



# Pengaruh Kepemimpinan Multikultural Kepala Sekolah Terhadap Implementasi Kurikulum Inklusif di Sekolah Dasar

Kustomo<sup>1</sup>, Firman<sup>2</sup>, Agus Prianto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas PGRI Jombang

Jl. Pattimura III, Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang

E-mail: [kustomo@upjb.ac.id](mailto:kustomo@upjb.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract :** *This study aims to analyze the influence of principals' multicultural leadership on the implementation of inclusive curriculum in elementary schools in Jombang Regency. Multicultural leadership is considered essential for creating an educational environment that respects cultural, social, and special needs diversity, in line with the spirit of the Merdeka Curriculum. The research employed a quantitative method with a descriptive correlational approach. Data were collected through questionnaires distributed to teachers and analyzed using simple linear regression, along with validity, reliability, and classical assumption tests. The findings reveal a positive and significant influence of principals' multicultural leadership on the implementation of inclusive curriculum. The regression coefficient value of 0.046 with a significance level of 0.008 (<0.05) indicates that an increase in multicultural leadership leads to an improvement in inclusive practices. Principals who are sensitive to diversity can foster a school culture that embraces differences, facilitate teacher training, and provide policies and facilities to support the inclusive curriculum.*

**Keywords:** *Inclusive Curriculum, Multicultural Leadership, Principal*

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap implementasi kurikulum inklusif di sekolah dasar Kabupaten Jombang. Kepemimpinan multikultural dipandang penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang menghargai keberagaman budaya, sosial, dan kebutuhan khusus siswa, sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif korelasional. Data dikumpulkan melalui angket kepada guru, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier sederhana dengan uji validitas, reliabilitas, serta asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan multikultural kepala sekolah dengan implementasi kurikulum inklusif. Nilai koefisien regresi sebesar 0,046 dengan signifikansi 0,008 (<0,05) mengindikasikan bahwa peningkatan kepemimpinan multikultural berdampak pada peningkatan praktik inklusif. Kepala sekolah yang peka terhadap keberagaman mampu menciptakan budaya sekolah yang menerima perbedaan, memfasilitasi pelatihan guru, serta menyediakan kebijakan dan sarana pendukung kurikulum inklusif.

**Kata kunci:** Kurikulum inklusif, Kepemimpinan Multikultural, Kepala Sekolah

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak fundamental setiap warga negara tanpa memandang latar belakang budaya, etnis, agama, atau kondisi fisik dan psikososialnya (Anwar, 2022). Dalam konteks ini, munculnya paradigma pendidikan inklusif menandai transformasi penting dalam penyelenggaraan layanan pendidikan dasar. Pendidikan inklusif mengacu pada pendekatan penyelenggaraan pembelajaran yang mengakomodasi kebutuhan semua peserta didik, termasuk mereka yang memiliki hambatan belajar, perbedaan budaya, dan kebutuhan khusus, dalam satu lingkungan belajar yang setara dan berkeadilan (Phytanza, 2023). Kurikulum inklusif sebagai bagian dari pendekatan ini menuntut adanya fleksibilitas dalam isi, proses, dan strategi pembelajaran agar mampu menjangkau seluruh siswa secara holistik.

Pelaksanaan kurikulum inklusif tidaklah semata-mata bergantung pada desain kurikulum atau kebijakan pemerintah, melainkan sangat ditentukan oleh kepemimpinan sekolah, khususnya kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan strategis di tingkat institusi pendidikan (Sumartik, 2024). Dalam masyarakat yang semakin plural dan heterogen, kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dengan pendekatan multikultural menjadi semakin penting. Kepemimpinan multikultural dapat didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengelola, memahami, dan menghargai keberagaman budaya dalam lingkungan sekolah, serta menciptakan iklim yang inklusif dan kolaboratif bagi semua pemangku kepentingan (Ashlan, 2021).

