

**MODEL STRUKTURAL
COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN,
DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU**

DISERTASI

**Oleh:
SARI INDRAYANI
NPM 2333031010**



**PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2026**

**MODEL STRUKTURAL
COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN,
DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU**

**Oleh
SARI INDRAYANI**

**Disertasi
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
DOKTOR PENDIDIKAN**

**Pada
Program Studi Doktor Pendidikan
Fakultas Pendidikan dan Ilmu Keguruan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2026**

**PERNYATAAN KEASLIAN
TULISAN DAN PUBLIKASI ISI DISERTASI**

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Disertasi yang berjudul ***“MODEL STRUKTURAL COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN, DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU”*** ini adalah karya penelitian saya sendiri dan bebas plagiat, serta tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis digunakan sebagai acuan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber acuan serta daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terdapat plagiat dalam karya ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi disertasi pada jurnal atau forum ilmiah harus seizin dan menyertakan tim pembimbing sebagai *author* dan FKIP Universitas Lampung sebagai institusinya. Apabila dalam waktu sekurang-kurangnya satu semester atau enam bulan sejak pengesahan disertasi saya tidak melakukan publikasi dari sebagian atau keseluruhan disertasi ini maka Program Studi Doktor Pendidikan FKIP Universitas Lampung berhak mempublikasikan pada jurnal ilmiah yang dituju atau dikelola oleh Program Studi Doktor Pendidikan FKIP Universitas Lampung. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

Bandar Lampung, Juni 2026
Yang Membuat Pernyataan



**SARI INDRAYANI
NPM 2333031010**

ABSTRAK

MODEL STRUKTURAL COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN, DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU

Oleh

**SARI INDRAYANI
NPM 2333031010**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model struktural berbasis integrasi digital instructional leadership, distributed leadership, dengan mediasi coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan terhadap kinerja guru. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada kompleksitas permasalahan kinerja guru di era transformasi digital, khususnya dalam integrasi teknologi secara pedagogis yang masih terbatas, keterbatasan penelitian kepemimpinan, serta praktik supervisi yang beragam. Selain itu, kajian empiris menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan pendidikan masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan ketiga pendekatan tersebut dalam satu model struktural yang utuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif melalui analisis Structural Equation Modeling (SEM). Data kuantitatif diperoleh melalui survei terhadap guru SMK Negeri di Provinsi Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang diuji memenuhi kriteria valid dan layak digunakan. Digital instructional leadership dan distributed leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan sebagai variabel mediasi. Integrasi prinsip Trilogi Pendidikan mampu memperkuat praktik supervisi yang reflektif, kolaboratif, dan kontekstual. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis.

Kata kunci: Coaching Supervision, Trilogi Pendidikan, Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, Kinerja Guru.

ABSTRACT

A STRUCTURAL MODEL OF COACHING SUPERVISION BASED ON THE EDUCATION TRILOGY, DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, DISTRIBUTED LEADERSHIP, AND TEACHER PERFORMANCE

By

**SARI INDRAYANI
NPM 2333031010**

This study aims to examine a structural model based on the integration of digital instructional leadership and distributed leadership, mediated by coaching supervision based on the Education Trilogy, on teacher performance. The background of this research is based on the complexity of teacher performance issues in the era of digital transformation, particularly the limited pedagogical integration of technology, limitations in leadership research, and diverse supervisory practices. Furthermore, empirical studies indicate that educational leadership research is still partial and has not integrated these three approaches into a complete structural model. This study used a quantitative method through Structural Equation Modeling (SEM) analysis. Quantitative data were obtained through a survey of state vocational high school teachers in Lampung Province. The results of the study indicate that the examined model meets the criteria for validity and is suitable for use. Digital instructional leadership and distributed leadership have a positive and significant impact on teacher performance, both directly and through Education Trilogy-based coaching supervision as a mediating variable. The integration of Education Trilogy principles strengthens reflective, collaborative, and contextual supervision practices. This research provides theoretical and practical contributions.

Keywords: Coaching Supervision, Education Trilogy, Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, Teacher Performance.

**MODEL STRUKTURAL
COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN,
DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU**

DISERTASI

Oleh:

SARI INDRAYANI

NPM 2333031010

**Komisi
Pembimbing
Promotor**

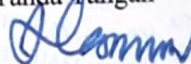
Nama

Prof. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

NIP 19670521 200012 1 001

Tanda Tangan

Tanggal

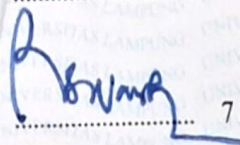


7 Mei 2026

Kopromotor

Dr. Riswandi, M.Pd.

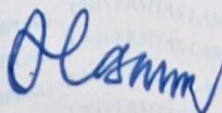
NIP 19760808 200912 1 001



7 Mei 2026

Telah dinyatakan memenuhi syarat pada tanggal 7 Mei 2026

**Koordinator Program Studi Doktor Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung,**



Prof. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

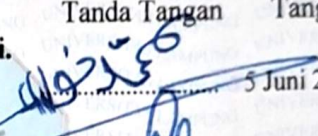
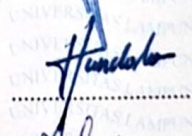
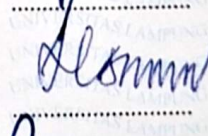
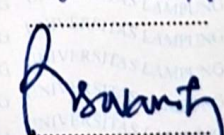
NIP 196705212000121001

**MODEL STRUKTURAL
COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN,
DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU**

DISERTASI

Oleh:
SARI INDRAYANI
NPM 2333031010

Tim Penguji

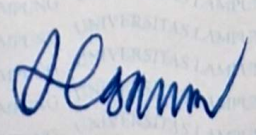
Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Ketua	Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si. NIP 19741220 200912 1 002		5 Juni 2026
Sekretaris	Dr. Rabiyyatul Adawiyah Siregar, M.Pd. NIP 19860410 202406 2 001		5 Juni 2026
Anggota	Dr. Drs. Sulpakar, M.M. NIP 19690205 198910 1 002		5 Juni 2026
	Dr. Handoko, S.T., M.Pd. NIP 19860515 202406 1 001		5 Juni 2026
	Prof. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D. NIP 19670521 200012 1 001		5 Juni 2026
	Dr. Riswandi, M.Pd. NIP 19760808 200912 1 001		5 Juni 2026

**Telah dipertahankan di depan penguji pada Sidang Tertutup
Dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 5 Juni 2026**

Dekan FKIP UNILA,

Koordinator Program Studi Doktor Pendidikan,


Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd.
NIP 19870504 201404 1 001

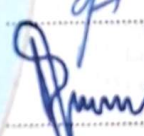
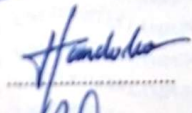
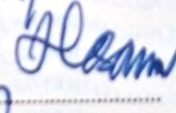
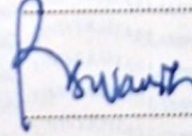

Prof. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

**MODEL STRUKTURAL
COACHING SUPERVISION BERBASIS TRILOGI PENDIDIKAN,
DIGITAL INSTRUCTIONAL LEADERSHIP,
DISTRIBUTED LEADERSHIP, DAN KINERJA GURU**

DISERTASI

Oleh:
SARI INDRAYANI
NPM 2333031010

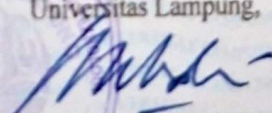
Tim Penguji

Jabatan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Ketua	Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. NIP 19640326 198902 1 001		18 Juni 2026
Sekretaris	Dr. Rabiya'ul Adawiyah Siregar, M.Pd. NIP 19860410 202406 2 001		18 Juni 2026
Anggota	Dr. Drs. Sulpakar, M.M. NIP 19690205 198910 1 002		18 Juni 2026
	Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si. NIP 19741220 200912 1 002		18 Juni 2026
	Dr. Handoko, S.T., M.Pd. NIP 19860515 202406 1 001		18 Juni 2026
	Prof. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D. NIP 19670521 200012 1 001		18 Juni 2026
	Dr. Riswandi, M.Pd. NIP 19760808 200912 1 001		18 Juni 2026

Telah dipertahankan di depan penguji pada Sidang Terbuka
Dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 18 Juni 2026


Rekan FKIP Universitas Lampung,
Dr. Albar Mardiantoro, M.Pd.
NIP 19670504 201404 1 001

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Lampung,


Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

RIWAYAT HIDUP



SARI INDRAYANI lahir pada 18 Desember 1980 di Lampung Tengah. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, putri dari pasangan Bapak H.M. Sarosi (Alm) dan Ibu Hj. Siti Saryanti (Almh). Saat ini, penulis berprofesi sebagai Kepala Sekolah di SMK Negeri 2 Banjit, Kabupaten Way Kanan.

Riwayat pendidikan formal penulis diawali di SDN 2 Gunung Madu kabupaten Lampung Tengah dan diselesaikan pada tahun 1993, SMPS Satya Dharma Sudjana Gunung Madu pada 1996, dan SMAS Al-Kautsar Bandar Lampung lulus pada 1999. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Pendidikan tinggi di Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Universitas PGRI Palembang dan lulus pada 2004. Pada tahun 2020, Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 Program Magister Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Lampung dan lulus pada 2022.

Sebagai bentuk komitmen dalam pengembangan keilmuan di bidang pendidikan, pada tahun 2023, terdaftar sebagai mahasiswa S3 Program Studi Doktor Pendidikan di Universitas Lampung. Peneliti telah menghasilkan sejumlah keluaran akademik, di antaranya buku ber-ISBN, HKI, publikasi artikel di prosiding Seminar Internasional, jurnal bereputasi SINTA 2, dan LoA Artikel Scopus Q1. Dengan capaian tersebut, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim

Disertasi ini saya persembahkan dengan segenap hati sebagai wujud rasa syukur yang mendalam kepada Alloh SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya dalam setiap langkah perjalanan hidup saya. Sholawat dan Salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW. Tak terlukiskan betapa saya terharu oleh kasih sayang dan dukungan yang tulus dari semua pihak yang telah menemani perjalanan akademik saya dan penghargaan yang tinggi kepada semua pihak yang telah mendukung perjalanan akademik penulis dalam menyelesaikan studi, antara lain:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Haji Muhammad Sarosi (Alm) dan Ibu Hj. Siti Saryanti (Almh), yang telah membesarkan dengan penuh cinta dan pengorbanan. Terima kasih atas doa dan kasih sayang yang selalu menyertai hidupku. Meski telah berpulang ke rahmatullah, cinta kalian tetap menjadi kekuatanku. Semoga Alloh SWT menempatkan Bapak dan Ibu di tempat terbaik di sisi-Nya. Aamiin
2. Keluargaku, sumber semangat dalam jihad intelektual menuju jenjang pendidikan tertinggi S3 dan mendorongku untuk terus berkarya
3. Sahabat-sahabat terbaik yang selalu mengaktifkan diskusi dan kolaborasi, sehingga membuka cakrawala baru.
4. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, lembaga yang memberikan saya kesempatan untuk bertumbuh dan berkarya, rumah kedua yang memberikan ruang untuk belajar dan berkembang sebagai pribadi yang lebih baik.
5. Kampus tercinta Universitas Lampung sebagai almamater terbaik yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga selama menempuh studi. Di sanalah saya menimba ilmu, merajut pengalaman, dan menyusun kenangan yang tak akan pernah pudar. Setiap momen di almamater ini telah membentuk saya, mengukir perjalanan yang penuh warna dan memberikan fondasi kuat untuk masa depan.

