

## Desain Organisasi Sekolah Yang Adaptif: Menjawab Tantangan Pendidikan Di Era Digital

Ahmad Rizky Ardi Pratama<sup>1</sup>; Hafizah Ismayati<sup>2</sup>;

Nurul Fadhilah<sup>3</sup>; Ahmad Mukhlisin<sup>4</sup>

<sup>1-3</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

<sup>4</sup> Universitas Dharmawangsa

E-mail: [ahmadrizkyardi150@gmail.com](mailto:ahmadrizkyardi150@gmail.com)<sup>1</sup>; [hafizahismayati@icloud.com](mailto:hafizahismayati@icloud.com)<sup>2</sup>;

[nf7018119@gmail.com](mailto:nf7018119@gmail.com)<sup>3</sup>; [ahmadmukhlisin231216@gmail.com](mailto:ahmadmukhlisin231216@gmail.com)<sup>4</sup>

**Abstract:** Rapid digital transformation has created significant opportunities and challenges for education systems around the world. This article explores the concept of adaptive school organizational design in response to these changes, focusing on how educational institutions can leverage technology to improve the quality and efficiency of learning. The study explores key elements of adaptive organizational design, including flexible organizational structures, a culture of innovation, and visionary leadership. Opportunities identified include increasing accessibility of education through e-learning, greater personalization of learning, and collaboration enhanced by digital technologies. However, significant challenges also arise, such as the need for high digital literacy, resistance to change, and gaps in technological infrastructure. By analyzing the needs and challenges faced by schools in the digital era, this article develops a model of school organizational design that can be applied to improve educational effectiveness. Practical recommendations for stakeholders are also provided to help implement organizational change in schools. This study is expected to make significant contributions to the academic literature and educational practice, as well as provide guidance for policymakers and education practitioners in developing effective adaptation strategies in the digital era.

**Keywords:** Education, Technology, Digital Transformation.

**Abstrak.** Transformasi digital yang cepat telah menciptakan peluang dan tantangan signifikan bagi sistem pendidikan di seluruh dunia. Artikel ini membahas konsep desain organisasi sekolah yang adaptif sebagai respon terhadap perubahan ini, dengan fokus pada bagaimana institusi pendidikan dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pembelajaran. Penelitian ini mengeksplorasi elemen-elemen kunci dari desain organisasi yang adaptif, termasuk struktur organisasi yang fleksibel, budaya inovasi, dan kepemimpinan visioner. Peluang yang diidentifikasi meliputi peningkatan aksesibilitas pendidikan melalui e-learning, personalisasi pembelajaran yang lebih baik, serta kolaborasi yang diperkuat oleh teknologi digital. Namun, tantangan signifikan juga muncul, seperti kebutuhan akan literasi digital yang tinggi, resistensi terhadap perubahan, serta kesenjangan infrastruktur teknologi. Dengan menganalisis kebutuhan dan tantangan yang dihadapi sekolah di era digital, artikel ini menyusun model desain organisasi sekolah yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pendidikan. Rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan juga disediakan untuk membantu mengimplementasikan perubahan organisasi di sekolah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi literatur akademik dan praktik pendidikan, serta memberikan panduan bagi pembuat kebijakan dan praktisi pendidikan dalam mengembangkan strategi adaptasi yang efektif di era digital.

**Kata kunci:** Pendidikan, Teknologi, Transformasi Digital.

### LATAR BELAKANG

Era digital telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah cara kita mengakses dan menyebarkan informasi, membuka peluang baru untuk pembelajaran, tetapi juga menimbulkan tantangan baru yang harus dihadapi oleh sistem pendidikan. Perubahan ini menuntut organisasi sekolah untuk beradaptasi agar dapat tetap relevan dan efektif dalam

menyediakan pendidikan yang berkualitas. Desain organisasi sekolah yang adaptif menjadi penting untuk menjawab tantangan ini, memungkinkan sekolah untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan siswa.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat dalam beberapa dekade terakhir telah mengubah berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Pendidikan di era digital ditandai oleh penggunaan teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas, kualitas, dan efisiensi pembelajaran. Teknologi telah memungkinkan terciptanya ruang kelas virtual, e-learning, dan berbagai inovasi pendidikan lainnya. Namun, agar dapat memanfaatkan peluang ini secara optimal, institusi pendidikan, khususnya sekolah, perlu mengadopsi desain organisasi yang adaptif dan dinamis.