Konsep kepemimpinan multikultural menekankan pada dimensi kesadaran budaya, sensitivitas terhadap perbedaan, komunikasi lintas budaya, dan pengambilan keputusan yang adil dalam konteks keberagaman. Di sekolah dasar, penerapan kepemimpinan multikultural menjadi krusial mengingat peserta didik berasal dari berbagai latar belakang sosial, budaya, ekonomi, dan kebutuhan khusus (Wahyudi et al., 2025). Pemimpin sekolah yang memiliki kompetensi multikultural tidak hanya mampu menjembatani perbedaan antarindividu, tetapi juga mendorong implementasi kurikulum yang ramah terhadap keragaman tersebut.

Temuan dari berbagai studi menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum inklusif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Sincar (2013) dalam Sebrina & Sukirman, (2019) menyebutkan bahwa sekolah-sekolah dengan kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformatif dan multikultural cenderung memiliki tingkat partisipasi siswa berkebutuhan khusus yang lebih tinggi, serta lingkungan belajar yang lebih adaptif terhadap perbedaan. Sementara itu, di Indonesia, studi oleh Rahmawati (2020) menunjukkan bahwa rendahnya pemahaman kepala sekolah terhadap prinsip-prinsip inklusivitas menjadi salah satu kendala utama dalam penerapan kurikulum inklusif secara efektif.

Dalam konteks pendidikan dasar di Indonesia yang multikultural dan tengah berupaya memperkuat penerapan pendidikan inklusif melalui kebijakan Kurikulum Merdeka dan semangat "sekolah ramah anak", maka peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan multikultural menjadi sangat strategis (Ifnaldi et al., 2025). Kepemimpinan ini tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dan manajemen pembelajaran, tetapi juga mencakup kemampuan untuk membangun budaya sekolah yang menerima, merangkul, dan memberdayakan seluruh peserta didik tanpa diskriminasi.

Berangkat dari pemikiran tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap implementasi kurikulum inklusif di

sekolah dasar, sebagai upaya memahami sejauh mana dimensi kepemimpinan yang adaptif terhadap keberagaman dapat memperkuat praktik-praktik pendidikan inklusif yang berkelanjutan di tingkat satuan pendidikan dasar.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tiga hal pokok. Pertama, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap efektivitas implementasi kurikulum inklusif di sekolah dasar. Kedua, penelitian ini berupaya menganalisis sejauh mana kontribusi kepemimpinan multikultural kepala sekolah dalam meningkatkan kesiapan guru untuk menerapkan kurikulum inklusif. Ketiga, penelitian ini juga menelaah apakah terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi kepemimpinan multikultural kepala sekolah dengan tingkat keberhasilan implementasi kurikulum inklusif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai peran kepemimpinan multikultural dalam mendukung terciptanya praktik pendidikan inklusif di sekolah dasar.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap implementasi kurikulum inklusif di sekolah dasar. Desain penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen.

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru di SMP Negeri 4 Jombang yang menerapkan kurikulum inklusif. Sampel penelitian akan diambil menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan sekolah yang memiliki keberagaman peserta didik dan telah menerapkan kebijakan inklusif. Jumlah responden yang diharapkan mencukupi untuk analisis statistik yang valid, dengan mempertimbangkan tingkat kesalahan dan signifikansi penelitian.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun daring kepada kepala sekolah dan guru. Selain itu, wawancara terbatas dapat dilakukan sebagai data tambahan guna memperdalam pemahaman mengenai implementasi kepemimpinan multikultural dalam konteks sekolah inklusif.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan statistik inferensial dengan bantuan perangkat lunak analisis data seperti SPSS atau software statistik sejenis. Tahapan analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen penelitian, analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta

distribusi data penelitian, dan analisis regresi linear yang digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap implementasi kurikulum inklusif. Selain itu, dilakukan pula uji korelasi guna mengetahui hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan multikultural dengan tingkat keberhasilan implementasi kurikulum inklusif. Dengan tahapan analisis tersebut, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai pengaruh kepemimpinan multikultural kepala sekolah terhadap pelaksanaan kurikulum inklusif di sekolah dasar.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki     | 23     | 36.5%      |
| Perempuan     | 40     | 63.5%      |
| Total         | 63     | 100%       |

Berdasarkan Tabel 1, responden dalam penelitian ini terdiri dari dua kategori jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Dari total 63 responden, sebanyak 23 orang (36,5%) merupakan responden berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 40 orang (63,5%) berjenis kelamin perempuan. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah perempuan.

