu saja harus dipahami oleh manajer juga untuk menerapkan kepemimpinan yang baik. Para pemimpin adalah salah satu kunci untuk mewujudkan berbagai program yang ditentukan, sampai suatu organisasi mencapai berbagai tujuan sesuai dengan tujuan yang ditentukan. Kemampuan untuk mentransfer orang lain ke implementasi kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Teknologi telah berkembang sangat cepat di abad ke-21. Kepemimpinan di era digital umumnya ditujukan untuk penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan klien dari berbagai organisasi, baik organisasi pedagogis maupun non-pendidikan. Penggunaan berbagai aplikasi teknologi informasi dalam suatu organisasi/lembaga pada dasarnya ditujukan untuk memfasilitasi proses transaksi bisnis dan meningkatkan daya saing organisasi/lembaga itu sendiri. (Henderi et al., 2008) Kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan sumber daya manusia dan aset perusahaan. Pemimpin harus menggunakan semua aset secara maksimal dengan mengembangkan keterampilan dan menerapkan metode baru. Kemampuan pemimpin untuk mengubah organisasi atau bisnis ke arah digital sangat penting.

Christina Bosenberg (Konsultan Kepemimpinan Global Oxford Leadership) berpendapat bahwa para pemimpin harus memiliki dua protagonis di era digital ini: tanggung jawab dan sesuatu yang inovatif. Kemampuan untuk berinovasi penyedia besar di era digital adalah Kerangka kerja untuk membuat ide-ide baru untuk produk baru. Untuk alasan ini, tangga harus dapat mengubah struktur lama/pola lama menggunakan tim interdisipliner, lingkungan kerja yang fleksibel dan proses kreatif. Jalur utama yang diterapkan oleh tangga untuk mengubah digital menjadi organisasi atau lembaga adalah menerapkan inovasi baru dengan menggunakan teknologi dalam bentuk platform atau aplikasi digital untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kepala sekolah harus memiliki rencana pendidikan yang menggunakan teknologi dalam proses belajar mengajar. Semua anggota komunitas sekolah, termasuk guru dan siswa, perlu mengelola dan menerapkan metode pembelajaran yang sesuai dengan abad ke-21.

Menerapkan metode pembelajaran di era 21 memiliki banyak tantangan. Para Kepala Sekolah, Guru, Staf Pendidikan, dan Siswa akan menghadapi berbagai masalah. Salah satu tantangan utama adalah bagi Kepala Sekolah untuk menyesuaikan kepemimpinan dengan kondisi saat ini dan cepat beradaptasi dengan transformasi digital. Oleh karena itu, Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin perlu memiliki visi kepemimpinan digital dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya yang sesuai dengan tuntutan zaman digital yang ada (Jannah, L. K., 2020). Kepala sekolah harus menyadari bahwa semua tantangan di era digital bukanlah sesuatu yang mengancam, melainkan kesempatan untuk menciptakan berbagai solusi yang tepat. Sebagai Kepala Sekolah, ia dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik, serta inovasi dan visi progresif sesuai dengan harapan dalam tujuan pendidikan nasional. Ia harus sensitif terhadap dinamika sosial yang terjadi dan mampu mengubah model kepemimpinannya dengan pendekatan kepemimpinan situasional yang sedang berkembang, serta melakukan transformasi sesuai dengan tuntutan yang ada.

Jika Kepala Sekolah tidak memperhatikan situasi ini, besar kemungkinan institusi pendidikan yang dipimpinya akan sulit bersaing dan tertinggal. Oleh karena itu, penting untuk memberikan perhatian khusus

mengenai jenis kepemimpinan yang harus diterapkan oleh setiap kepala sekolah demi menciptakan visi yang membawa perubahan positif menuju transformasi digital. Hal ini dikarenakan pendidikan masa depan bertujuan menghasilkan generasi penerus bangsa yang sanggup menghadapi persaingan di era modern. Lulusan dari sebuah sekolah diharapkan bisa melampaui kecerdasan mesin dan bijak dalam memanfaatkan teknologi demi kebaikan manusia. Kepala sekolah dan guru juga perlu membekali siswa dengan keterampilan komunikasi dan kerjasama, dengan tetap menekankan pada pembentukan karakter mereka. Pendidikan di abad ke-21 harus mampu menggabungkan Kecakapan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, dan Penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu membimbing para pendidik untuk menggunakan model-model pembelajaran tersebut dalam proses belajar mengajar, agar siswa tidak merasa bosan dengan metode tradisional yang sering kali masih berorientasi pada pengajaran yang dipimpin oleh guru.