MOTTO

***“Menuntut ilmu adalah taqwa. Menyampaikan ilmu adalah ibadah.
Mengulang-ulang ilmu adalah zikir. Mencari ilmu adalah jihad.”***

(Imam Al Ghazali)

***“Hidup yang baik adalah hidup yang diinspirasi oleh Cinta
dan dipandu oleh Ilmu Pengetahuan.”***

(Bertrand Russell)

“Belajar adalah harta karun yang akan selalu mengikuti pemiliknya kemanapun.”

(Pepatah Cina)

***“Tuntutlah ilmu. Di saat kamu miskin, ia akan menjadi hartamu.
Di saat kamu kaya, ia akan menjadi perhiasanmu.”***

(Luqman Al-Hakim)

فَيَدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ

“Qayyidul ‘ilma bil kitābah”

“Ikatlah ilmu dengan menulis”

(Dinisbatkan kepada Anas bin Malik)

SANWACANA

Allhamdulillahhirobbil'aalamin,

Puji syukur kehadiran Alloh SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini. Sholawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Penulis disertasi yang berjudul ***“Model Struktural Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan, Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, dan Kinerja Guru”*** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari bantuan dan pendukung dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., Promotor disertasi sekaligus sebagai Koordinator Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian telah memberikan dukungan, bimbingan, arahan, serta pemikiran-pemikiran ilmiah yang mendalam dalam setiap tahapan penyusunan dan penyelesaian disertasi ini,
5. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., Ko-Promotor disertasi yang senantiasa memberikan masukan yang konstruktif, arahan yang sistematis, serta dukungan yang berkelanjutan dalam proses penyempurnaan disertasi ini.

6. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd., Pembahas dan Penguji yang telah memberikan masukan, kritik konstruktif, serta saran yang mendalam dan komprehensif dalam setiap tahap penyempurnaan disertasi ini.
7. Bapak Dr. Drs. Sulpakar, M.M. sebagai penguji eksternal yang telah memberikan masukan, saran, dan perbaikan serta penyempurnaan dalam penulisan disertasi.
8. Bapak dan Ibu Validator Ahli: Prof. Dr. Ujang Suparman, MA., Ph.D. (Universitas Lampung), Prof. Dr. Subandi, M.M. (UIN Raden Intan Lampung), Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si. (Universitas Lampung), Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd. (UIN Raden Intan Lampung), dan Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd. (Universitas Lampung), terima kasih atas saran dan masukannya semoga menjadi amal jariyah, Aamiin.
9. Bapak/Ibu dosen dan staf di Program Studi S3 Doktor Pendidikan FKIP Universitas Lampung yang telah membagikan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan yang mendalam selama perkuliahan.
10. Bapak dan Ibu teman seperjuangan di Program Studi Doktor Pendidikan angkatan 2023 yang telah banyak memberikan kesempatan untuk berbagi dan berdiskusi.
11. Semua pihak yang telah berjasa dan membantu yang tidak dapat disebutkan satu persatu, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala kontribusinya, bantuan, dan dukungannya.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih belum sempurna dan menyisakan ruang yang luas untuk perbaikan. Oleh karena itu, saran dan kritik sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya ini. Semoga hasil penelitian ini dapat berguna serta bermanfaat bagi kita semua. Peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas segala bantuannya, semoga Allah SWT memberikan kebahagiaan serta keselamatan dunia dan akhirat atas semua yang telah diberikan.

Bandar Lampung, Juni 2026

Penulis,

SARI INDRAYANI

NPM 2333031010

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Daftar Tabel	iii
Daftar Gambar	v
Daftar Lampiran	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Pembatasan Masalah	16
1.4 Rumusan Masalah	18
1.5 Pertanyaan Penelitian	18
1.6 Tujuan Penelitian	19
1.7 Manfaat Penelitian	20
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Arti Penting Pendidikan	24
2.2 Kinerja Guru	31
2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	35
2.3.1 Kepemimpinan Sekolah	36
2.3.2 Digital Instructional Leadership	45
2.3.3 Distributed Leadership	53
2.3.4 Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan.....	58
2.3.5 Landasan Pedagogis dalam Kepemimpinan Pendidikan	73
2.4 Kerangka Pikir	75
2.5 Hipotesis	77
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	79
3.2 Desain Penelitian	80
3.3 Populasi dan Sampel	81
3.4 Definisi Operasional	84
3.5 Teknik Pengumpulan Data	89
3.6 Teknik Analisis Data	90
 BAB IV HASIL PENELITIAN	96
4.1 Deskripsi Demografi Data Penelitian	

4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	97
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	99
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	100
4.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan	101
4.1.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Sertifikasi Guru	102
4.2	Uji Model Pengukuran	103
4.2.1	Reliabilitas Konstruk	106
4.2.2	Validitas Konvergen	107
4.2.3	Validitas Diskriminan	108
4.3	Pengujian Model Struktural	108
4.4	Pembahasan	117
4.5	Kebaharuan Penelitian	130
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	132
5.1	Kesimpulan	132
5.2	Implikasi	134
5.3	Rekomendasi Penelitian Selanjutnya	139
	Daftar Pustaka	142

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1.1 Hasil Rerata Skor per Komponen Jenjang SMK	3
2.1 Perbedaan dan Persamaannya	185
2.2 Peran jenis hubungan	187
2.3 Bagaimana perilaku <i>mentor</i> , <i>coach</i> , <i>model</i> , <i>supervisor</i> , dan <i>coach supervisor</i>	189
2.4 Kesenjangan Penelitian	191
3.1 Jumlah Sekolah dan Guru SMK Negeri Perkabupaten/kota di Provinsi Lampung	81
3.2 Definisi operasional <i>digital instructional leadership</i>	84
3.3 Definisi operasional <i>distributed leadership</i>	85
3.4 Definisi operasional coaching supervision berbasis trilogi Pendidikan	86
3.5 Definisi operasional kinerja guru	88
3.6 Prasyarat uji validitas	92
3.7 Prasyarat uji reliabilitas	92
3.8 Kriteria goodness of fit	94
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	97
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	99
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	100
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan	101
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Sertifikasi	102
4.7 Construct Reliability and Validity Model Second-Order	106
4.8 Interpretasi Reliabilitas Konstruk Second-Order	107
4.9 Validitas Konvergen Konstruk Second-Order (AVE)	107
4.10 Matriks HTMT Antar-Konstruk Second-Order	108
4.11 Analisis R^2 dan R^2 Adjusted (Model Second-Order)	109
4.12 Nilai Effect Size (f^2) Model Second-Order	109
4.13 Hasil Pengujian Delapan Hipotesis Penelitian (Bootstrapping, SmartPLS 4)	112
4.14 Ringkasan Keputusan Pengujian Delapan Hipotesis Penelitian	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
1.1 Grafik Capaian Kinerja Komponen Akreditasi Jenjang SMK/MAK	2
1.2 Grafik Rerata Nilai Per Komponen Jenjang SMK di Provinsi	3
1.3 Infografis Studi Pendahuluan Frekuensi Kemunculan Tema	11
2.1 Kerangka pikir	77
4.1 Diagram Data Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin	97
4.2 Diagram Data Demografi Berdasarkan Usia	98
4.3 Diagram Data Demografi Berdasarkan Pendidikan	99
4.4 Diagram Data Demografi Berdasarkan Pengalaman Kerja	100
4.5 Diagram Data Demografi Berdasarkan Status Pekerjaan	101
4.6 Diagram Data Demografi Berdasarkan Status Sertifikasi	102
4.7 Diagram Jalur PLS-SEM Sebelum Analisis Second-Order (Outer Loadings Indikator terhadap Dimensi)	104
4.8 Diagram Jalur PLS-SEM Second-Order — Outer Loadings HOC terhadap LOC (PLS Algorithm)	105
4.9 Hasil Model Struktural Second-Order (Bootstrapping) — Path Coefficients, R^2 , dan Signifikansi	110
4.10 Nilai Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh secara Simultan Antar Variabel Penelitian	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1 Surat Izin Penelitian dari Prodi Doktor Pendidikan Universitas Lampung	165
2 Surat Izin Penelitian dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung	166
3 Surat Izin Etik / Ethical Approval	167
4 Skala Supervisi Coaching Berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara (TCSS: Trilogy-based Coaching Supervision Scale)	168
5 Sertifikat Hak Cipta Alat Ukur Coaching Supervision Berbasis Trilogy Pendidikan (TCSS: Trlogy-based Coaching Supervision Scale)	173
6 Buku Monograf Hasil Pengembangan Disertasi	174
7 Sertifikat Hak Cipta Buku Monograf Hasil Pengembangan Disertasi	175
8 Artikel Terindeks Sinta 2	176
9 Sertifikat Hak Cipta Atikel Terindeks Sinta 2	177
10 Tabel Perbedaan dan persamaan <i>mentor, coach, model, supervisor</i> , dan <i>coach supervisor</i> , peran jenis hubungannya dan bagaimana perilakunya	180
11 Tabel Kesenjangan Penelitian	186

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran tentang konteks penelitian dan keterkaitan antara variabel-variabel yang meliputi *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, peranan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan sebagai mediator, dan *kinerja guru*. Pengenalan awal dimulai dengan pemahaman mendasar mengenai dunia pendidikan, kemudian diikuti dengan pengenalan variabel utama penelitian beserta hubungan antara satu sama lain. Bab ini juga mengidentifikasi berbagai permasalahan yang ditemukan di lapangan, diikuti dengan batasan-batasan yang diterapkan dalam penelitian, serta perumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai. Selain itu, bab ini juga membahas manfaat penelitian.