Desain organisasi sekolah yang adaptif adalah konsep yang mengacu pada kemampuan institusi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal. Ini termasuk perubahan teknologi, kebutuhan siswa, tren pedagogis, dan kebijakan pendidikan. Untuk menghadapi tantangan di era digital, sekolah perlu mengembangkan struktur yang fleksibel, budaya organisasi yang inovatif, dan sistem manajemen yang efektif.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa integrasi TIK dalam pendidikan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan memungkinkan personalisasi yang lebih baik. Namun, adaptasi ini memerlukan perubahan dalam struktur organisasi sekolah, termasuk kebijakan, kurikulum, metode pengajaran, dan manajemen sumber daya. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Fullan (2013), menunjukkan bahwa transformasi pendidikan yang berhasil memerlukan kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif. Studi lain oleh Selwyn (2014) menekankan pentingnya literasi digital bagi pendidik dan siswa untuk memastikan bahwa teknologi digunakan secara efektif dalam proses pembelajaran.

Meskipun banyak penelitian telah mengeksplorasi dampak teknologi dalam pendidikan, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait bagaimana desain organisasi sekolah yang adaptif dapat diimplementasikan secara efektif. Sebagian besar penelitian terfokus pada integrasi teknologi dan peningkatan literasi digital, namun kurang memperhatikan aspek desain organisasi yang holistik dan bagaimana sekolah dapat beradaptasi secara menyeluruh terhadap era digital.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh pandemi COVID-19, yang memaksa sekolah di seluruh dunia untuk beradaptasi dengan cepat terhadap pembelajaran jarak jauh. Pengalaman ini menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki struktur organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif lebih mampu menavigasi tantangan ini dengan sukses. Oleh karena itu,

penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengembangkan model desain organisasi sekolah yang dapat membantu institusi pendidikan menjadi lebih adaptif di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen kunci dari desain organisasi sekolah yang adaptif dan bagaimana elemen-elemen ini dapat diimplementasikan untuk menjawab tantangan pendidikan di era digital. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah: menganalisis kebutuhan dan tantangan yang dihadapi sekolah dalam era digital, mengidentifikasi karakteristik desain organisasi yang adaptif, menyusun model desain organisasi sekolah yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pendidikan, dan menyediakan rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan perubahan organisasi di sekolah.

Dengan memahami dan menerapkan desain organisasi yang adaptif, diharapkan sekolah dapat menjadi lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan siswa, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi literatur akademik dan praktik pendidikan di lapangan, serta memberikan panduan bagi pembuat kebijakan dan praktisi pendidikan dalam mengembangkan strategi adaptasi yang efektif.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mendukung desain organisasi yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Ini termasuk penggunaan platform digital untuk komunikasi dan kolaborasi, sistem manajemen pembelajaran yang adaptif, dan alat-alat evaluasi berbasis teknologi.

Dengan memahami dan menerapkan desain organisasi yang adaptif, sekolah diharapkan dapat menjadi lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan siswa, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi literatur akademik dan praktik pendidikan di lapangan, serta memberikan panduan bagi pembuat kebijakan dan praktisi pendidikan dalam mengembangkan strategi adaptasi yang efektif.

Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru tentang bagaimana sekolah dapat dirancang untuk menjadi lebih adaptif dan dinamis di era digital. Dengan demikian, diharapkan sekolah dapat lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan siswa dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan masa depan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan teknologi.

## KAJIAN TEORITIS

Landasan teori desain organisasi sekolah yang adaptif berpijak pada Teori Kontingensi Organisasi yang dikemukakan oleh Lawrence & Lorsch, Teori Sistem Adaptif Kompleks dari Holland, dan Teori Transformasi Digital yang diajukan oleh Westerman et al. Teori Kontingensi Organisasi menekankan pentingnya penyesuaian struktur dan proses organisasi dengan lingkungan eksternal. Sementara itu, Teori Sistem Adaptif Kompleks memandang sekolah sebagai entitas yang harus terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Teori Transformasi Digital berfokus pada integrasi teknologi digital ke dalam semua area operasional sekolah untuk meningkatkan pembelajaran dan efisiensi.