Tabel 2. Karakteristik Berdasarkan Usia

| Jenis Kelamin | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| 29 – 35       | 20     | 31.7       |
| 36 – 42       | 10     | 15.9       |
| 43 – 49       | 3      | 4.8        |
| 50 – 56       | 19     | 30.2       |
| < 57          | 11     | 17.5       |
| Total         | 63     | 100%       |

Berdasarkan Tabel 2, karakteristik responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan rentang usia. Dari total 63 responden, kelompok usia 29–35 tahun merupakan yang terbanyak, yaitu sebanyak 20 orang atau 31,7 persen. Disusul oleh kelompok usia 50–56 tahun sebanyak 19 orang atau 30,2 persen. Selanjutnya, sebanyak 11 orang atau 17,5 persen berada pada kelompok usia 57 tahun ke atas. Sementara itu, responden yang berusia 36–42 tahun

berjumlah 10 orang atau 15,9 persen, dan yang berusia 43–49 tahun hanya sebanyak 3 orang atau 4,8 persen.

Tabel 3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

| Jenis Kelamin | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| 4 – 10        | 20     | 31.7%      |
| 11 – 20       | 12     | 19%        |
| 21 – 30       | 18     | 28.6%      |
| < 30          | 13     | 20.6%      |
| Total         | 63     | 100%       |

Berdasarkan Tabel 3, karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan masa kerja. Dari total 63 responden, sebanyak 20 orang atau 31,7 persen memiliki masa kerja antara 4 hingga 10 tahun. Sebanyak 18 orang atau 28,6 persen memiliki masa kerja antara 21 hingga 30 tahun, sedangkan responden dengan masa kerja antara 11 hingga 20 tahun berjumlah 12 orang atau 19,0 persen. Sementara itu, sebanyak 13 orang atau 20,6 persen tercatat memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun

### Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test  |                |                         |
|-------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                     |                | Unstandardized Residual |
| N                                   |                | 62                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>    | Mean           | .0000000                |
|                                     | Std. Deviation | 1.58876297              |
| Most Extreme Differences            | Absolute       | .136                    |
|                                     | Positive       | .111                    |
|                                     | Negative       | -.136                   |
| Test Statistic                      |                | .136                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup> |                | .700                    |

Berdasarkan hasil uji normalitas yang disajikan dalam Tabel 4.5, pengujian dilakukan terhadap nilai residual tak terstandarisasi (*unstandardized residual*) dengan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang diperoleh adalah sebesar 0,700 yang jauh lebih besar dari nilai signifikansi 0,05.

Tabel 5. Uji Linieritas

| ANOVA Table          |                |                |      |
|----------------------|----------------|----------------|------|
|                      |                |                | Sig. |
| Implementasi         | Between Groups | (Combined)     | .455 |
| Kurikulum Inklusif * |                | Linearity      | .706 |
| Kepemimpinan         |                | Deviation from | .763 |
| Multikultural        |                | Linearity      |      |

Berdasarkan Tabel 5 uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linier antara variabel kepemimpinan multikultural kepala sekolah dan implementasi kurikulum inklusif. Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada kolom *Linearity* sebesar 0,706, dan nilai signifikansi pada kolom *Deviation from Linearity* sebesar 0,763. Kedua nilai tersebut berada di atas tingkat signifikansi 0,05, yang berarti bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat linier dan tidak terdapat penyimpangan linieritas yang signifikan.