1.1 Latar Belakang Penelitian

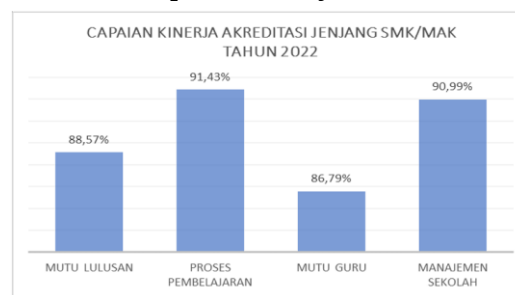
Pendidikan abad ke-21 ditandai dengan perubahan fundamental yang dipicu oleh perkembangan teknologi digital, globalisasi, dan kompleksitas tantangan sosial. Revolusi industri 4.0 dan transisi menuju society 5.0 menuntut sistem pendidikan tidak lagi berfokus hanya pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pengembangan kompetensi berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan literasi digital (Schleicher, 2018; Trilling & Fadel, 2009). Di Indonesia, kebijakan pendidikan menunjukkan kecenderungan kuat untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Salah satu inisiatif besar yang diluncurkan oleh pemerintah adalah *Merdeka Belajar*, yang bertujuan untuk memberikan otonomi lebih kepada sekolah dalam merancang kurikulum dan pembelajaran yang lebih sesuai dengan kebutuhan lokal (Kemendikbudristek, 2022).

Kinerja guru merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kualitas pendidikan di Indonesia. Meskipun banyak program dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru, kesenjangan dalam kinerja guru masih menjadi masalah signifikan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) Lampung, hasil akreditasi menunjukkan bahwa

kualitas guru di beberapa sekolah, khususnya pada jenjang SMK, masih berada di bawah standar yang diharapkan. Salah satu aspek yang menunjukkan kesenjangan adalah rendahnya tingkat pengembangan profesi berkelanjutan bagi guru (BAN-S/M, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kebijakan yang mendukung peningkatan kompetensi guru, implementasinya masih kurang optimal di banyak daerah.

Permasalahan kinerja guru tersebut tidak hanya bersifat konseptual dan teoritis, tetapi juga tercermin secara nyata dalam konteks empiris satuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Data hasil akreditasi satuan pendidikan yang dikeluarkan oleh BAN-S/M Provinsi Lampung menunjukkan bahwa komponen mutu guru secara konsisten menjadi aspek dengan capaian terendah dibandingkan komponen lainnya. Berdasarkan Gambar 1.1 grafik capaian kinerja akreditasi SMK/MAK tahun 2022, komponen mutu guru memperoleh nilai sebesar 86,79%, lebih rendah dibandingkan mutu lulusan, proses pembelajaran, maupun manajemen sekolah. Hasil visitasi akreditasi lebih lanjut menunjukkan bahwa pada komponen mutu guru, indikator dengan capaian terendah adalah butir yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan profesi berkelanjutan oleh guru (BAN-S/M, 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek pengembangan profesional guru belum dikelola secara optimal dan sistematis, padahal pengembangan profesi berkelanjutan merupakan prasyarat utama peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu lulusan sesuai dengan standar Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP) 2020.

Gambar 1.1 Grafik Capaian Kinerja Akreditasi Jenjang SMK/MAK



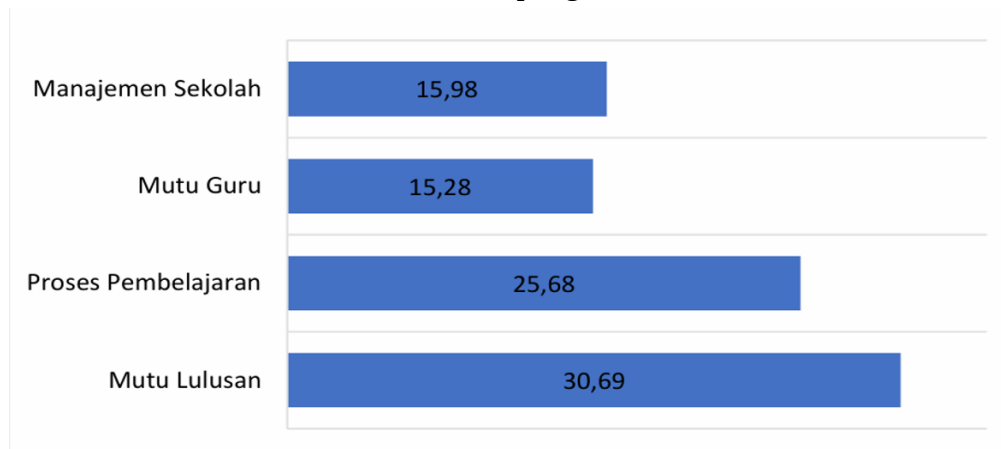
Sumber: BAN-S/M Lampung, 2022

Tabel 1.1 Hasil Rerata Skor per Komponen Jenjang SMK

Jenjang	Komponen			
	Mutu Lulusan	Proses Pembelajaran	Mutu Guru	Manajemen Sekolah
SMK	30,69	25,68	15,28	15,98

Sumber: BAN-S/M Lampung, 2023

Gambar 1.2 Grafik Rerata Nilai Per Komponen Jenjang SMK di Provinsi Lampung Tahun 2023



Sumber: BAN-S/M Lampung, 2023

Dari Tabel 1.1 dan Gambar 1.2 dapat diketahui bahwa nilai terendah adalah mutu guru. Laporan yang dikeluarkan BAN-SM Lampung dari hasil visitasi akreditasi tahun 2023 mendeskripsikan bahwa komponen mutu guru SMK mendapatkan rerata kinerja terendah dibandingkan komponen lain. Pada komponen mutu guru yang perlu mendapatkan perhatian adalah adanya kebijakan pengembangan profesi berkelanjutan secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan wawasan melalui studi lanjut, pelatihan, pemberdayaan MGMP, dan kreativitas guru dan perlu direncanakan secara terprogram. Untuk komponen proses pembelajaran, butir yang kinerjanya belum maksimal adalah program remedial dan atau pengkayaan perlu

diberikan kepada peserta didik yang memerlukan dan pembiasaan literasi membaca dan menulis.

Rekomendasi selanjutnya dari data hasil visitasi akreditasi BAN-SM Lampung tahun 2023 yaitu terkait sarana dan prasarana yang tersedia di SMK belum dimanfaatkan secara optimal dalam pembelajaran, Untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran agar sarana prasarna dapat dimanfaatkan secara optimal, dari pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi agar menugaskan kepala satuan pendidikan melakukan analisis kebutuhan dalam pengadaan sarana prasarana, atau membina proses pembelajaran yang berorientasi pada student oriented. Hal ini penting karena mutu dan kinerja guru yang baik akan mendukung optimalisasi pemanfaatan sarana prasarana dalam proses pembelajaran, sehingga analisis kebutuhan yang dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dapat selaras dengan upaya peningkatan kualitas pengajaran yang berorientasi pada student-oriented (Fu, 2024; Zhao et al., 2023; Zolochevskaya et al., 2021). Mutu guru adalah tentang kualitas dan kompetensinya, sedangkan kinerja guru adalah bagaimana ia menerapkan kualitas tersebut dalam praktik mengajar sehari-hari (Chu et al., 2021; Kim & Kwon, 2023).

Pengembangan mutu dan kinerja guru secara optimal menuntut adanya peran kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendukung kemajuan profesionalisme guru. Kepemimpinan pendidikan yang berbasis keteladanan dan kolaborasi terbukti mendukung pemberdayaan guru, penguatan komitmen organisasi, dan peningkatan performa kerja anggota sekolah (Sulpakar, Ridwan, Herdian, et al., 2022). Dalam dunia pendidikan, peran kepemimpinan (leadership) memiliki kontribusi dalam memajukan sistem pendidikan (Kezar, 2023). Kepemimpinan bukan hanya tentang memegang kendali, tetapi juga tentang mengilhami, membimbing, dan memotivasi orang lain untuk mencapai potensi terbaik mereka (Chabalala & Naidoo, 2021). Di seluruh dunia, pemimpin pendidikan bertanggung jawab tidak hanya untuk menyelaraskan visi dan misi sekolah, tetapi juga untuk mengembangkan budaya sekolah yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada hasil pembelajaran yang berkelanjutan (Adeoye et al., 2025). Seorang pemimpin

pendidikan yang efektif mampu menciptakan lingkungan di mana guru dan siswa merasa didukung, dihargai, dan didorong untuk tumbuh secara pribadi dan profesional (Kilag & Sasan, 2023).

Dalam konteks transformasi digital pendidikan, permasalahan kinerja guru juga tampak pada rendahnya integrasi teknologi dalam pembelajaran secara pedagogis. Meskipun akses terhadap perangkat dan platform digital semakin meningkat, pemanfaatannya sering kali terbatas pada fungsi substitusi, seperti penyampaian materi dan administrasi pembelajaran. Guru belum secara optimal memanfaatkan teknologi untuk mendorong pembelajaran kolaboratif, diferensiatif, dan berorientasi pada pengembangan keterampilan berpikir tingkat tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya melalui penyediaan teknologi, tetapi memerlukan kepemimpinan dan pendampingan profesional yang efektif (Dexter, 2011; Fullan, 2014).

Berbagai studi nasional di Indonesia dan hasil evaluasi kebijakan pendidikan menunjukkan bahwa kinerja guru masih menghadapi tantangan struktural dan kultural. Beban administratif yang tinggi, minimnya budaya refleksi, serta keterbatasan kualitas kepemimpinan pembelajaran di sekolah menjadi faktor yang memengaruhi rendahnya kinerja guru. Selain itu, implementasi kebijakan peningkatan mutu guru sering kali belum diikuti dengan penguatan kapasitas kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin instruksional dan coach profesional. Kondisi ini menegaskan bahwa permasalahan kinerja guru bersifat sistemik dan memerlukan pendekatan yang komprehensif (Mulyasa, 2022; Suryadi, 2014).