Untuk menerapkan metode pembelajaran digital di era modern, komunikasi, kerjasama, dan inovasi dengan teknologi informasi sangat penting di sekolah. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan guru untuk merancang kegiatan belajar, mengatur kelas, dan memilih metode yang tepat agar siswa aktif dan kreatif. Penggunaan teknologi yang fokus pada siswa perlu diterapkan segera dan terus dipantau oleh kepala sekolah, karena guru mungkin memiliki keterbatasan dalam menguasai teknologi pembelajaran.

Seorang Kepala Sekolah harus mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi untuk kegiatan pembelajaran. Mereka perlu melatih guru dalam penggunaan teknologi agar tidak tertinggal oleh siswa. Jika tidak, kelas bisa jadi tidak relevan karena pembelajaran dapat dilakukan secara online. Kepemimpinan digital penting agar lembaga pendidikan tetap kompetitif dan siap menghadapi perubahan zaman melalui pelatihan, metode pengajaran, dan infrastruktur yang tepat.

### **Kompetensi Pemimpin Pendidikan Masa Depan**

Kualitas kepemimpinan di sekolah berperan penting dalam menentukan seberapa efektif sekolah tersebut serta mempengaruhi hasil belajar siswa. Ada beberapa faktor yang berkontribusi pada efektivitas belajar siswa, seperti mutu guru yang mengajar, tersedianya fasilitas yang diperlukan, serta berbagai faktor lain baik yang berasal dari dalam maupun luar sekolah. (Barber et al., 2010) mengungkapkan bahwa seorang kepala sekolah yang handal lebih mengutamakan pendekatan kepemimpinan dalam pembelajaran dan berusaha untuk meningkatkan kemampuan para guru di sekolahnya. Fokus kepala sekolah tidak hanya pada tugas administratif, tetapi juga lebih pada usaha untuk meningkatkan mutu pengajaran dan proses belajar, melalui teknik bimbingan agar para guru serta staf pendidikan lainnya dapat mengembangkan dan memaksimalkan potensi yang dimiliki.

Kompetensi merupakan ciri dasar individu yang mendorong kinerja yang efisien dan unggul (Spencer & Signe M. Spencer., 1993). Sementara itu, Model kompetensi berfungsi sebagai landasan sistem pengelolaan kepemimpinan di sekolah dan menjadi patokan bagi berbagai strategi transformasi dalam Pendidikan. Model Kompetensi yang terdapat dalam Perdirjend GTK 6565/B/GT/2020 adalah perwujudan dari kompetensi guru serta kompetensi kepemimpinan dalam Pendidikan yang saling terkait, dan menjadi pedoman bagi berbagai strategi transformasi dalam Pendidikan yang meliputi:

1. Pengembangan diri dan orang lain
2. Kepemimpinan pembelajaran
3. Kepemimpinan manajemen sekolah
4. Kepemimpinan pengembangan sekolah.

Model kompetensi untuk kepala sekolah mengikuti Permendiknas No. 13 Tahun 2007, yang mencakup lima aspek: Kepribadian, Manajerial, Supervisi, Kewirausahaan, dan Sosial. Di abad ke-21, kemajuan teknologi dan informasi mempengaruhi pendidikan di Indonesia. Ini mengarah pada kebutuhan akan perubahan dalam kompetensi kepala sekolah agar dapat bersaing. Tantangan yang dihadapi kepala sekolah saat ini cukup besar, membuat analisis mendalam mengenai kompetensi yang dibutuhkan sangat menarik.

