

PRAKTIK KEPEMIMPINAN ADAPTIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU SEKOLAH DASAR

Andriani Ika Prasanti¹, Yari Dwikurnianingsih², Herry Sanoto³

^{1,2,3}Magister Pendidikan Dasar Universitas Kristen Satya Wacana

1992024013@student.uksw.edu, yari.dwikurnianingsih@uksw.edu,

herry.sanoto@uksw.edu.

ABSTRACT

This study is grounded in the importance of enhancing teacher professionalism in response to educational changes that are not only technical but also adaptive in nature. Common challenges in primary schools include resistance to change, conventional mindsets, and limited reflective and collaborative professional cultures. This study aims to analyze how the principal's adaptive leadership practices contribute to improving teacher professionalism. A qualitative approach with a case study design was employed. The research participants consisted of one principal and six teachers selected purposively. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis, and were analyzed using thematic techniques involving data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the implementation of six adaptive leadership behaviors—get on the balcony, identify the adaptive challenge, regulate distress, maintain disciplined attention, give the work back to the people, and protect leadership voices from below—successfully created a dialogical, collaborative, and reflective working environment. These practices contributed to increased pedagogical autonomy, greater willingness to innovate, and strengthened professional culture among teachers. Therefore, adaptive leadership serves as an effective strategy for fostering sustainable teacher professionalism in primary schools.

Keywords: *adaptive leadership, teacher professionalism, primary school, adaptive challenges*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan profesionalisme guru dalam menghadapi tuntutan perubahan pendidikan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga adaptif. Permasalahan yang sering muncul di sekolah dasar berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan, pola pikir konvensional, serta rendahnya budaya refleksi dan kolaborasi profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Subjek penelitian terdiri atas satu kepala sekolah dan enam guru yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi enam perilaku kepemimpinan adaptif—*get on the balcony, identify the*

adaptive challenge, regulate distress, maintain disciplined attention, give the work back to the people, dan protect leadership voices from below—mampu menciptakan lingkungan kerja yang dialogis, kolaboratif, dan reflektif. Praktik tersebut berdampak pada meningkatnya otonomi pedagogik, keberanian berinovasi, serta penguatan budaya profesional guru. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi strategi efektif dalam membangun profesionalisme guru secara berkelanjutan di sekolah dasar.

Kata Kunci: kepemimpinan adaptif, profesionalisme guru, sekolah dasar, tantangan adaptif

A. Pendahuluan

Profesionalisme guru merupakan fondasi utama dalam peningkatan mutu pendidikan dasar. Guru profesional tidak hanya dituntut mampu menguasai materi ajar, tetapi juga dapat merancang pembelajaran yang bermakna, melakukan refleksi praktik mengajar, berkolaborasi dengan rekan sejawat, serta mengembangkan diri secara berkelanjutan (Darling-Hammond, 2017). Dalam konteks pendidikan Indonesia, profesionalisme guru telah ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa guru adalah tenaga profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Standar kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian juga

ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Dalam konteks reformasi pendidikan dan implementasi Kurikulum Merdeka, profesionalisme guru menjadi semakin penting karena guru dituntut untuk adaptif terhadap perubahan kebijakan, diferensiasi pembelajaran, serta integrasi teknologi dalam proses belajar mengajar (Sari & Anwar, 2022).

Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru masih menghadapi tantangan, terutama dalam aspek refleksi pembelajaran dan kolaborasi profesional (Suyanto, 2013; Mulyasa, 2018). Guru sering kali lebih terfokus pada pemenuhan tuntutan administrasi dalam pembelajaran dibandingkan dengan pengembangan praktik inovatif di dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Penelitian Fauzi dan Suryani (2022) menunjukkan bahwa