### Uji Hipotesis

Tabel 6. Uji Parsial t-test

| Coefficients <sup>a</sup>  |                             |            |                           |       |      |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                 | 25.093                      | 3.140      |                           | 7.992 | .000 |
| Kepemimpinan Multikultural | .046                        | .122       | .049                      | .377  | .008 |

a. Dependent Variable: Implementasi Kurikulum Inklusif

Berdasarkan Tabel 6 hasil uji parsial (*t-test*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan multikultural terhadap implementasi kurikulum inklusif secara parsial. Nilai koefisien regresi (*B*) sebesar 0,046 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan multikultural akan meningkatkan implementasi kurikulum inklusif sebesar 0,046 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai *t-hitung* sebesar 0,377 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,008, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05.

### Analisis Linier Sederhana

Persamaan regresi linier sederhana di atas menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor pada kepemimpinan multikultural kepala sekolah akan diikuti oleh peningkatan

sebesar 0,046 satuan dalam implementasi kurikulum inklusif, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

$$Y = 25,093 + 0,046X$$

Nilai konstanta sebesar 25,093 menunjukkan bahwa ketika nilai kepemimpinan multikultural berada pada titik nol, maka nilai implementasi kurikulum inklusif diprediksi sebesar 25,093. Meskipun kondisi tersebut tidak realistis secara praktis, nilai ini tetap penting secara statistik sebagai dasar dari model prediksi

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan multikultural kepala sekolah dengan implementasi kurikulum inklusif menegaskan peran sentral kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam dunia pendidikan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,046 meskipun terlihat relatif kecil, secara substantif memiliki makna penting, sebab dalam konteks pendidikan, perubahan yang berkesinambungan dan konsisten seringkali memberikan dampak jangka panjang yang besar terhadap iklim sekolah dan kualitas pembelajaran. Fakta bahwa nilai signifikansi berada di bawah 0,05 menegaskan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi secara kebetulan, melainkan memiliki dasar empiris yang kuat.

Dalam kerangka teoritis, kepemimpinan multikultural menekankan pada kemampuan pemimpin pendidikan untuk mengintegrasikan nilai-nilai keadilan sosial, empati budaya, serta pengakuan terhadap keragaman ke dalam kebijakan sekolah (Anwar, 2022). Kepala sekolah yang memiliki orientasi multikultural bukan hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai role model yang menginspirasi guru dan siswa untuk saling menghargai perbedaan. Hal ini sejalan dengan prinsip kurikulum inklusif yang bertujuan mengakomodasi kebutuhan semua peserta didik tanpa diskriminasi, baik berdasarkan latar belakang etnis, agama, gender, kondisi sosial-ekonomi, maupun kebutuhan khusus (Weber et al., 2022).

Temuan penelitian ini juga memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan sekolah tidak dapat dipandang semata sebagai keterampilan manajerial, melainkan juga sebagai kompetensi moral dan sosial. Pemimpin yang multikultural pada dasarnya membangun budaya sekolah yang inklusif, di mana semua warga sekolah merasa diakui, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang (Phytanza, 2023). Dengan demikian, implementasi kurikulum inklusif bukan hanya soal penyesuaian perangkat pembelajaran, tetapi juga proses transformasi budaya sekolah yang menekankan pada keadilan dan kebersamaan.

Lebih jauh, penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan dapat menjadi variabel kunci yang menjembatani kesenjangan antara kebijakan makro (nasional) dan praktik mikro (kelas). Banyak kebijakan kurikulum inklusif yang secara formal telah ditetapkan pemerintah, namun implementasinya di sekolah sering terhambat karena kurangnya kepemimpinan yang visioner (H. Mukti, I. B. P. Arnyana, 2023). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan multikultural berperan sebagai katalis yang mampu menerjemahkan kebijakan ke dalam strategi yang sesuai dengan konteks lokal, sekaligus menggerakkan guru untuk mengadopsi praktik pedagogi inklusif.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan pesan penting bagi pengambil kebijakan pendidikan, yaitu bahwa peningkatan kompetensi multikultural kepala sekolah harus menjadi agenda strategis (Wahyudi et al., 2025). Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan kepemimpinan berbasis multikultural, workshop tentang manajemen keberagaman, serta pendampingan berkelanjutan yang menekankan pada praktik nyata dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif. Selain itu, penguatan jejaring antar-sekolah juga penting agar kepala sekolah dapat saling belajar, berbagi pengalaman, dan mengembangkan inovasi dalam mengelola keberagaman.