Dunia pendidikan menghadapi tantangan yang sama, banyak aspek yang perlu disesuaikan dengan penggunaan teknologi. Belajar dari rumah tentu bukan hal yang simpel, namun ini menciptakan pemikiran baru tentang apa yang penting untuk dipelajari dan kompetensi utama yang bermanfaat di masa depan. Walaupun ada banyak rintangan yang perlu diatasi secara kolektif, salah satunya adalah tantangan transformasi digital. Secara keseluruhan, transformasi digital dalam dunia pendidikan berarti mengubah proses dan produk layanan pendidikan agar dapat meningkatkan pengalaman belajar bagi semua pihak yang terlibat.

Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengoptimalan pelaksanaan serta evaluasi program penguatan pendidikan karakter berorientasi pada dorongan perubahan dan perkembangan melalui keselarasan visi, misi, dan tujuan. Ini juga menciptakan kesempatan luas bagi pengembangan inisiatif, kreativitas, dan inovasi guna menemukan solusi baru bagi masalah yang sudah ada. Membangun rasa percaya diri, kepedulian, pengakuan, serta penghargaan terhadap kontribusi, dapat dipercaya, empati, dan memenuhi kebutuhan seluruh elemen sekolah (Yulius Rustan Effendi et al., 2020). Menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab demi kebaikan bersama, memberikan dorongan yang menginspirasi agar bawahannya berupaya lebih dari yang biasa dilakukan, serta mendorong terjadinya kolaborasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat.

Pada dasarnya, teknologi adalah sebuah sarana. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa siswa memiliki sifat-sifat positif, perlu adanya penggunaan budaya dan pendidikan karakter agar nilai-nilai budaya setempat tetap ada dalam diri mereka. Mengembangkan karakter siswa bukanlah hal yang mudah, sehingga diperlukan visi dan misi yang jelas dan kuat dari kepala sekolah untuk menciptakan karakter yang baik pada siswa (Arwen & Puspita, 2020).

Strategi kepemimpinan sangat penting pada zaman digital agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang berlangsung. Peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah salah satu taktik, khususnya di sektor teknologi dan informasi, baik dari aspek fasilitas yang tersedia, kesiapan untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang muncul, maupun respons cepat yang diambil dalam perubahan di era digital yang fokus pada proses dan hasil (Wening & Santosa, 2020). Kepala sekolah menerapkan teknologi dengan menggunakan aplikasi Penilaian Kinerja Guru setiap bulan. Kegiatan ini membantu meningkatkan penggunaan teknologi di kalangan guru. Ada empat unsur penting dalam proses ini: pemikiran kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi. Seorang pemimpin yang baik perlu memiliki visi yang tidak hanya mengikuti tren, tetapi juga mampu memimpin organisasi agar menjadi contoh bagi orang lain.

Pengetahuan mempunyai peranan penting sama halnya dengan mendapatkan pengetahuan itu sendiri. Sepertinya, keberhasilan seseorang, organisasi, atau komunitas sangat bergantung pada proses menghasilkan dan memanfaatkan informasi (Soedjono, 2022) Kecepatan: teknologi terbaru yang saling terhubung dan sangat fleksibel bergerak dengan cepat secara eksponensial, saling mempengaruhi. Lebar dan Kedalaman: digitalisasi mempercepat transisi menuju industri 4.0. Namun, bertambahnya keanekaragaman teknologi dalam sektor industri telah menghasilkan perubahan. Dampak sistem: diperkirakan bahwa Industri 4.0 akan mengalami transformasi menyeluruh seperti di era digital, yang mempengaruhi perusahaan dan bahkan negara. Tren teknologi: peningkatan dalam pemanfaatan internet dan kemajuan dalam teknologi berbasis internet.

Hasil dari World Economic Forum pada tahun 2018 menunjukkan ada 10 (sepuluh) kemampuan yang sangat diperlukan pada tahun 2020 untuk seorang pemimpin agar dapat mengangkat tim ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu: penyelesaian masalah yang rumit, pemikiran kritis, kreativitas, keterampilan manajemen, kolaborasi dengan orang lain, kecerdasan emosional, pengambilan keputusan, fokus pada layanan, kemampuan bernegosiasi, dan fleksibilitas kognitif. Seperti pada gambar di bawah:



Sumber: *Book Report World Economic Forum (2018)*

Skill kepemimpinan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah masa depan hendaknya ada 10 seperti yang tergambar diatas, bahwa seorang leader terutama bidang pendidikan yaitu penyelesaian terhadap problem yang kompleks, memiliki daya pikir yang kritis terhadap segala isu dan perubahan, kreatif yang tinggi, kemampuan dalam manajemen organisasi atau lembaga, kemampuan berkolaborasi dengan pihak lain, kecerdasan emosional, kebijaksanaan dalam setiap keputusan yang diambil, fokus melayani terhadap sesama, keterampilan negosiasi dan kolaborasi, serta kecerdasan intelektual yang fleksibel terhadap lingkungan dan perkembangan teknologi.