Kebijakan *Merdeka Belajar* yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) seharusnya memberikan ruang bagi guru untuk lebih mengembangkan diri, baik dalam aspek pedagogik maupun teknologi. Melalui kebijakan ini, diharapkan ada peningkatan dalam hal otonomi sekolah untuk merancang kurikulum dan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa, serta memberikan kebebasan kepada guru untuk memilih pendekatan yang lebih relevan dengan perkembangan zaman (Kemendikbudristek,

2022). Salah satu fitur penting dari *Merdeka Belajar* adalah pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran yang, jika diterapkan dengan baik, dapat memperbaiki kinerja guru, khususnya dalam merancang pembelajaran yang lebih inovatif dan kolaboratif. Namun, implementasi kebijakan ini menghadapi tantangan besar terkait kesiapan guru dalam menggunakan teknologi secara efektif dalam pembelajaran (Suryadi, 2014).

Kualitas pembelajaran di banyak sekolah masih sangat dipengaruhi oleh ketidakmerataan infrastruktur dan akses terhadap teknologi, misalnya di beberapa daerah di Indonesia, terutama di luar Pulau Jawa, penerapan teknologi dalam pembelajaran masih terbatas pada penyampaian materi dan administrasi, bukan pada penerapan pedagogik yang lebih inovatif dan kolaboratif (Kemendikbudristek, 2022). Selain itu, penelitian oleh Mulyasa menunjukkan bahwa meskipun banyak guru di Indonesia yang telah menerima pelatihan digital, pemanfaatan teknologi di kelas sering kali tidak optimal, terutama dalam konteks interaksi digital dan kolaborasi berbasis teknologi (Mulyasa, 2022).

Studi di SMK Negeri 1 Bandar Lampung menunjukkan bahwa meskipun teknologi telah diperkenalkan sebagai bagian dari kebijakan *Merdeka Belajar*, banyak guru yang masih mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam praktik pengajaran sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh rendahnya literasi teknologi yang dimiliki oleh sebagian besar guru dan terbatasnya akses terhadap pelatihan profesional yang berkualitas (Mulyasa, 2022). Sekolah ini memanfaatkan platform e-learning dan aplikasi manajemen pembelajaran untuk mendukung pembelajaran daring dan kolaboratif, yang memungkinkan siswa untuk mengakses materi secara fleksibel dan berinteraksi dengan guru serta teman-teman mereka secara online (Suryadi, 2014). Lebih jauh lagi, hasil observasi dan wawancara di lapangan juga menunjukkan bahwa meskipun ada kebijakan yang mendukung, implementasi kebijakan *Merdeka Belajar* tidak diikuti dengan peningkatan yang signifikan dalam hal pengembangan kompetensi guru, khususnya dalam aspek penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Tantangan lainnya adalah minimnya supervisi dan pendampingan yang

bersifat kolaboratif dan reflektif, yang dapat mendukung guru dalam mengatasi kesulitan yang mereka hadapi dalam menggunakan teknologi secara pedagogis.

Dengan adanya kebijakan *Merdeka Belajar*, ada potensi besar untuk memperbaiki kesenjangan kinerja guru melalui pemanfaatan teknologi yang lebih baik dan pelatihan yang lebih relevan. Namun, hal ini memerlukan kolaborasi yang lebih intensif antara kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan bahwa kebijakan ini dapat diterapkan secara efektif. Implementasi kebijakan yang didukung oleh kepemimpinan instruksional yang kuat, seperti yang ditawarkan oleh *digital instructional leadership*, dapat membantu menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih inklusif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi (Fullan, 2014; Leithwood et al., 2020a). Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk tidak hanya fokus pada penyediaan perangkat digital, tetapi juga untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan di sekolah dalam mengelola perubahan ini.

Seiring dengan berkembangnya paradigma pembelajaran digital, sekolah di Indonesia dituntut untuk beradaptasi dengan cepat. Kepemimpinan transformasional diperlukan agar sekolah mampu menghadapi perubahan yang cepat dan mendorong guru menjadi lebih kreatif serta inovatif (Hariri, 2020). Kualitas kepemimpinan sekolah menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa kebijakan *Merdeka Belajar* dan transformasi digital pendidikan dapat diimplementasikan dengan sukses. Pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah, harus mampu menciptakan visi yang jelas mengenai pemanfaatan teknologi dan memastikan bahwa budaya organisasi sekolah mendukung inovasi serta pengembangan profesionalisme guru (Fullan, 2014; Hallinger, 2011a). Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan di Indonesia sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan sekolah dalam mengarahkan perubahan dan mengelola proses pembelajaran berbasis teknologi yang efektif.

Peran kepala sekolah dalam konteks pendidikan abad ke-21 telah mengalami perubahan yang signifikan. Kepala sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai administrator yang mengelola operasional sekolah, tetapi lebih sebagai pemimpin

pembelajaran yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi guru serta siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Kepala sekolah yang menerapkan transformational leadership cenderung lebih menunjukkan pengambilan keputusan yang rasional dan efektif dalam pengelolaan sekolah (Hariri et al., 2014). Kepemimpinan pembelajaran ini melibatkan penggunaan teknologi dalam pengajaran, menciptakan budaya belajar yang positif, serta memfasilitasi pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki visi yang jelas mengenai integrasi teknologi dalam pembelajaran, serta kemampuan untuk membimbing guru dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Hallinger, 2011a; Leithwood et al., 2020a)

Implementasi kepemimpinan instruksional digital di Indonesia atau *digital instructional leadership* sudah mulai dilaksanakan di beberapa sekolah yang berkomitmen untuk memanfaatkan teknologi secara maksimal dalam pembelajaran. Contohnya, SMK Negeri 1 Bandar Lampung telah berhasil mengintegrasikan platform pembelajaran digital dalam proses belajar mengajar. Sekolah ini tidak hanya memanfaatkan teknologi untuk administrasi, tetapi juga menggunakannya untuk merancang pembelajaran yang lebih interaktif dan kolaboratif. Kepala sekolah di SMK ini mengambil peran sebagai pemimpin instruksional digital dengan memberikan arahan kepada guru untuk memanfaatkan berbagai platform e-learning dan alat kolaborasi digital. Program ini berhasil meningkatkan keterlibatan siswa dan memperkaya pengalaman belajar mereka, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi (Mulyasa, 2022; Suryadi, 2014).

Namun, meskipun ada contoh positif seperti SMK Negeri 1 Bandar Lampung, banyak sekolah lainnya di Indonesia yang masih kesulitan dalam menerapkan kepemimpinan instruksional digital secara efektif. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya kesiapan kepala sekolah dan guru dalam memanfaatkan teknologi secara pedagogis. Banyak kepala sekolah yang belum sepenuhnya menyadari pentingnya

peran mereka sebagai pemimpin pembelajaran yang berbasis teknologi, sementara sebagian guru masih kesulitan dalam beradaptasi dengan teknologi yang baru (Kemendikbudristek, 2022). Dalam konteks ini, penting bagi kebijakan pendidikan untuk lebih mendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam memimpin perubahan berbasis teknologi.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan untuk mengembangkan *digital instructional leadership*, muncul kebutuhan untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan terdistribusi. Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya kolaborasi, interaksi interpersonal, dan pemberdayaan anggota organisasi dalam proses pengembangan sekolah (Sulpakar, Ridwan, Sudjarwo, et al., 2022). *Distributed leadership* mengakui bahwa kepemimpinan tidak hanya menjadi tanggung jawab satu individu, tetapi merupakan praktik kolektif yang melibatkan berbagai pihak di dalam sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, hingga staf lainnya. Pendekatan ini sangat relevan dengan kondisi pendidikan di Indonesia, di mana budaya organisasi sekolah cenderung hierarkis dan kurang mendukung partisipasi aktif dari semua pihak dalam pengambilan keputusan. Di banyak sekolah, kepala sekolah masih memegang kendali penuh atas keputusan-keputusan penting, sementara guru dan staf lainnya tidak diberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam mengelola proses pembelajaran (Gronn, 2002; Spillane, 2006).

Tantangan budaya organisasi yang hierarkis ini sangat mempengaruhi implementasi *distributed leadership*. Dalam banyak kasus, kepala sekolah masih dipandang sebagai figur otoritas yang harus memberi instruksi, sedangkan guru dan staf lainnya lebih sering berperan sebagai pelaksana kebijakan. Padahal, untuk menciptakan budaya belajar yang lebih baik, diperlukan adanya kolaborasi yang lebih erat antara kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah perlu mengubah peran mereka dari seorang pengawas menjadi seorang fasilitator yang mendukung guru dalam merancang pembelajaran yang lebih inovatif, berbasis data, dan menggunakan teknologi secara efektif (Harris, 2008; Spillane, 2006). Hal ini memerlukan perubahan pola pikir dan

budaya di sekolah, serta peningkatan kapasitas kepemimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif.

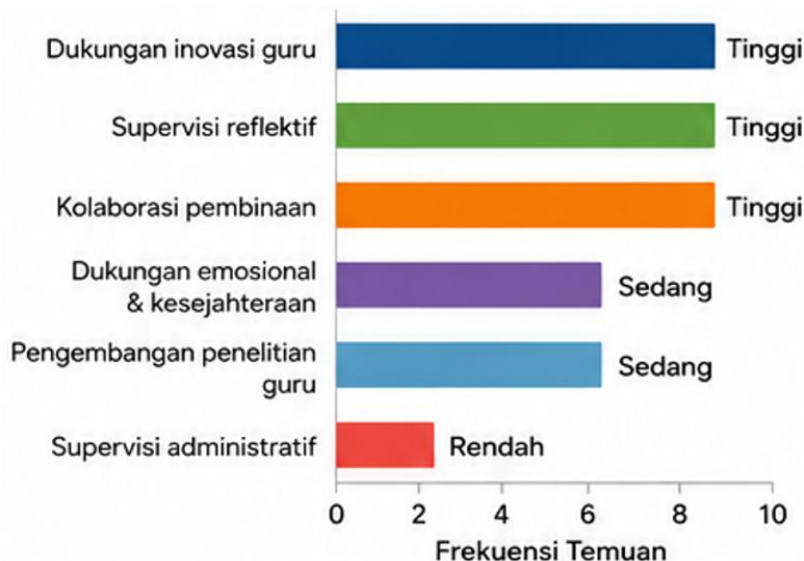
Penerapan *distributed leadership* di Indonesia, meskipun menghadapi tantangan budaya, masih memiliki potensi besar untuk memperkuat kepemimpinan sekolah. Beberapa sekolah di daerah maju seperti Jakarta dan Surabaya telah mulai mengadopsi pendekatan ini dengan membentuk tim kepemimpinan yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan staf yang diberdayakan untuk mengambil keputusan bersama. Model kepemimpinan ini membantu menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan meningkatkan partisipasi guru dalam pengembangan kurikulum serta pengelolaan pembelajaran (Leithwood et al., 2009). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *digital instructional leadership* dan *distributed leadership* sangat bergantung pada perubahan budaya organisasi yang lebih terbuka, transparan, dan kolaboratif, serta adanya dukungan yang kuat dari kebijakan pendidikan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan di tingkat sekolah.