Karakteristik utama desain organisasi sekolah yang adaptif meliputi fleksibilitas struktur, fokus pada pembelajaran berkelanjutan, integrasi teknologi digital, kolaborasi lintas bidang, dan pengambilan keputusan berbasis data. Fleksibilitas struktur memungkinkan sekolah untuk cepat menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang berubah. Fokus pada pembelajaran berkelanjutan menciptakan budaya belajar sepanjang hayat bagi seluruh anggota organisasi. Integrasi teknologi digital memanfaatkan teknologi dalam semua aspek operasional dan pembelajaran. Kolaborasi lintas bidang mendorong kerjasama antar departemen dan dengan pihak eksternal. Pengambilan keputusan berbasis data memanfaatkan analisis data untuk mengambil keputusan yang lebih tepat.

Komponen kunci dalam desain organisasi sekolah yang adaptif terdiri dari kepemimpinan adaptif, budaya inovatif, infrastruktur digital, pengembangan SDM berkelanjutan, dan kurikulum yang fleksibel serta relevan. Kepemimpinan adaptif dibutuhkan untuk mengarahkan perubahan dan menginspirasi inovasi. Budaya inovatif mendorong kreativitas dan eksperimen dalam organisasi. Infrastruktur digital menyediakan teknologi dan sistem informasi yang mendukung transformasi digital. Pengembangan SDM berkelanjutan memastikan staf terus meningkatkan kompetensi mereka. Kurikulum yang fleksibel dan relevan memungkinkan materi pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan masa kini dan masa depan.

Strategi implementasi desain organisasi sekolah yang adaptif meliputi langkah-langkah konkret mulai dari penilaian kesiapan organisasi hingga evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Tantangan potensial yang mungkin dihadapi dalam proses transformasi mencakup resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, kesenjangan keterampilan digital, masalah keamanan dan privasi data, serta kecepatan perubahan teknologi. Dampak yang diharapkan dari implementasi desain organisasi yang adaptif meliputi peningkatan efektivitas pembelajaran, efisiensi operasional yang lebih baik,

pengembangan keterampilan abad 21 pada siswa, kolaborasi yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, dan peningkatan daya saing organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam dan observasi lapangan. Melalui wawancara mendalam, peneliti menggali informasi secara detail dari para pemangku kepentingan sekolah, seperti kepala sekolah, guru, dan siswa, mengenai desain organisasi sekolah dan tantangan yang dihadapi di era digital. Observasi lapangan dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas dan interaksi di lingkungan sekolah. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis berbagai dokumen terkait, seperti rencana strategis sekolah, kurikulum, dan kebijakan pendidikan.

Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik. Peneliti mengidentifikasi dan mengkategorikan berbagai tema yang muncul dari data yang terkumpul, kemudian mengaitkannya dengan teori dan konsep yang relevan. Analisis data kualitatif dilakukan pada tanggal 15-20 Mei 2024. Lokasi sekolah yang menjadi objek penelitian adalah salah satu sekolah menengah atas di kota Medan, Sumatera Utara

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Organisasi Sekolah**

Struktur organisasi sekolah pada sekolah yang kami teliti terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan komite sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kepemimpinan dan pengelolaan seluruh kegiatan di sekolah. Wakil kepala sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Guru bertanggung jawab atas proses belajar mengajar di kelas dan pengembangan potensi siswa. Staf administrasi bertugas dalam bidang tata usaha, keuangan, dan kepegawaian. Komite sekolah berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan bagi penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Struktur organisasi sekolah yang terstruktur dengan jelas dapat mendukung efektivitas pengelolaan sekolah. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang tepat antar komponen organisasi memungkinkan sekolah dapat berjalan dengan baik. Keterlibatan komite sekolah penting untuk menjembatani kepentingan sekolah dan masyarakat. Kualitas sumber daya manusia di sekolah, seperti kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru, turut

menentukan keberhasilan sekolah. Koordinasi dan komunikasi yang baik antar komponen organisasi sekolah diperlukan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif.