Lebih lanjut, beberapa kompetensi yang harus dimiliki juga oleh seorang pemimpin masa depan adalah seperti tabel di bawah:

No.	Kompetensi	Uraian
1.	Visioner	Seorang pemimpin menetapkan tujuan dan arah. Pemimpin harus bisa membimbing tim, organisasi, dan perusahaan ke arah yang lebih positif. Ia perlu memiliki pandangan ke depan, beberapa langkah lebih jauh daripada anggota timnya yang lain. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk merumuskan dan menyampaikan visi.
2.	Social Intelligence / Social Skills	Selalu berhubungan dengan orang-orang di sekelilingnya, kemampuan individu dalam menjalin hubungan sosial dengan kolega, pemangku kepentingan, dan tim yang dipimpinnya adalah inti dari kapasitas kepemimpinan. Sejauh mana dia dapat membangun koneksi dengan orang lain. Sejauh mana dia dapat mendapatkan kepercayaan dari timnya. Sejauh mana dia dapat memahami hubungan antara berbagai pihak yang terlibat. Keterampilan sosial seorang pemimpin dapat dinilai melalui interaksinya serta kemampuannya untuk memahami orang lain.
3.	Team Building and Delegation	Menjadi seorang pemimpin berarti ada orang-orang yang dipimpin, seperti tim dan rekan kerja. Pemimpin perlu menggunakan sumber daya yang ada, termasuk keterampilan dan keahlian anggota tim. Memahami potensi setiap individu dan mengetahui cara mendelegasikan tugas dengan tepat adalah keterampilan penting untuk memaksimalkan kemampuan tim.
4.	Conflict Management	Kompetensi selanjutnya adalah kemampuan untuk mengelola perselisihan yang muncul dalam kegiatan sehari-hari di organisasi dan perusahaan. Perselisihan merupakan sesuatu yang biasa dan akan muncul ketika organisasi melibatkan semakin banyak individu yang berbeda. Seorang pemimpin harus mampu menangani konflik baik yang bersifat internal maupun eksternal dengan bijaksana, dengan dasar efisiensi operasional.
5.	Problem Solving	Kompetensi dalam menyelesaikan masalah tergantung pada kemampuan kepemimpinan individu untuk mempertimbangkan berbagai tantangan yang dihadapi, serta memilih metode terbaik untuk mengatasi rintangan tersebut.

No.	Kompetensi	Uraian
		'Masalah' di sini bisa berupa kendala operasional, kekurangan sumber daya, tantangan dari luar, atau kemungkinan lain.
6.	Decision Making	Pemimpin harus dapat membuat keputusan yang baik untuk organisasi. Kemampuan ini disebut kompetensi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. Untuk menilai kompetensi ini, pemimpin perlu melakukan analisis yang baik. Ini termasuk memahami situasi, mempertimbangkan banyak aspek, menganalisis biaya dan manfaat, serta mengevaluasi pilihan lain untuk mencapai hasil terbaik. Mereka juga harus dapat mengkomunikasikan keputusan dengan jelas kepada tim.
7.	Effective and Persuasive Communication	Kemampuan berkomunikasi dengan baik dan meyakinkan sangat penting untuk kepemimpinan. Ini berarti dapat mengungkapkan ide agar orang lain terdorong untuk bertindak. Keterampilan komunikasi ini mencakup memberi instruksi, bernegosiasi, dan melakukan presentasi di depan umum. Semua ini merupakan bagian dari kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin.
8.	Coaching Skill	Keterampilan Coaching adalah bagian penting dari kepemimpinan. Ini lebih dari sekedar mengajar atau memberi perintah, tetapi melibatkan penerapan keterampilan Coaching yang tepat. Dalam kepemimpinan, penting untuk mendengarkan anggota tim dan membantu mereka mencapai potensi terbaik. Ini termasuk menggunakan Pertanyaan yang Berdaya dan Mendengarkan dengan Aktif, serta memberikan tugas dan delegasi.
9.	Analytical Thinking and Data Driven Decision Making	Keahlian kepemimpinan di era digital sangat penting. Individu yang akan jadi pemimpin harus memiliki kemampuan analisis yang baik. Pengambilan keputusan tidak bisa asal-asalan, harus berdasarkan data, terutama data digital, dan mampu menganalisis informasi untuk memahami situasi dengan baik.
10.	Digital Mindset and Competencies	Keterampilan kepemimpinan yang penting di era Inovasi Disruptif adalah pemahaman dan kemampuan dalam dunia digital. Seorang pemimpin tim harus memiliki cara berpikir yang tepat untuk dapat berfungsi dengan baik di era digital ini.