Pemimpin dan pengawasan pembinaan (*coaching supervision*) adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan keduanya saling berkaitan erat (Evered & Selman, 1989), masing-masing saling terhubung antara satu dengan yang lain secara dinamis (Ely et al., 2010). Guru sebagai bagian dari organisasi memerlukan dukungan kepemimpinan yang mendorong pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui pembinaan, pelatihan, dan pendampingan profesional yang terstruktur (Herdian et al., 2022). *Coaching supervision* yang dilakukan pemimpin mampu menstimulasi peningkatan kinerja guru dengan restrukturisasi (Whitmore, 2010). *Coaching Supervision* adalah proses refleksi yang mendalam, penilaian, dan pembelajaran yang dilakukan oleh seorang coach bersama seorang supervisor. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa coaching yang dilakukan oleh seorang coach tetap sesuai dengan standar profesional, etika, dan praktik terbaik. *Coaching supervision* melibatkan diskusi tentang kasus-kasus coaching, analisis terhadap interaksi antara coach dan klien, serta eksplorasi terhadap aspek-aspek psikologis, profesional, dan kontekstual dari pekerjaan coaching (Hawkins, 2006; Passmore,

2011). Coaching Supervision dalam pendidikan adalah praktik di mana para pendidik atau coach diawasi dan dibimbing oleh seorang supervisor untuk meningkatkan kualitas layanan mereka kepada siswa atau peserta didik. Hal ini melibatkan refleksi mendalam terhadap praktik pengajaran, analisis terhadap interaksi antara pendidik dan siswa, serta eksplorasi terhadap strategi pembelajaran yang efektif (Cox et al., 2018; Petriglieri & Petriglieri, 2015).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan pada gambar 1.3 melalui wawancara terhadap guru dan kepala sekolah, praktik supervisi di sekolah menunjukkan adanya implementasi nilai-nilai Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani. Nilai-nilai tersebut tampak dalam pola pembinaan kepala sekolah melalui keteladanan, kolaborasi, pendampingan reflektif, pemberian motivasi, serta pemberdayaan guru dalam proses pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa supervisi tidak lagi hanya berorientasi administratif, tetapi mulai berkembang ke arah pembinaan profesional yang lebih humanis dan partisipatif (Burns & Yendol-Hoppey, 2015; Davys & Beddoe, 2020).

Gambar 1.3 Infografis Studi Pendahuluan Frekuensi Kemunculan Tema



Hasil wawancara menunjukkan bahwa prinsip Ing Madya Mangun Karso menjadi tema yang paling dominan dalam praktik supervisi di sekolah. Kepala sekolah

dan guru menekankan pentingnya kolaborasi, diskusi reflektif, coaching rutin, komunitas belajar, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran. Selain itu, prinsip Ing Ngarso Sung Tulodho tercermin melalui keteladanan kepala sekolah dalam memberikan arahan, motivasi, dan pendampingan profesional, sedangkan prinsip Tut Wuri Handayani tampak pada pemberian kepercayaan, dukungan emosional, serta kebebasan guru dalam mengembangkan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik.

Temuan empiris tersebut mengarah pada terbentuknya konstruksi variabel Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan (CSTP), yaitu model supervisi yang mengintegrasikan fungsi keteladanan, pendampingan kolaboratif, dan pemberdayaan guru dalam proses pembinaan profesional di sekolah. Variabel ini dipandang relevan dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21 karena menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai coach, mentor, fasilitator, dan penggerak inovasi pembelajaran.

Meskipun nilai-nilai Trilogi Pendidikan telah mulai tampak dalam praktik supervisi kepala sekolah, implementasinya masih beragam dan belum terstruktur dalam suatu model supervisi yang integratif. Beberapa aspek seperti pengembangan profesional guru, supervisi reflektif berkelanjutan, dan pemanfaatan teknologi dalam supervisi masih memerlukan penguatan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menguji secara empiris pengaruh Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan terhadap kinerja guru dalam model struktural bersama Digital Instructional Leadership dan Distributed Leadership, sekaligus menawarkan integrasi antara teori kepemimpinan pendidikan modern dengan filosofi pendidikan nasional Ki Hadjar Dewantara. Hal ini sejalan dengan temuan Herdian et al. (2023) yang menegaskan bahwa relasi kepemimpinan yang dibangun atas dasar kepercayaan berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja guru, sehingga memperkuat urgensi supervisi yang bersifat kolaboratif dan reflektif di sekolah (Herdian et al., 2023).

Coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara memiliki relevansi yang sangat penting dalam konteks pendidikan Indonesia, terutama

dalam menghadapi tantangan abad ke-21 dan transformasi digital. Signifikansi penelitian ini juga terletak pada integrasi landasan filosofis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara ke dalam coaching supervision. Integrasi ini memberikan kontribusi konseptual yang bersifat kontekstual dan bernilai kebaruan, khususnya dalam kajian kepemimpinan pendidikan di Indonesia. Trilogi Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai nilai normatif, tetapi diposisikan sebagai kerangka filosofis yang memandu praktik kepemimpinan instruksional digital, distribusi kepemimpinan dan supervisi berbasis coaching. Pendekatan ini diharapkan mampu menjembatani teori kepemimpinan global dengan nilai-nilai pendidikan nasional yang berakar pada budaya dan identitas bangsa (Komariah & Triatna, 2006; Tilaar, 2002)

Kajian literatur menunjukkan bahwa terdapat perkembangan penelitian yang signifikan dalam bidang kepemimpinan pendidikan, namun sebagian besar penelitian masih terfragmentasi dan belum secara komprehensif mengintegrasikan konsep *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, dan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan secara simultan. Studi-studi terdahulu telah banyak mengulas masing-masing konsep tersebut secara terpisah. Misalnya, penelitian oleh Dexter (2011) dan Harris (2013) menekankan pentingnya kepemimpinan digital (*digital instructional leadership*) dalam meningkatkan integrasi teknologi di sekolah, namun fokusnya lebih pada strategi dan persepsi kepala sekolah tanpa mengeksplorasi dampaknya terhadap proses supervisi profesional guru (Dexter, 2011; Harris, 2013). Sementara itu, kajian mengenai *distributed leadership* oleh Spillane (2006) dan Harris (2008) secara kuat menyoroti praktik kepemimpinan kolektif dalam konteks organisasi sekolah, tetapi masih minim dalam menjelaskan bagaimana distribusi kepemimpinan ini mendukung coaching supervision yang efektif dalam era digital (Harris, 2008; Spillane, 2006).

Lebih jauh, penelitian tentang *coaching supervision* telah berkembang dalam literatur internasional sebagai suatu pendekatan supervisi yang kolaboratif dan reflektif (Glickman et al., 2001; Knight, 2007). Namun, sebagian besar studi ini dilakukan di konteks pendidikan Barat dan kurang memperhatikan dinamika budaya organisasi

pendidikan di Indonesia yang bercirikan hierarki dan norma sosial yang kuat, sehingga implikasinya terhadap praktik supervisi dan kepemimpinan instruksional masih perlu ditelusuri lebih dalam. Penelitian yang menggabungkan *coaching supervision* dengan konteks *digital instructional leadership* dan *distributed leadership* dalam setting sekolah di Indonesia masih sangat terbatas, khususnya dalam menggambarkan bagaimana ketiga pendekatan tersebut saling berinteraksi dalam memperkuat efektivitas supervisi profesional guru.

Berdasarkan paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan kinerja guru merupakan fenomena empiris yang kompleks dan multidimensional. Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan instruksional digital, pola kepemimpinan yang terdistribusi, serta efektivitas *coaching supervision* di sekolah. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengkaji hubungan struktural antarvariabel tersebut secara empiris dan komprehensif. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan data empiris yang berkualitas dan memberikan dasar ilmiah bagi pengembangan model kepemimpinan dan supervisi yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian di Indonesia yang relevan, seperti yang dilakukan oleh Mulyasa (2022) dan Suryadi (2014), memang membahas berbagai bentuk kepemimpinan sekolah serta tantangan implementasinya, tetapi belum secara eksplisit merumuskan hubungan antara *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan dan kinerja guru. Lebih jauh, penelitian di tingkat daerah seperti Lampung cenderung masih berfokus pada analisis akreditasi atau kinerja sekolah secara umum tanpa menelaah secara mendalam peran kepala sekolah dalam memfasilitasi pembelajaran digital melalui *coaching supervision* yang kolaboratif. Hal ini menunjukkan adanya kekosongan konseptual dan empiris yang relevan untuk diteliti, belum ada informasi bagaimana variabel-variabel penelitian tersebut berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah khususnya di konteks sekolah menengah kejuruan di Indonesia, terutama di Lampung.

Dengan demikian, terdapat kebutuhan penelitian yang kuat untuk mengisi kekosongan ini melalui pendekatan penelitian yang komprehensif, dengan mengkaji keterkaitan antara *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan dan kinerja guru. Penelitian semacam ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis maupun praktis, serta memberikan wawasan mendalam bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang responsif terhadap tantangan era digital.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, adapun masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan kinerja guru dalam pengembangan profesi berkelanjutan berdasarkan data akreditasi dari BAN-S/M Lampung tahun 2022 dan 2023. Mutu guru di banyak SMK di Provinsi Lampung masih menunjukkan capaian yang rendah, khususnya pada aspek pengembangan profesi berkelanjutan. Kesenjangan ini memperlihatkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang diharapkan dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran.
2. Keterbatasan pengelolaan pembelajaran berbasis teknologi meskipun teknologi semakin diterima di sekolah-sekolah. Implementasi teknologi dalam pembelajaran masih terbatas pada penggunaan yang bersifat administratif, seperti pengelolaan jadwal atau penilaian, tanpa integrasi yang mendalam dalam proses pedagogis. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan dalam kepemimpinan digital dan rendahnya kesiapan guru untuk memanfaatkan teknologi secara pedagogis dan inovatif (Mulyasa, 2022; Kemendikbudristek, 2022).
3. Penerapan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan yang masih kurang dalam penelitian. Pendekatan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan yang kolaboratif belum sepenuhnya diterapkan secara efektif di banyak

sekolah. Dalam banyak kasus, supervisi cenderung administratif dan normatif, yang tidak memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan profesional guru. Hal ini memperlihatkan pentingnya mengubah paradigma supervisi menjadi lebih reflektif dan berbasis pada kolaborasi (Knight, 2007; Glickman et al., 2001).