peningkatan kompetensi guru belum sepenuhnya berdampak pada transformasi praktik pembelajaran di kelas. Demikian pula, Arifin dan Setiawan (2021) menemukan bahwa profesionalisme guru sangat dipengaruhi oleh gaya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Fenomena di lapangan memperlihatkan bahwa sebagian guru masih terjebak pada orientasi pemenuhan tugas administratif pembelajaran, seperti penyusunan perangkat pembelajaran dan pemenuhan laporan kinerja, dibandingkan pengembangan praktik inovatif di kelas. Padahal, studi Nugroho dan Utama (2020) menegaskan bahwa komunitas belajar profesional (*professional learning community*) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran guru. Kurniawati dan Rahmawati (2023) juga menunjukkan bahwa budaya kolaboratif di sekolah dasar berkorelasi positif dengan inovasi pembelajaran dan peningkatan motivasi kerja guru. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan

profesionalisme guru bukan semata persoalan teknis berupa pelatihan atau supervisi rutin, melainkan memerlukan transformasi budaya sekolah secara lebih mendalam. Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah memegang peran penting sebagai penggerak perubahan. Hidayat dan Machali (2020) menegaskan bahwa model kepemimpinan pendidikan yang efektif harus mampu mengintegrasikan dimensi manajerial dan kultural dalam meningkatkan mutu sekolah. Iskandar (2021) juga menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai *instructional leader* yang tidak hanya mengawasi, tetapi membina dan memfasilitasi pertumbuhan profesional guru.

Peningkatan profesionalisme guru tidak hanya merupakan persoalan teknis seperti pelatihan atau workshop, tetapi juga merupakan tantangan adaptif yang memerlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Konsep kepemimpinan adaptif yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz menjelaskan bahwa tantangan adaptif menuntut keterlibatan aktif anggota organisasi dalam proses pembelajaran kolektif (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Dalam

konteks sekolah, kepala sekolah perlu mengelola dinamika perubahan, membangun komitmen bersama, serta mendorong guru menjadi subjek utama dalam proses peningkatan profesionalisme

Dalam konteks perubahan kebijakan pendidikan yang dinamis, pendekatan kepemimpinan adaptif menjadi relevan. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tantangan kompleks yang memerlukan perubahan pola pikir dan perilaku kolektif (Prasetyo, 2021). Pendekatan ini tidak berorientasi pada kontrol hierarkis, melainkan pada pemberdayaan anggota organisasi untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Rahman dan Wahyuni (2023) menunjukkan bahwa transformasi budaya sekolah yang berkelanjutan hanya dapat tercapai apabila kepala sekolah mampu membangun partisipasi dan kepemilikan bersama terhadap visi perubahan.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, sebagian besar masih berfokus pada kepemimpinan transformasional atau manajerial.

Penelitian yang secara spesifik mengkaji kepemimpinan adaptif dalam kaitannya dengan profesionalisme guru sekolah dasar masih relatif terbatas, khususnya dalam pendekatan kualitatif yang menggali praktik nyata di lapangan. Dengan demikian, terdapat celah penelitian terkait bagaimana praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah diimplementasikan secara konkret dalam mendorong profesionalisme guru, serta bagaimana dinamika budaya sekolah memengaruhi proses tersebut. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah perlu mengelola dinamika perubahan, membangun komitmen bersama, serta mendorong guru menjadi subjek utama dalam proses peningkatan profesionalisme.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada bagaimana praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah diimplementasikan untuk mendorong profesionalisme guru sekolah dasar.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah, menganalisis kontribusinya terhadap perkembangan profesional guru, serta mengidentifikasi dinamika yang

memengaruhi penguatan profesionalisme di sekolah dasar.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan menghadirkan perspektif kepemimpinan adaptif dalam konteks pengembangan profesional guru. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan mutu guru berbasis budaya sekolah yang reflektif dan kolaboratif. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis dalam menjawab tantangan profesionalisme guru di era perubahan pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam konteks nyata di sekolah dasar. Desain studi kasus digunakan untuk menggali fenomena secara komprehensif dan kontekstual, dengan fokus pada dinamika kepemimpinan

dan budaya profesional yang berkembang di lingkungan sekolah.