Sumber: (Hrivnak et al., 2009)

Ketika seorang pemimpin belum sepenuhnya menguasai salah satu atau beberapa kemampuan ini, maka bisa dipastikan seorang pemimpin mampu bertahan pada era yang serba digital ini dalam memimpin, sebab seperti kompetensi lainnya, sepuluh kompetensi ini pun bisa ditingkatkan dan dilatih oleh seorang kepala sekolah atau pemimpin organisasi lainnya.

### Tantangan Abad 21

Pentingnya peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangat besar dalam membangun hubungan antar individu serta menetapkan nilai-nilai organisasi yang menjadi dasar untuk mencapai tujuan. Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi menciptakan sebuah efek dari kepemimpinan itu sendiri. Seorang kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin seluruh anggota sekolah agar tujuan dapat terwujud (Taufikurrahman, 2021). Faktor kepemimpinan berpengaruh pada keberhasilan sebuah organisasi. Untuk mencapai keberhasilan, seorang pemimpin perlu melibatkan orang lain. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami sifat-sifat dari perannya. Guru juga harus berkontribusi dalam kemajuan pendidikan, terutama di era digital saat ini (Septiana & Hidayati, 2022).

Peran kepala sekolah dalam memastikan pendidikan yang berkualitas telah banyak dikaji. Kajian tentang jenis kepemimpinan seorang kepala sekolah semakin banyak diminati sebagai upaya untuk meningkatkan kondisi pembelajaran dengan fokus pada aspek akademis di lingkungan sekolah. Penelitian terbaru menyoroti bagaimana kepala sekolah bisa meningkatkan kualitas sekolah, pengaruh budaya terhadap keputusan yang mereka ambil, dan pentingnya peran mereka dalam mendukung para guru (Egoza Wasserman et al., 2016).

Untuk menciptakan sekolah yang menggabungkan teknologi dalam proses belajar, pemimpin sekolah memiliki peran yang krusial. Dia harus menggunakan semua sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya agar tujuan pendidikan dapat dicapai. Kepemimpinan berkaitan dengan pengelolaan dan memberikan dorongan kepada orang lain untuk menerapkan inovasi baru serta meningkatkan efisiensi organisasi pendidikan. (Mira Purnamasari Safar et al., 2022). Kepala sekolah perlu memiliki keahlian dalam memotivasi, mendukung, memberikan bimbingan, menetapkan arahan, dan menginspirasi orang lain mengenai pelaksanaan dan kemajuan pendidikan agar segala aktivitas berjalan lancar dan tujuan pendidikan tercapai. Di samping itu, kepala sekolah memiliki kewajiban utama dalam mengatur masukan, proses, dan hasil sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku di nasional. (Istaryaningtyas et al., 2021).

Kepemimpinan di era digital mengubah manajemen pendidikan dengan penggunaan alat digital yang penting. Alat digital harus didukung oleh perencanaan strategis sesuai visi sekolah. ISTE-A menetapkan lima elemen kepemimpinan digital: visi, budaya pembelajaran, praktik profesional, peningkatan sistem, dan kewarganegaraan digital. Tanggung jawab utama adalah mengintegrasikan teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas. Guru yang berkualitas sangat mempengaruhi hasil belajar siswa. Kepala sekolah perlu memberikan pelatihan berkelanjutan untuk mendukung visi pengembangan pendidikan digital. (Ruloff & Petko, 2025).