4. Keterbatasan dalam penerapan *distributed leadership*. Konsep *distributed leadership* yang menekankan kolaborasi dan pembagian peran dalam kepemimpinan sekolah belum diterapkan secara maksimal di banyak sekolah, terutama di sekolah yang memiliki budaya organisasi yang hierarkis. Kepala sekolah masih cenderung berperan sebagai pemimpin yang otoriter, sementara guru dan staf lainnya belum diberdayakan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan pembelajaran (Spillane, 2006; Harris, 2008).
5. Tantangan implementasi model kepemimpinan yang terintegrasi dengan nilai-nilai lokal. Kesenjangan penelitian yang signifikan terlihat dalam kurangnya pengintegrasian *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, dan *coaching supervision* dengan filosofi lokal Indonesia, khususnya Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara. Penelitian sebelumnya masih cenderung menggunakan model kepemimpinan dari teori Barat yang belum sepenuhnya relevan dengan budaya dan konteks pendidikan di Indonesia, sehingga mengabaikan peran nilai-nilai lokal dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan di sekolah (Komariah & Triatna, 2006; Tilaar, 2002).
6. Minimnya penelitian yang mengintegrasikan *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, dan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan. Terbatasnya penelitian yang mengkaji hubungan antara ketiga pendekatan kepemimpinan ini dalam konteks pendidikan Indonesia, khususnya di tingkat SMK di provinsi Lampung, menimbulkan kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana ketiganya dapat saling mendukung dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian yang ada cenderung memisahkan ketiganya atau

menganggapnya sebagai pendekatan yang tidak terhubung satu sama lain, padahal integrasi ketiganya berpotensi memberikan solusi yang lebih holistik terhadap masalah yang ada (Bush, 2020; Hallinger, 2011a).

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada analisis digital instructional leadership, distributed leadership, dan coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara terhadap kinerja guru di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Provinsi Lampung. Beberapa batasan masalah yang diterapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini membatasi pembahasan pada kepemimpinan instruksional digital (*digital instructional leadership*) yang berfokus pada peran kepala sekolah dalam memfasilitasi penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran. Model kepemimpinan digital yang dianalisis akan mencakup strategi kepala sekolah dalam membangun visi teknologi, mengelola infrastruktur digital, serta memberikan pelatihan dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran berbasis teknologi. Penelitian ini tidak akan membahas kebijakan atau strategi digital secara umum di luar konteks pendidikan.
2. Penelitian ini hanya akan berfokus pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Provinsi Lampung sebagai unit analisis. Penelitian ini tidak mencakup jenjang pendidikan lainnya (misalnya, SD, SMP, SMA) atau wilayah di luar Lampung. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan dan kinerja guru pada sektor pendidikan vokasi di Indonesia, yang memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri dalam menghadapi transformasi digital.
3. Penelitian ini akan membahas penerapan distributed leadership dalam mendukung kepemimpinan instruksional digital di sekolah. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana kepala sekolah dan guru bekerja bersama dalam menerapkan model kepemimpinan terdistribusi, serta peran mereka dalam

pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Penelitian ini tidak akan membahas topik distribusi kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas, seperti kebijakan atau pengelolaan sekolah secara umum.

4. Penelitian ini akan membatasi kajian pada coaching supervision berbasis prinsip Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara dalam konteks pengembangan profesional guru. Fokus utama adalah pada bagaimana kepala sekolah menerapkan prinsip *ing ngarso sung tulodo* (keteladanan), *ing madya mangun karso* (membangun semangat), dan *tut wuri handayani* (memberi dorongan) dalam kegiatan coaching supervision yang berbasis refleksi dan pemberdayaan. Penelitian ini tidak akan mencakup aspek-aspek supervisi lain yang tidak terkait dengan prinsip Trilogi Pendidikan.
5. Penelitian ini menggunakan pendekatan mix-method yang melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif akan difokuskan pada pengukuran kinerja guru melalui instrumen yang relevan, sementara data kualitatif akan diperoleh melalui wawancara terhadap kepala sekolah dan guru untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang penerapan coaching supervision berbasis trilogi pendidikan. Penelitian ini akan membatasi analisis pada hubungan antar variabel ini tanpa membahas faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru, seperti faktor sosial-ekonomi atau kebijakan pendidikan nasional yang lebih luas.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dan cakupan masalah, penelitian ini dibangun dengan rumusan masalah:

Bagaimana model struktural *digital instructional leadership* dan *distributed leadership* yang dimediasi oleh *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan berpengaruh terhadap kinerja guru di Provinsi Lampung?

1.5 Pertanyaan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah tersebut penelitian ini dipandu oleh delapan pertanyaan penelitian yang dikembangkan menjadi delapan hipotesis. Berikut pertanyaan penelitian tersebut:

1. Bagaimana pengaruh langsung *digital instructional leadership* terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana pengaruh langsung *distributed leadership* terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana pengaruh *digital instructional leadership* terhadap *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan?
4. Bagaimana pengaruh *distributed leadership* terhadap *coaching supervision* berbasis Trilogi pendidikan?
5. Bagaimana pengaruh *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan terhadap kinerja guru?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung *digital instructional leadership* terhadap kinerja guru yang dimediasi *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung *distributed leadership* terhadap kinerja guru yang dimediasi *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan?
8. Bagaimana pengaruh langsung *digital instructional leadership*, *distributed leadership* dan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan secara simultan terhadap kinerja guru?

1.6 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini adalah menguji model struktural *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan dan kinerja guru berdasarkan kajian literatur dalam konteks sekolah di Lampung.

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah disebutkan, berikut adalah tujuan spesifik penelitian untuk menguji sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung *digital instructional leadership* terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh langsung *distributed leadership* terhadap kinerja guru.
3. Pengaruh *digital instructional leadership* terhadap *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan.
4. Pengaruh *distributed leadership* terhadap *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan.
5. Pengaruh *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan terhadap kinerja guru.
6. Peran mediasi *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan dalam hubungan antara *digital instructional leadership* dan kinerja guru.
7. Peran mediasi *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan dalam hubungan antara *distributed leadership* dan kinerja guru.
8. Pengaruh langsung *digital instructional leadership*, *distributed leadership* dan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan secara simultan terhadap kinerja guru.

1.7 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks digital instructional leadership, distributed leadership, dan coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara. Beberapa manfaat teoritis yang diharapkan antara lain:

- a. Pengembangan Model Kepemimpinan Terpadu: Penelitian ini mengembangkan dan menguji model struktural yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks pendidikan Indonesia. Hal ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana ketiga pendekatan kepemimpinan ini dapat saling mendukung untuk meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran.
- b. Relevansi Teori Kepemimpinan dalam Pendidikan Digital: Penelitian ini memperkenalkan konsep digital instructional leadership yang lebih kontekstual dengan tantangan dan peluang transformasi digital dalam pendidikan Indonesia,

sekaligus memperbarui kerangka teori kepemimpinan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21.

- c. Integrasi Nilai-Nilai Lokal dalam coaching supervision: Melalui integrasi Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara sebagai dasar filosofi coaching supervision seorang pemimpin. Penelitian ini akan memperkenalkan perspektif baru dalam literatur pendidikan yang menggabungkan teori-teori kepemimpinan modern dengan nilai-nilai lokal yang berbasis pada budaya Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga memiliki manfaat praktis yang signifikan, baik bagi kepala sekolah, guru, maupun pengelola pendidikan. Beberapa manfaat praktis, antara lain:

- a. Peningkatan Kinerja Guru: Penelitian ini memberikan wawasan dan pedoman yang membantu kepala sekolah dan guru untuk lebih memahami cara meningkatkan kinerja mereka melalui penerapan kepemimpinan digital dan kolaborasi yang didorong oleh *distributed leadership* dan coaching supervision berbasis trilogi pendidikan. Hasil penelitian ini diterapkan langsung dalam praktik sehari-hari untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- b. Pengembangan Profesionalisme Guru: Temuan dari penelitian ini digunakan untuk merancang program pengembangan profesional yang lebih efektif di tingkat sekolah. Dengan membangun budaya kolaboratif yang mendukung coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan, penelitian ini memberikan langkah konkret dalam memperkuat kapasitas profesional guru dalam mengadaptasi teknologi dan meningkatkan kualitas pembelajaran.
- c. Meningkatkan Kolaborasi di Sekolah: Penelitian ini menawarkan solusi praktis untuk mengatasi tantangan *distributed leadership* dalam konteks sekolah yang cenderung hierarkis. Dengan mengadopsi pendekatan kolaboratif, sekolah dapat membangun tim yang lebih solid antara kepala sekolah dan guru, yang terbukti meningkatkan komunikasi, partisipasi, dan efektivitas dalam proses pembelajaran.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengambilan kebijakan di sektor pendidikan, khususnya dalam mengimplementasikan kebijakan yang mendukung pengembangan kualitas kepemimpinan sekolah dan pengembangan profesional guru. Beberapa manfaat kebijakan, antara lain:

- a. Rekomendasi Kebijakan Kepemimpinan Pendidikan: Penelitian ini memberikan dasar ilmiah bagi pengambil kebijakan dalam merancang kebijakan yang mendukung digital instructional leadership dan distributed leadership di sekolah-sekolah Indonesia. Penelitian ini juga menginformasikan kebijakan mengenai bagaimana kebijakan Merdeka Belajar dapat diimplementasikan dengan lebih efektif melalui peran kepala sekolah yang lebih berfokus pada pengembangan teknologi dalam pembelajaran.
- b. Pengembangan Program Pelatihan Kepala Sekolah dan Guru: Penelitian ini memberikan rekomendasi tentang bagaimana pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi kepala sekolah dan guru dapat diperkuat, khususnya dalam hal penggunaan teknologi digital dan implementasi coaching supervision yang berbasis pada nilai-nilai lokal. Hal ini memberikan dukungan bagi program-program peningkatan kompetensi kepala sekolah dan guru di seluruh Indonesia.
- c. Penguatan Kebijakan Pembinaan Profesionalisme Guru: Penelitian ini juga memberikan masukan kepada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) mengenai pentingnya kebijakan yang mendukung pengembangan coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme guru, khususnya dalam menghadapi tantangan pembelajaran di era digital.