Penelitian dilaksanakan di salah satu sekolah dasar yang secara aktif mengembangkan program peningkatan profesionalisme guru. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan kriteria: (1) kepala sekolah telah menjabat minimal dua tahun, (2) terdapat program pengembangan profesional guru yang berjalan, dan (3) sekolah menunjukkan upaya perubahan budaya kerja yang kolaboratif.

Subjek penelitian terdiri atas satu kepala sekolah dan enam guru yang dipilih berdasarkan keterlibatan aktif dalam kegiatan pengembangan profesional, seperti komunitas belajar, supervisi akademik, dan pelatihan. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memastikan informan memiliki pengalaman relevan dengan fokus penelitian.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, dan praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah serta dampaknya terhadap

profesionalisme guru. Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan indikator kepemimpinan adaptif dan aspek profesionalisme guru (refleksi, kolaborasi, inovasi, dan pengembangan diri).

Observasi partisipatif dilakukan pada kegiatan rapat guru, supervisi akademik, forum refleksi, dan komunitas belajar. Observasi bertujuan untuk menangkap praktik nyata interaksi kepemimpinan dan dinamika profesionalisme guru.

Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen program sekolah, rencana kerja tahunan, laporan supervisi, perangkat pembelajaran, serta dokumen kegiatan pengembangan profesional guru.

Untuk mendukung proses pengumpulan data, digunakan pedoman wawancara, lembar observasi, dan format analisis dokumen. Pedoman wawancara memuat indikator praktik kepemimpinan adaptif seperti: pengelolaan perubahan, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan penciptaan budaya reflektif. Indikator profesionalisme guru meliputi: praktik refleksi pembelajaran, kolaborasi

profesional, inovasi pembelajaran, dan partisipasi dalam pengembangan diri.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi dua bentuk tantangan utama dalam konteks sekolah, yaitu tantangan teknis (administrasi pembelajaran, kelengkapan perangkat ajar, implementasi kebijakan) dan tantangan adaptif (resistensi terhadap perubahan, pola pikir konvensional, budaya kerja individual). Dalam merespons situasi tersebut, kepala sekolah menerapkan enam perilaku kepemimpinan adaptif yang berdampak langsung pada peningkatan profesionalisme guru.

1. *Get on the Balcony*: Membaca Dinamika Profesional Guru Secara Menyeluruh.

Kepala sekolah tidak serta-merta merespons permasalahan secara reaktif, melainkan terlebih dahulu mengambil jarak untuk memahami pola dan dinamika yang terjadi. Dampak terhadap profesionalisme, guru merasa dihargai dan tidak tertekan secara personal, sehingga lebih terbuka untuk melakukan refleksi

diri dan perbaikan praktik pembelajaran.

2. *Identify the Adaptive Challenge*: Mengidentifikasi Akar Masalah Profesionalisme

Penelitian menemukan bahwa kepala sekolah mampu membedakan persoalan teknis dan adaptif. Ketika guru mengalami kesulitan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, kepala sekolah tidak hanya memberikan format atau contoh perangkat ajar, tetapi menggali hambatan pola pikir.

Dampak terhadap profesionalisme guru mulai memahami bahwa peningkatan kualitas mengajar menuntut perubahan paradigma, bukan sekadar kelengkapan administrasi.

3. *Regulate Distress*: Mengelola Tekanan Perubahan

Perubahan kebijakan pendidikan menimbulkan kecemasan. Kepala sekolah mengatur ritme perubahan agar tidak menimbulkan resistensi berlebihan. Program inovasi dilaksanakan bertahap dengan pendampingan. Dalam rapat, kepala sekolah menyampaikan target jangka pendek yang realistis.

Dampak terhadap profesionalisme guru lebih percaya

diri mencoba strategi baru dan tidak takut gagal, sehingga muncul keberanian bereksperimen dalam pembelajaran.

4. *Maintain Disciplined Attention*: Menjaga Fokus pada Kualitas Pembelajaran

Dalam diskusi, kepala sekolah secara konsisten mengarahkan perhatian pada tujuan utama, yaitu peningkatan kualitas pembelajaran siswa. Observasi menunjukkan bahwa ketika diskusi melebar pada kendala fasilitas, kepala sekolah menegaskan kembali pentingnya inovasi metode terlebih dahulu.