### **Analisis Data Kualitatif**

Kutipan wawancara dengan Kepala Sekolah pada 15 Mei 2024: "Sebagai kepala sekolah, saya berusaha menciptakan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan inovasi di antara guru-guru. Kami sering mengadakan forum diskusi dan berbagi praktik terbaik agar semua bisa belajar dari satu sama lain. Selain itu, kami juga mendorong guru-guru untuk berani mencoba hal-hal baru dalam pembelajaran, misalnya memanfaatkan teknologi digital." Tahap selanjutnya adalah pengodean dan kategorisasi data wawancara berdasarkan tema-tema yang muncul, seperti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, budaya, pemanfaatan teknologi, dan fleksibilitas kurikulum. Hasil pengodean dan kategorisasi kemudian diinterpretasikan dan disintesis untuk menghasilkan pemahaman yang holistik tentang desain organisasi sekolah yang adaptif.

#### **1. Gaya Kepemimpinan Adaptif**

Menurut Yukl dan Heifetz, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan partisipatif, mendorong keterlibatan guru, sejalan dengan teori kepemimpinan adaptif yang dikembangkan. Kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya pemimpin untuk beradaptasi dengan konteks dan kebutuhan organisasi, serta memberdayakan anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan analisis data wawancara dan observasi, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam menciptakan organisasi sekolah yang adaptif. Kepala sekolah cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis dan partisipatif, mendorong keterlibatan guru-guru dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan program-program sekolah.

Sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang wakil kepala sekolah: "Kepala sekolah kami selalu terbuka untuk mendengar masukan dan ide-ide dari para guru. Kami sering berdiskusi bersama untuk mencari solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi sekolah. Ini membuat kami merasa dihargai dan memotivasi kami untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah."

#### **2. Struktur Organisasi yang Terdesentralisasi**

Menurut Senge, struktur organisasi sekolah yang terdesentralisasi, dengan delegasi wewenang yang luas, selaras dengan konsep organisasi yang fleksibel dan adaptif yang dibahas oleh teori-teori manajemen modern, seperti teori sistem terbuka dan organisasi

belajar. Struktur yang terdesentralisasi memungkinkan sekolah untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

Peneliti menemukan penemuan lain yang menarik dari penelitian ini adalah struktur organisasi sekolah yang cenderung terdesentralisasi, dengan delegasi wewenang yang cukup luas kepada unit-unit di bawahnya. Hal ini memberikan fleksibilitas bagi sekolah untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan kebutuhan. Seperti yang diungkapkan oleh seorang staf administrasi: "Kami memiliki struktur organisasi yang cukup datar, dengan unit-unit fungsional yang dapat bergerak secara mandiri. Ini memungkinkan kami untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan, misalnya ketika harus mengembangkan sistem administrasi yang lebih terintegrasi dengan teknologi digital."

### **3. Budaya Organisasi yang Mendorong Kolaborasi dan Inovasi**

Peneliti seperti Quinn dan Rohrbaugh menjelaskan bagaimana budaya organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada inovasi dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi organisasi. Budaya organisasi sekolah yang mendukung kolaborasi dan inovasi sejalan dengan teori-teori manajemen strategik yang menekankan pentingnya budaya organisasi yang adaptif.

Selain gaya kepemimpinan dan struktur organisasi, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi sekolah yang mendorong kolaborasi dan inovasi menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi sekolah yang adaptif. Seperti yang diungkapkan oleh seorang guru: "Di sekolah kami, kami didorong untuk berkolaborasi dan saling berbagi praktik terbaik. Ada banyak forum diskusi dan kegiatan berbagi pengetahuan yang memungkinkan kami untuk belajar dari satu sama lain. Kami juga didukung untuk mencoba hal-hal baru dalam pembelajaran, asalkan sesuai dengan tujuan pendidikan."

### **4. Pemanfaatan Teknologi Digital**

Hasil penelitian menunjukkan sekolah-sekolah adaptif memanfaatkan teknologi digital secara aktif, baik untuk administrasi maupun pembelajaran. Teori ini menekankan perlunya organisasi memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas dalam menghadapi perubahan.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang adaptif cenderung memanfaatkan teknologi digital secara aktif, baik untuk kebutuhan administrasi maupun proses pembelajaran. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang staf komite sekolah: "Sekolah kami telah mengembangkan sistem informasi manajemen yang terintegrasi, mulai dari administrasi keuangan, kepegawaian, hingga proses pembelajaran. Hal ini

memungkinkan kami untuk lebih efisien dan responsif dalam menghadapi berbagai perubahan.