4. Manfaat Akademik

Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya kajian-kajian kepemimpinan pendidikan, supervisi pendidikan, serta integrasi nilai-nilai lokal dalam praktik pendidikan. Beberapa manfaat akademik, antara lain:

- a. **Peningkatan Kualitas Penelitian dalam Bidang Kepemimpinan Pendidikan:** Penelitian ini mengisi kekosongan dalam literatur akademik yang mengkaji hubungan antara digital instructional leadership, distributed leadership, dan coaching supervision berbasis trilogi pendidikan dalam satu model yang terintegrasi. Hal ini membuka ruang bagi penelitian lebih lanjut yang mengkaji efektivitas penerapan ketiga konsep kepemimpinan tersebut dalam konteks sekolah-sekolah di Indonesia dan negara berkembang lainnya.
- b. **Integrasi Antara Teori Kepemimpinan dan Coaching Supervision berbasis Nilai Lokal:** Penelitian ini mengusung konsep baru dengan menggabungkan coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara dalam model kepemimpinan yang berbasis teknologi, yang memperkaya kajian teori kepemimpinan pendidikan dengan perspektif lokal yang lebih relevan dengan konteks budaya Indonesia.
- c. **Dasar Bagi Penelitian Lanjutan:** Penelitian ini menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut yang mengkaji dimensi lain dari kepemimpinan pendidikan, terutama dalam kaitannya dengan teknologi dan budaya organisasi. Penelitian ini menjadi referensi penting bagi para peneliti dan akademisi yang tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai implementasi kepemimpinan yang berbasis digital dan berbagi peran di dalam sekolah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka memegang peran yang sangat penting karena seluruh variabel penelitian berpijak pada landasan ontologis, epistemologis, dan aksiologis. Bab II menjadi wadah untuk menguraikan berbagai teori, konsep, asumsi, pendekatan, metode, teknik, serta strategi yang menjadi dasar penelitian. Secara khusus, bab ini menyajikan kajian pustaka yang mengarah pada penyusunan kerangka berpikir serta pengidentifikasian kesenjangan penelitian, yang selanjutnya dirumuskan dalam bentuk hipotesis. Uraian dalam bab ini disusun secara sistematis sebagai berikut:

2.1 Arti Penting Pendidikan

Pendidikan penting bagi semua bangsa dan negara, tidak terkecuali Indonesia karena pendidikan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk membentuk manusia mandiri dan mampu berkontribusi positif kepada bangsa dan negara. Banyak regulasi yang mendukung terjadinya transformasi pendidikan ke arah yang lebih baik. Salah satu kebijakan itu adalah desentralisasi.

Desentralisasi menghasilkan reformasi pendidikan yang ditandai dengan pengalihan kendali organisasi dari manajemen pusat ke manajemen daerah hingga ke tingkat kabupaten/kota, dan sekolah. Pengalihan kendali organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan diarahkan pada metamorfosis bagaimana pemerintah daerah mempraktikkan supervisi pendidikan, termasuk bagaimana kepala sekolah dirancang. Transformasi ini merupakan penekanan untuk menjamin kepala sekolah yang direkrut memberikan sumbangan bagi peningkatan mutu sekolah dan mutu pendidikan di seluruh kabupaten/kota (Sumintono et al., 2019).

Perkembangan yang tak terhindarkan di era otonomi adalah pemerintah daerah menjadi 'pusat baru'. Namun demikian terdapat kesamaan sikap dan praktik sebelumnya yaitu karakteristik sentralistik dan birokrasi ketika berhadapan dengan sekolah (Lessy et al., 2023). Adanya peralihan otoritas administrasi dari pusat ke

daerah menuntut adanya tanggung jawab. Pemerintah daerah dituntut untuk mampu mendemonstrasikan tanggung jawab tersebut dalam bentuk kebijakan yang memungkinkan tumbuh kembangnya tanggung jawab peserta didik. Pendidikan hendaknya mampu menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab. Lulusan yang bertanggung jawab akan berfungsi restrukturisasi bagi kehidupan.

Secara etimologis, konsep tanggung jawab tidak semata-mata berkaitan dengan tugas atau kewajiban yang dijalankan, melainkan lebih menekankan pada komitmen yang menyertainya (Gálvez et al., 2020). Seseorang yang bertanggung jawab adalah individu yang mampu mengambil keputusan serta menunjukkan perilaku yang berorientasi pada pengembangan diri maupun memberikan manfaat bagi orang lain. Selain itu, ia juga bersedia menerima segala konsekuensi dari setiap tindakan dan keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab pada dasarnya mencakup dua aspek utama. Pertama, keberanian dalam berpikir dan bertindak, yaitu kesediaan untuk menerima dan menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh serta berupaya menyelesaikannya secara optimal tanpa ragu, hingga tuntas. Kedua, keberanian dalam mempertanggungjawabkan hasil, yakni kesiapan untuk mengakui kesalahan dan menerima konsekuensi yang muncul apabila tugas tidak terselesaikan dengan baik, tanpa menyalahkan keadaan maupun pihak lain.

Menjalani kehidupan dengan penuh tanggung jawab memberikan berbagai dampak positif bagi individu (Hellison et al., 2025). Sikap ini berperan dalam membantu seseorang meraih tujuan di berbagai aspek kehidupan. Tanggung jawab juga membimbing individu dalam membangun prinsip, nilai etika, pola perilaku, serta kebiasaan yang pada akhirnya membentuk arah hidupnya (Ramadhani et al., 2024). Seseorang yang memiliki tanggung jawab cenderung menunjukkan kejujuran dalam kehidupannya. Ketika ia terbiasa berkata benar dan menepati komitmen, lingkungan sekitarnya akan memandangnya sebagai pribadi yang jujur, terbuka, dan dapat dipercaya (Cooper et al., 2023). Selain itu, tanggung jawab mendorong kemandirian, karena individu berani mengambil keputusan sekaligus menerima konsekuensinya. Apabila terjadi kesalahan, ia akan berupaya mencari solusi untuk memperbaikinya.

Lebih jauh, sikap bertanggung jawab juga meningkatkan kepercayaan dari orang lain, sehingga individu tersebut dinilai dapat diandalkan. Melakukan tindakan yang benar akan menumbuhkan perasaan positif, seperti kepuasan dan kebahagiaan (Nichols, 2024). Bahkan ketika hasilnya belum sesuai harapan, individu tetap merasakan kepuasan karena telah berusaha secara maksimal. Nilai tanggung jawab sosial pun berpotensi membawa individu menuju pencapaian yang lebih besar (Bowen, 2018; Theoharis, 2024). Penanaman nilai tanggung jawab sebaiknya dimulai sejak dini, baik di lingkungan keluarga maupun sekolah, dengan tujuan membentuk karakter yang berlandaskan nilai kemanusiaan dan etikam (Gálvez et al., 2020).

Selain luaran yang telah dijelaskan sebelumnya, fungsi lain dari manajemen dan kepemimpinan adalah melakukan penyempurnaan sekaligus pembaruan terhadap pemahaman pedagogi. Pedagogi dapat dipahami sebagai suatu himpunan pengetahuan; bahkan di Eropa, bidang ini kerap diposisikan sebagai bagian dari ilmu sosial (Beyes & Steyaert, 2021). Sebagai suatu disiplin keilmuan, pedagogi memiliki akar historis yang panjang sejak era Yunani kuno. Konsep paideia, misalnya, merujuk pada proses pembentukan individu menjadi warga negara yang utuh secara etis dan spiritual, serta dipandang sebagai mekanisme kultural yang mengarahkan anak untuk berintegrasi ke dalam kehidupan masyarakat. Dengan demikian, sejak awal pedagogi berfokus pada pembentukan kemanusiaan secara kolektif, meskipun tidak selalu menitikberatkan pada keunikan individu (Bosio & Schattle, 2021). Sejalan dengan itu, keterlibatan subjektif dalam pedagogi tidak dapat dilepaskan dari konteks kolektivitas. Perspektif pendidikan feminis menegaskan bahwa pedagogi berperan dalam menghidupkan potensi subjek untuk mengalami transformasi berubah dan menjadi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Proses perubahan tersebut berlangsung melalui kemampuan individu dalam menegosiasikan makna terhadap dunia, baik dalam hubungannya dengan objek maupun dengan orang lain di sekitarnya (Marginson, 2023).

Walaupun pada mulanya pedagogi sangat dipengaruhi oleh filsafat, dalam perjalanan panjang sejarahnya bidang ini berkembang menjadi disiplin yang memiliki kemandirian tersendiri, meskipun tetap tidak terlepas dari keterkaitannya dengan

pemikiran filosofis. Pedagogi tidak berfokus pada pendekatan objektivistik dalam memahami pembentukan pengetahuan. Sebaliknya, pedagogi berperan aktif dalam proses konstruksi pengetahuan itu sendiri. Oleh karena itu, pedagogi menuntut adanya pengambilan keputusan serta merumuskan pertanyaan-pertanyaannya secara mandiri, yang tidak bersifat baku atau telah ditentukan sebelumnya, melainkan lahir dari situasi dan dinamika historis yang bersifat kontingen (Vintimilla & Pacini-Ketchabaw, 2020).

Para pakar mengemukakan lima ide pokok yang memperkaya pemahaman tentang pedagogi sebagai sesuatu yang kreatif sekaligus transformatif. Pertama, pedagogi dipandang sebagai suatu ranah pengetahuan yang merefleksikan praktik pendidikan. Artinya, pedagogi tidak hanya mengkaji, tetapi juga menata dan mengarahkan pendidikan, mencakup tujuan, pelaku, sejarah, relasi, serta proses yang terlibat di dalamnya (Kazachiner et al., 2022).

Kedua, pemikiran pedagogis beserta praktik interpretatifnya memiliki keterkaitan erat dengan berbagai bidang ilmu. Pada perkembangannya, pedagogi bersifat interdisipliner, karena konsep, prinsip, metode, serta prosesnya terbentuk melalui dialog dengan beragam disiplin ilmu, termasuk perspektif etika, estetika, dan politik yang menyertainya (Vintimilla & Pacini-Ketchabaw, 2020).

Ketiga, pedagogi terus berupaya menemukan landasan baru untuk memahami praktik pendidikan secara lebih terbuka dan beragam. Pemikiran pedagogis berkembang seiring dengan perubahan praktik pendidikan itu sendiri, bahkan turut menciptakan kondisi yang memungkinkan pembaruan tersebut (Giroux, 2024). Oleh karena itu, pedagogi sering kali berfungsi sebagai upaya untuk menggugat praktik yang ada, guna mengungkap dan mengoptimalkan potensi kreatif yang dimilikinya.