Dampak terhadap profesionalisme guru menjadi lebih fokus pada pengembangan kompetensi pedagogik daripada sekadar menyelesaikan tugas administratif.

5. *Give the Work Back to the People*: Memberdayakan Guru sebagai Pembelajar Profesional

Kepala sekolah tidak memberikan solusi instan, melainkan mendorong guru merumuskan solusi sendiri.

Guru menyatakan sering diminta mencari alternatif strategi sebelum ibu memberikan masukan, diskusi aktif

dalam komunitas belajar, di mana guru saling berbagi praktik baik.

Dampak terhadap profesionalisme guru terjadi peningkatan kemandirian, rasa tanggung jawab, dan kapasitas reflektif guru sebagai pembelajar sepanjang hayat.

6. *Protect Leadership Voices from Below*: Menciptakan Holding Environment yang Aman

Penelitian menemukan bahwa kepala sekolah secara sadar menciptakan ruang aman bagi guru untuk menyampaikan pendapat. Guru biasa menyampaikan pendapat meskipun berbeda pendapat tanpa takut. Dalam observasi rapat, kepala sekolah secara eksplisit meminta pendapat guru yang biasanya diam dan melindungi pandangan minoritas dari kritik destruktif.

Dampak terhadap peningkatan profesionalisme guru terbangun budaya dialogis dan kolaboratif, yang memperkuat solidaritas profesional serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Implementasi enam perilaku kepemimpinan adaptif tersebut menghasilkan *holding environment* yang kondusif bagi interaksi pemimpin dan guru. Lingkungan ini

memungkinkan guru menghadapi tantangan adaptif serta profesionalisme guru meningkat dalam bentuk:

1. Meningkatnya praktik refleksi pembelajaran
2. Bertumbuhnya kolaborasi profesional
3. Meningkatnya keberanian berinovasi
4. Tumbuhnya tanggung jawab dan otonomi pedagogik

Dengan demikian, peningkatan profesionalisme guru tidak terjadi melalui pendekatan kontrol administratif, tetapi melalui proses kepemimpinan adaptif yang dialogis, partisipatif, dan transformatif.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru sangat dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam membedakan dan mengelola tantangan teknis serta tantangan adaptif. Sebagian besar hambatan profesionalisme bukan semata persoalan administratif, melainkan berkaitan dengan pola pikir, budaya kerja, dan kesiapan guru menghadapi perubahan.

Perilaku *get on the balcony* memungkinkan kepala sekolah

membaca dinamika sekolah secara menyeluruh sebelum melakukan intervensi. Pendekatan ini membangun kepercayaan dan keadilan, sehingga guru lebih terbuka terhadap proses refleksi dan perbaikan diri. Selanjutnya, kemampuan *identify the adaptive challenge* membantu kepala sekolah mengarahkan perhatian pada akar persoalan, yaitu kebutuhan perubahan mindset, bukan sekadar kelengkapan teknis.

Melalui *regulate distress*, kepala sekolah mengelola tekanan perubahan secara proporsional sehingga guru tidak merasa terintimidasi. Situasi ini menciptakan keamanan psikologis yang mendorong keberanian berinovasi. Pada saat yang sama, *maintain disciplined attention* menjaga fokus organisasi tetap pada peningkatan kualitas pembelajaran, bukan terjebak pada isu administratif semata.

Peningkatan profesionalisme semakin terlihat melalui praktik *give the work back to the people*, di mana guru diberdayakan untuk merumuskan solusi secara mandiri dan kolaboratif. Strategi ini menumbuhkan otonomi pedagogik dan tanggung jawab profesional.

Dukungan terhadap *leadership voices from below* memperkuat budaya dialogis dan menciptakan *holding environment* yang aman bagi pertukaran gagasan.