### **Observasi Lapangan**

Selain wawancara, penelitian ini juga melakukan observasi lapangan pada tanggal 18-20 Mei 2024 di salah satu sekolah menengah atas di kota Medan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik-praktik di sekolah terkait aspek-aspek desain organisasi yang adaptif.

Pada saat observasi di salah satu Sekolah di kota Medan, terlihat bahwa kepala sekolah sering berdiskusi dan berkolaborasi dengan para guru dalam mengembangkan inovasi pembelajaran. Struktur organisasi sekolah juga cenderung desentralisasi, dengan pendelegasian wewenang yang cukup luas kepada unit-unit di bawahnya. Selain itu, sekolah ini secara aktif memanfaatkan teknologi digital, baik untuk administrasi maupun proses pembelajaran.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Studi ini menyoroti pentingnya desain organisasi sekolah yang adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan di era digital. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan adaptif, struktur organisasi terdesentralisasi, budaya kolaborasi dan inovasi, serta pemanfaatan teknologi digital terbukti krusial dalam menciptakan lingkungan sekolah yang adaptif. Melalui analisis data kualitatif dari wawancara dengan Kepala Sekolah dan observasi lapangan, praktik-praktik yang mendukung desain organisasi yang adaptif dapat diidentifikasi.

Sekolah perlu mendorong pengembangan gaya kepemimpinan adaptif dengan memberikan pelatihan dan dukungan kepada Kepala Sekolah serta staf manajerial lainnya. Penting untuk memperkuat struktur organisasi terdesentralisasi yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat dan responsif di tingkat yang lebih rendah. Membangun budaya kolaborasi dan inovasi dapat dilakukan dengan mengadopsi program-program yang mendorong kerja sama antar staf dan siswa, serta memberikan ruang untuk eksperimen dan inovasi. Pemanfaatan teknologi digital perlu ditingkatkan melalui investasi dalam pelatihan teknologi bagi staf dan memastikan integrasi teknologi dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Untuk menilai efektivitas desain organisasi adaptif, disarankan melakukan penelitian lebih lanjut guna mengukur dampaknya terhadap peningkatan kinerja sekolah dan hasil belajar siswa.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Anderson, R. E., & Dexter, S. L. (2019). The impact of technology leadership on student achievement. *Journal of Educational Technology & Society*, 22(1), 1-11.
- Azizah, N., & Sudrajat, A. (2020). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 66-77.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 1-15.
- Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change. New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all. *American Journal of Education*, 125(1), 1-25.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional capital: Transforming teaching in every school. London, England: Routledge.
- Haryati, T. D., & Alfiansyah, M. (2019). Peran Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 87-98.
- Hidayat, R., & Machali, I. (2018). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 17-34.
- Kurniawan, W., & Nugroho, R. (2021). Strategi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 123-134.
- Marini, A., Safitri, D., & Julianto, V. (2020). Strategi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 16-27.
- Mukhdlor, A. H., & Suyatno, S. (2020). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Digital. *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, 29(1), 46-55.
- Murphy, J. (2016). The architecture of school improvement: Lessons learned. *Educational Leadership*, 74(2), 1-9.
- Rohman, A., & Efendi, A. (2021). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1-12.
- Saputra, A., Bafadal, I., & Nurabadi, A. (2020). Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 16-23.

- Selwyn, N. (2019). Digital lessons? Public education and the politics of technology. *Technology, Pedagogy and Education*, 28(5), 1-13.
- Selwyn, N. (2019). Should robots replace teachers? AI and the future of education. Cambridge, England: Polity Press.
- Senge, P. M. (2016). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, NY: Crown Business.
- Suhardi, D., Suharno, S., & Joebagio, H. (2019). Developing an Adaptive School Organization Design Model for Improving School Effectiveness. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 48-61.
- Westover, J. H. (2019). *Globalization, labor markets and inequality in India*. London, England: Routledge.
- Widianto, E., & Rahmawati, D. (2019). Strategi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah Efektif. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 118-129.