Penerapan kepemimpinan berbasis digital dapat membantu mengatasi masalah yang dihadapi guru saat melaksanakan pembelajaran online yang memerlukan penggunaan teknologi terbaru. Hal ini karena kepemimpinan digital akan memberikan dukungan yang diperlukan oleh guru untuk mengurangi tekanan yang mereka alami dalam proses pembelajaran daring (Jahari, 2020). Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kepala sekolah melakukan pembimbingan kepada guru agar dapat menjadi lebih kreatif dan inovatif. Kegiatan pembimbingan yang dilakukan di sekolah dapat mendukung peningkatan dan pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Pembimbingan adalah salah satu langkah yang dapat diambil untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja (Mulyasa, 2011). Hasil riset menunjukkan bahwa program pelatihan untuk para guru telah dilaksanakan di sekolah, namun belum berjalan dengan maksimal karena terbatasnya waktu. Peran guru yang memiliki keahlian sangat vital dalam mempersiapkan siswa. Oleh sebab itu, penting bagi guru untuk mendapatkan perhatian dalam meningkatkan keterampilan mereka menuju kompetensi yang sesuai dengan dunia industri, yang harus sesuai dengan kurikulum Merdeka Belajar, termasuk pelatihan yang berkaitan dengan standar kualifikasi yang diharapkan, pelaksanaan program, serta penilaian dan pengawasan terhadap kegiatan pelatihan. Pelatihan yang dimaksud ialah diantaranya meliputi literasi membaca dan menulis, literasi sains, literasi numerasi, literasi digital, literasi finansial, serta literasi budaya dan kewarganegaraan (Nurwahidah & Iskandar, 2022).

Manajemen kepemimpinan kepala sekolah di masa digital dapat mengembangkan visi, misi, dan tujuan sekolah melalui pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Mereka dapat menciptakan budaya pembelajaran yang relevan dengan zaman digital dan mampu memenuhi kebutuhan siswa, serta secara sistematis memperbaiki kondisi atau menyelesaikan masalah yang ada pemimpin memiliki visi digital, perilaku digital, keahlian digital dan pola pikir digital perlu diimplementasikan dengan baik (Goreta et al., 2023) Selain itu, mereka harus unggul dalam praktik profesional dan mampu menciptakan suasana yang mendukung proses belajar dan bekerja di era digital saat ini. Dengan memenuhi kelima aspek ini, manajemen kepemimpinan kepala sekolah dapat terwujud dengan baik, sehingga hubungan antara berbagai komponen di sekolah menjadi harmonis (Damaris Y Koli et al., 2023). Selain itu, untuk membangun lingkungan sekolah yang baik pada era revolusi Industri 4.0, pemimpin sekolah perlu memperkenalkan budaya membaca yang baru, yaitu budaya literasi digital, agar siswa dapat bersaing dengan tuntutan zaman (Rahayuningsih & Iskandar, 2022).

Dari berbagai penjelasan diatas, hasil penelitian menjelaskan bahwa tantangan yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin masa depan adalah kemampuan SDM untuk selalu beradaptasi dengan teknologi, keterbatasan infrastruktur dan sarana teknologi, serta peran serta para pemangku kebijakan untuk terus

mendukung serta memfasilitasi sektor pendidikan dengan penyediaan pelatihan, peningkatan literasi digital dan sebagainya.

## KESIMPULAN

Penelitian tentang kompetensi pemimpin pendidikan yang harus dimiliki untuk menghadapi masa depan yang serba digital ini dapat disimpulkan bahwa: Seorang pemimpin hendaknya memiliki kompetensi dan kecakapan dalam leadership terutama pada sektor pendidikan, dengan memiliki visi, misi dan tujuan Pendidikan yang jelas, untuk membawa Lembaga pendidikan yang dipimpinnya lebih siap dalam menghadapi perubahan era dan teknologi pada masa yang akan datang.