Secara keseluruhan, kepemimpinan adaptif berkontribusi pada transformasi profesionalisme guru melalui perubahan pola pikir, penguatan kolaborasi, peningkatan refleksi pedagogik, serta keberanian melakukan inovasi pembelajaran. Profesionalisme dalam konteks ini berkembang bukan karena kontrol struktural, melainkan melalui interaksi kepemimpinan yang partisipatif dan transformatif.

Tabel 1 Ringkasan Hasil Wawancara Berdasarkan Enam Perilaku Kepemimpinan Adaptif

Leader Behaviors	Dampak pada Profesionalisme Guru
Get on the Balcony	Guru merasa dihargai dan terbuka terhadap refleksi
Identify the Adaptive Challenge	Guru mulai menyadari pentingnya transformasi pedagogik
Regulate Distress	Guru lebih percaya diri dan berani berinovasi
Maintain Disciplined Attention	Guru lebih fokus pada peningkatan kompetensi mengajar
Give the Work Back to the People	Meningkatnya tanggung jawab dan kolaborasi
Protect Leadership Voices from Below	Terbangun budaya kolaboratif dan partisipatif

Contoh kegiatan berikut menunjukkan praktik supervisi dialogis dalam komunitas belajar guru. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mendorong refleksi, diskusi terbuka, dan perumusan solusi secara kolaboratif. Pendekatan ini memperlihatkan bentuk pemberdayaan guru serta penguatan profesionalisme melalui budaya belajar bersama dan partisipatif.



Gambar 1 Diskusi supervisi dialogis dalam komunitas belajar guru sebagai bentuk pemberdayaan dan penguatan profesionalisme.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan tersebut terjadi karena kepala sekolah mampu membedakan dan mengelola tantangan teknis serta tantangan adaptif secara tepat. Enam perilaku kepemimpinan adaptif—*get on the balcony, identify the adaptive*

challenge, regulate distress, maintain disciplined attention, give the work back to the people, dan protect leadership voices from below—terbukti menciptakan *holding environment* yang aman, dialogis, dan kolaboratif. Lingkungan ini mendorong tumbuhnya refleksi pedagogik, penguatan kolaborasi profesional, peningkatan otonomi guru, serta keberanian melakukan inovasi pembelajaran.

Profesionalisme guru dalam penelitian ini tidak berkembang melalui pendekatan kontrol administratif semata, tetapi melalui proses pemberdayaan dan interaksi kepemimpinan yang partisipatif dan transformatif. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi faktor strategis dalam membangun budaya profesional yang berkelanjutan di sekolah dasar.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar kepala sekolah secara konsisten mengembangkan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan guru dan pengelolaan perubahan berbasis dialog. Program pengembangan kepala sekolah juga perlu memasukkan pelatihan kepemimpinan adaptif sebagai bagian

dari peningkatan kompetensi manajerial dan supervisi akademik.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan studi dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna mengukur secara lebih luas pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap variabel profesionalisme guru pada konteks sekolah yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan adaptif, budaya organisasi sekolah, dan dampaknya terhadap hasil belajar siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., & Setiawan, A. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 123–134.
- Fauzi, A., & Suryani, N. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja dan profesionalisme guru di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 8(1), 45–56.
- Hidayat, R., & Machali, I. (2020). Model kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 75–88.
- Iskandar, D. (2021). Peran kepala sekolah sebagai instructional leader dalam meningkatkan kompetensi guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(3), 210–222.
- Kurniawati, E., & Rahmawati, Y. (2023). Budaya kolaboratif dan pengembangan profesional guru di sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 7(2), 156–167.
- Lestari, S., & Mulyono, H. (2022). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja guru. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 7(1), 1–12.
- Nugroho, T., & Utama. (2020). Komunitas belajar profesional sebagai strategi peningkatan profesionalisme guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 9(3), 389–401.
- Prasetyo, M. A. M. (2021). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 97–108.
- Rahman, B., & Wahyuni, S. (2023). Transformasi budaya sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 6(1), 55–68.
- Sari, D. P., & Anwar, K. (2022). Profesionalisme guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6312–6321.