Implikasi lainnya adalah perlunya dukungan sistemik dari pemerintah dan lembaga terkait. Kepemimpinan multikultural tidak akan berkembang optimal tanpa adanya kebijakan yang mendorong akuntabilitas inklusi di tingkat sekolah. Misalnya, dengan memasukkan indikator keberhasilan implementasi kurikulum inklusif ke dalam sistem evaluasi sekolah, atau dengan menyediakan sumber daya khusus untuk mendukung program-program yang mengedepankan nilai multikultural dan inklusif (Pauliene et al., 2019).

Secara konseptual, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa keberhasilan pendidikan inklusif bukan hanya bergantung pada guru atau kurikulum semata, tetapi sangat ditentukan oleh atmosfer kepemimpinan yang tercipta. Kepala sekolah yang mampu menumbuhkan kesadaran kolektif tentang pentingnya menghargai perbedaan akan menciptakan sinergi antar-guru, orang tua, dan siswa, sehingga implementasi kurikulum inklusif berjalan lebih efektif. Temuan ini selaras dengan pendapat Sincar yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang mengakomodasi keberagaman merupakan syarat utama bagi terciptanya sekolah yang inklusif, adil, dan demokratis.



#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan multikultural kepala sekolah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap implementasi kurikulum inklusif di sekolah dasar. Kepala sekolah yang mampu menerapkan nilai-nilai multikultural seperti toleransi, penghargaan terhadap perbedaan, serta keadilan, mampu menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan mendukung bagi seluruh peserta didik, termasuk siswa berkebutuhan khusus. Kepemimpinan yang inklusif mendorong guru dan tenaga pendidik untuk menyesuaikan strategi pembelajaran yang adaptif terhadap keberagaman karakteristik siswa. Selain itu, kepala sekolah berperan penting dalam mengintegrasikan prinsip inklusi ke dalam kebijakan, program, dan kegiatan pembelajaran di sekolah

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar, M. (2022). Ketimpangan aksesibilitas pendidikan dalam perspektif pendidikan multikultural. *Foundasia*, 13(1).
- Ashlan, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Penerbit Yayasan Barcode.
- H. Mukti, I. B. P. Arnyana, and N. D. (2023). Analisis Pendidikan Inklusif: Kendala dan Solusi dalam Implementasinya. *Kaganga: Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial*, 6(3).
- Ifnaldi, I., Sartika, D., & Hadijaya, Y. (2025). Kepemimpinan Dalam Pendidikan Multikultural. *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 8(1), 91–106. <https://doi.org/10.52166/talim.v8i1.8787>
- Pauliene, R., Diskiene, D., & Matuzeviciute, E. (2019). Complex Approach on Multicultural Teams Management & Leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 9(2), 8–16. <https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0008>
- Phytanza, D. (2023). *Pendidikan Inklusif: Konsep, Implementasi dan Tujuan*. CV. Rey Media Grafika.
- Sebrina, A. A., & Sukirman, D. (2019). Implementasi kurikulum pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 11(2), 98–116. <https://doi.org/10.21831/jpipfp.v11i2.19748>
- Sumartik. (2024). IMPLEMENTASI PENDIDIKAN INKLUSIF DI SEKOLAH. *Analysis Journal of Education*, 2(1), 195–203.

- Wahyudi, H., Wati, E., Pebrina, T., & Martha, A. (2025). *Peran Komunikasi Antar Budaya dalam Kepemimpinan Pendidikan Global untuk Mewujudkan Inklusi dan Kolaborasi*. 9, 2097–2102.
- Weber, E., Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>