Tantangan yang dihadapi pemimpin Pendidikan untuk mempersiapkan menghadapi tantangan seperti belum optimalnya kompetensi SDM terhadap penguasaan teknologi, ketersediaan sarana dan infrastruktur teknologi masih minim, maka perlu pelatihan kompetensi digital secara berkelanjutan serta dukungan dari pemangku kebijakan secara material atas penggunaan teknologi dalam dunia Pendidikan agar lebih maksimal guna menunjang kualitas Pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, R., Karlina, L. G., Amanda, D., & Syafira, N. (2025). Tantangan Pendidikan Sekolah Dasar Masa Depan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 580–590.
- Ananda, R., Mayura, V., Putri, R. A., Rahmadhansyah, A., & Cahyati, L. (2025). Studi Literatur Kompetensi Sosial Dan Kepribadian Guru Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 391–402.
- Ananda, R., & Pratama, F. F. (2024). Classic Learning Media Such As Image Media: Do They Still Have An Impact On Learning In Elementary Schools? *International Journal of Education and Teaching Zone*, 3(2), 196–209.
- Ananda, R., Regina, A., Zahra, H., & Aliati, M. (2025). Tantangan Pendidikan Dasar Masa Depan Di Indonesia. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 400–406.
- Ardiansyah Saputra, C. (2025). Paradigma Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital: Antara Disrupsi dan Adaptasi Kurikulum Merdeka. . *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial Humaniora.*, 3(1), 159–176. <https://doi.org/https://doi.org/10.53398/alamin.v3i1.440>
- Arwen, D., & Puspita, D. R. (2020). The Role of Technology on Students' Character Education. *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(4), 042070. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/4/042070>
- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). Capturing The Leadership Premium: How The World's Top School Systems are Building Leadership Capacity for The Future. *McKinsey. London*.
- Damaris Y Koli, Nur Agus Salim, Pandu Adi Cakranegara, Nyi Dewi Puspitasari, & Alim Hardiansyah. (2023). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Era Digitalisasi pada Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 10249–10258. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4323>
- Dina Safira, Nayla Shafa Az-Zahra, Zahirah Nur Rahmah, Marsa Alifia, Celia Cinantya, & Aslamiah Aslamiah. (2025). *Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Paud untuk Menyongsong Pendidikan Abad 21*. 2(3), 137–147. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/hardik.v2i3.1763>
- Egoza Wasserman, Sigal Ben-eli, Ortal Yehoshua, & Ravit Gal. (2016). Relationship between the Principal's Leadership Style and Teacher Motivation. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 15(10), 180–192. <https://ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/760>
- Goreta, M. Japar, Moch. Sukardjo, Evi Sapinatul Bahriah, & Ephi Saepuloh. (2023). Pengembangan Karakteristik, Kapabilitas dan Pilar Kepemimpinan Digital pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 10369–10382. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4859>

- 1002 *Kecakapan Abad 21: Kompetensi Pemimpin Pendidikan Masa Depan* – Ahmad Thohirin, A. Faizin, Lailatul Afifah  
DOI: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v9i4.10376>
- Henderi, Maimunah, & Euis Siti Nur Aisyah. (2008). E - Leadership: Konsep dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Kepemimpinan. *CCIT (Creative Communication and Innovative Technology) Journal*, 1(2), 165–172.
- Hrivnak, G. A., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2009). A Framework for Leadership Development. In *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (pp. 456–475). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857021038.n24>
- Istaryaningtyas, I., L., S., & E., H. (2021). Management of the Independent Learning Curriculum during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(2), 176.  
<https://doi.org/10.23887/jere.v5i2.32998>
- Jahari, J. (2020). Preparing Teachers in The Era of “Independence Learning” In Indonesia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(7), 3990–3998.
- Janpristiawandi Sidabutar. (2024). Penguatan Kompetensi Leadership Kepala Sekolah Dalam Upaya Mempertahankan Kualitas Mutu Satuan Pendidikan. *Caraka: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 37–46. <https://journal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/caraka/article/view/256>
- Jerald Greenberg, & Robert A. Baron. (2003). *Behavior in organizations understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Juita, D. P., Ali, H. A., Asmendri, A., & Sari, M. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Menengah Atas. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(3), 2681–2688.  
<https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1107>
- Kreitner, R., & Kinicki, Angelo. (2007). *Organizational Behaviour*. (7th ed.). Mc.Graw Hill International.
- Mira Purnamasari Safar, H.E. Mulyasa, & Fauzi. (2022). Independent Learning Curriculum Development based on Green School Concept. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2352–2362.  
<https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/3028>
- Nurwahidah, I., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan Kecakapan Multiliterasi di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 5646–5655. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3093>
- Putra, N. H., Neftihana, N., Fadila, N. A., & Ananda, R. (2024). Permasalahan-Permasalahan Rekrutmen Pendidikan Dan Kependidikan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 3641–3650.
- Rahayuningsih, Y. S., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Budaya Sekolah yang Positif di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 7850–7857.  
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3626>
- Ruloff, M., & Petko, D. (2025). School principals’ educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 28(2), 422–440. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2014979>
- Sahrudin Nizam, M., & Usman, F. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Era Pembelajaran Abad 21 (Studi SMK Pusat Keunggulan Al-Azhar Menganti Gresik). *Menara Tebuireng : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 20(1), 14–38.  
<https://doi.org/10.33752/menaratebuireng.v20i1.7194>
- Septiana, M., & Hidayati, D. (2022). Kepemimpinan Guru dalam Pembelajaran di Era Digital. *Manajemen Pendidikan*, 17(2), 101–116. <https://doi.org/10.23917/jmp.v17i2.19354>
- Soedjono, S. (2022). Transformasi Digital Manajemen Pendidikan. *Media Penelitian Pendidikan: Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran*, 16(1), 103–107.  
<https://doi.org/10.26877/mpp.v16i1.12148>
- Spencer, L., & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.

- 1003 *Kecakapan Abad 21: Kompetensi Pemimpin Pendidikan Masa Depan – Ahmad Thohirin, A. Faizin, Lailatul Afifah*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v9i4.10376>
- Steven Lattimore McShane, & Mary Ann Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution* (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Suherman UD. (2019). Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi, . *Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bisnis Syariah*, 1(2), 260–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/aksy.v1i2.5561>
- Taufikurrahman. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Digital. *Proceeding Islamic University of Kalimantan*, 155–161. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31602/piuk.v0i0.4713>
- Thohirin, A., & Afifah, L. (2024). Inovasi Manajemen: Upaya Kepala Sekolah dalam Membangun Sekolah Unggulan. *Progresif*, 2(2), 33–45. <https://journal.univgresik.ac.id/index.php/progresif/article/view/386>
- Thohirin, A., Harris, T., & Faizin, A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Reforma: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 13(1), 177–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.30736/rrf.v13i1.839>
- Tobari., Kristiawan, M., & Asvio, N. (2018). The Strategy of Headmaster on Upgrading Educational Quality in Asean Economic Community (AEC) Era. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4), 72–79.  
[https://www.researchgate.net/publication/326147258\\_The\\_Strategy\\_Of\\_Headmaster\\_On\\_Upgrading\\_Educational\\_Quality\\_In\\_Asean\\_Economic\\_Community\\_AEC\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/326147258_The_Strategy_Of_Headmaster_On_Upgrading_Educational_Quality_In_Asean_Economic_Community_AEC_Era)
- Wening, M. H., & Santosa, A. B. (2020). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Digital 4.0. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 56. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i1.3537>
- Winanda, J. E., & Nurani, F. (2019). Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan di Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0. *Academika*, 1–12. <https://www.academia.edu/38803096/>
- Winda, N. L. I. W., & Sudarma, I. K. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala PAUD dalam Menghadapi Tantangan Era Digital. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti*, 12(1), 230–241. <https://doi.org/10.38048/jipcb.v12i1.4944>
- Wulandari, Y., Dwi Sartika, E., & Perawati, P. (2018). Strategi Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 3(1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v3i1.1584>
- Yulius Rustan Effendi, Ibrahim Bafadal, Nyoman Degeng Sudana, & Imron Arifin. (2020). Strategy in Developing National Policies for Strengthening Character Education in Eastern Indonesia. *Italian Journal of Sociology of Education*, 12(2), 51–78. [https://ijse.padovauniversitypress.it/system/files/papers/IJSE-2020-2-3\\_0.pdf](https://ijse.padovauniversitypress.it/system/files/papers/IJSE-2020-2-3_0.pdf)