Keempat, pedagogi pada hakikatnya senantiasa mengkaji secara kritis sekaligus merespons dinamika zaman serta realitas yang mempertahankan kondisi yang ada. Dalam kerangka ini, muncul pertanyaan mendasar: tipe manusia seperti apa yang mampu menjawab tantangan era tersebut? Pertanyaan ini dikaitkan dengan nilai-nilai yang dijunjung masyarakat serta nilai mana yang perlu diperbarui. Pendidikan dan pengembangan kurikulum membuka ruang bagi terbentuknya konsep manusia tertentu,

sekaligus menentukan bentuk subjektivitas yang diakui maupun yang disisihkan. Selain itu, proses tersebut juga membangun pola relasi tertentu. Terdapat perbedaan mendasar antara memandang pendidikan sebagai sarana normalisasi yang menuntut kesesuaian perilaku dengan standar tertentu, dan memandangnya sebagai ruang terbuka yang memungkinkan individu memahami potensi diri yang dapat mereka kembangkan (Hurtado-Tarazona et al., 2020).

Kelima, praktik pendidikan dan perancangan kurikulum terus berdialog dengan berbagai pertanyaan tersebut, sembari menciptakan peluang bagi beragam bentuk keterlibatan dan eksperimen terkait perubahan itu sendiri, baik dalam bentuk pembukaan maupun pembatasan yang terus berulang. Dengan demikian, pedagogi berfungsi sebagai sarana untuk membuka kemungkinan baru dalam pembentukan subjektivitas dan pola relasi. Lebih jauh, pedagogi juga perlu mendorong lahirnya gagasan-gagasan baru yang relevan dengan tuntutan zaman. Hal ini tidak hanya mencakup analisis terhadap kondisi yang ada beserta kaitannya dengan pendidikan, tetapi juga upaya menghadirkan orientasi baru yang mampu menggerakkan proses pendidikan menuju kurikulum yang dinamis, eksploratif, dan berani menawarkan alternatif di luar kerangka konstruktivisme masa depan yang cenderung kaku, usang, atau telah terlampaui (Davison, 2022).

Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk membebaskan praktik pendidikan dari dominasi yang terlalu kuat terhadap proses tumbuh kembang anak. Para ahli memandang penting untuk memberi perhatian pada titik temu antara pedagogi dan pendidikan dasar, serta menelaah sejauh mana pendekatan pedagogis dapat memberikan kontribusi dalam konteks tersebut. Namun demikian, agar pendidikan dasar dapat benar-benar terhubung dengan pemikiran pedagogis, ia perlu dilepaskan dari ketergantungannya pada sumber legitimasi yang selama ini menjadi pijakan utama, terutama dominasi perspektif perkembangan anak sebagai kerangka pengetahuan yang menentukan batasan tentang apa yang dapat dan tidak dapat dipikirkan dalam ranah pendidikan dasar.

Sejalan dengan pandangan sejumlah peneliti, upaya ini dimaksudkan untuk menginterupsi narasi yang selama ini dibentuk oleh teori perkembangan anak, khususnya yang menekankan proses sosialisasi dan enkulturasi anak sebagai individu yang berkembang secara mandiri. Tujuannya bukan untuk meniadakan peran psikologi perkembangan sepenuhnya, melainkan untuk mengkritisi dominasi pengaruhnya dalam praktik pendidikan dasar (Vintimilla & Pacini-Ketchabaw, 2020). Perspektif perkembangan anak kerap menciptakan kondisi yang mendorong pendidikan dasar berfokus pada proses mediasi yang bersifat langsung dan aplikatif. Akibatnya, pengalaman, relasi, interaksi, dan berbagai peristiwa dalam pembelajaran cenderung dinilai berdasarkan aspek kegunaan dan penerapannya semata, sehingga berpotensi membatasi ruang gerak pendidikan dasar beserta aktor-aktornya.

Para pakar menyatakan bahwa pedagogi perlu dirancang secara jelas dan dikelola secara berkelanjutan agar mampu menciptakan ruang bagi dinamika produktif yang lahir dari relasi yang bersifat transformatif dan saling menguntungkan. Dengan demikian, pendidikan dasar didorong untuk tidak lagi semata bertumpu pada narasi dominan tentang perkembangan anak sebagai legitimasi utama, melainkan mulai membuka diri terhadap kemungkinan-kemungkinan baru yang muncul dari ruang “ketidakpastian” tersebut. Pendekatan ini mengarah pada upaya menghidupkan kembali pemikiran pedagogis dalam konteks pendidikan anak. Oleh karena itu, dibutuhkan gagasan-gagasan strategis yang mampu menginspirasi dan menggerakkan seluruh elemen pendidikan, khususnya pada level manajerial dan kepemimpinan (Joseph Jeyaraj & Gandolfi, 2022).

Lebih lanjut, pedagogi mengajak para pendidik untuk menyadari bahwa sekadar mengamati dan mengagumi keberhasilan sistem pendidikan di negara lain tidak cukup untuk mengadopsi model atau pendekatan baru. Tantangan yang dihadapi jauh lebih kompleks, sekaligus membuka peluang yang lebih luas. Pedagogi menuntut agar pendidikan dasar mampu beradaptasi dengan kompleksitas kehidupan masa kini. Artinya, diperlukan upaya reflektif yang mendalam untuk memahami kondisi yang membentuk pendidikan dasar sekaligus dampak yang dihasilkannya. Dengan

meningkatkan kepekaan terhadap konteks zaman, para pelaku pendidikan dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif. Hal ini juga mencakup keterlibatan dalam upaya etis lintas disiplin guna meninjau kembali arah pembangunan manusia, terutama dalam merespons krisis ekologis yang dipicu oleh logika kapitalisme.

Pendidikan dasar pada kenyataannya belum sepenuhnya berperan dalam membentuk praktik kehidupan, bahkan belum secara optimal mengintegrasikan proses tersebut ke dalam kurikulum. Dalam konteks ini, pedagogi berupaya menghadirkan ruang bersama yang reflektif untuk mengkaji pertanyaan mendasar: apa makna hidup secara baik bersama orang lain di era sekarang? Fokus pedagogi tidak terletak pada perumusan kehidupan sebagai konsep ideal atau model baku, melainkan pada praktik keseharian yang menghubungkan gagasan dengan tindakan nyata (Smith, 2020). Dengan demikian, pedagogi tidak bertujuan mendefinisikan kehidupan secara kaku, tetapi lebih pada keterlibatan aktif di dalamnya memahami dinamika, bentuk, serta berbagai kemungkinan yang muncul dari praktik hidup itu sendiri.

Di sisi lain, proses “menciptakan kehidupan” tidak lahir dari kesepakatan umum ataupun penerapan definisi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Para ahli berpandangan bahwa proses tersebut justru berkembang melalui dinamika konflik, gangguan, hingga kegagalan. Oleh karena itu, terdapat kehati-hatian untuk tidak memposisikan kehidupan sebagai suatu proyek yang dapat dirancang secara pasti. Upaya manusia untuk mencari jawaban definitif atas pertanyaan tentang bagaimana hidup dengan baik bersama orang lain justru menunjukkan keterbatasan konsep tersebut. Pertanyaan itu tidak pernah benar-benar selesai dijawab, melainkan terus mendorong refleksi berulang. Dalam perspektif pedagogi, pengakuan bahwa kehidupan tidak dapat sepenuhnya diprogram atau dipenuhi makna secara tetap menjadi penting. Justru melalui ruang yang terbuka dan tidak sepenuhnya terdefinisi itulah, pendidikan terutama pendidikan dasar, dapat memberi jarak yang diperlukan agar proses kehidupan dapat berlangsung secara lebih autentik (Reich et al., 2020).

Pada bagian penutup ini, peneliti menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia, khususnya kalangan akademisi dan guru perlu disertai keberanian untuk

melampaui pola pikir konvensional dengan mengeksplorasi gagasan-gagasan inovatif dalam pengembangan pedagogi. Upaya pembaruan yang tetap terarah dan terkontrol sebaiknya dilandasi oleh kegiatan penelitian, sehingga dapat menjamin terpenuhinya validitas isi (content validity) maupun validitas konstruk (construct validity)

Salah satu unsur penting dalam menunjang pendidikan yaitu kinerja guru. Keterkaitan antara pendidikan dan kinerja guru merupakan aspek yang sangat dekat, mengindikasikan keterhubungan dalam suatu permasalahan yang dapat disamakan. Kinerja guru memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas, karena guru adalah elemen utama dalam proses pembelajaran yang memengaruhi perkembangan akademik dan karakter siswa (Amtu et al., 2020). Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang guru melaksanakan tugasnya. Kinerja guru yang baik, termasuk cara mengajar dan berinteraksi dengan siswa, dapat meningkatkan pemahaman siswa dan hasil belajar mereka. Oleh karena itu, dalam usaha untuk memperbaiki atau merombak sistem pendidikan, banyak reformasi yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja guru agar dapat memberikan hasil yang lebih baik bagi siswa, baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan (Taylor & Tyler, 2012).

2.2 Kinerja guru

Kinerja guru merupakan elemen krusial dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena mencerminkan tingkat produktivitas yang berperan penting dalam menyiapkan generasi yang kreatif, kritis, serta memiliki kompetensi abad ke-21 (Lazorenko & Krasnenko, 2019; Purwanto et al., 2023). Konsep kinerja dapat dipahami melalui dua perspektif, yaitu perspektif individu dan perspektif organisasi sekolah (Novitasari et al., 2020; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Dari sisi individu, produktivitas berkaitan dengan karakteristik personal yang tercermin dalam sikap mental, termasuk dorongan dan usaha untuk terus meningkatkan kualitas diri. Sementara itu, dari sudut pandang organisasi sekolah, produktivitas dipandang sebagai hubungan teknis antara input dan output dalam proses pendidikan (Novitasari et al.,

2020). Dengan demikian, peningkatan produktivitas tidak hanya diukur dari aspek kuantitas, tetapi juga dari kualitas yang dihasilkan (Arechavala-Lopez et al., 2022).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas guru memiliki peran signifikan dalam mendukung proses pembelajaran, baik di tingkat sekolah dasar maupun menengah (Suleman et al., 2020). Selain itu, studi berskala besar juga dilakukan untuk mengidentifikasi pendekatan paling efektif dalam membantu pendidik menciptakan perubahan konstruktif di lingkungan sekolah (Zhai & Pellegrino, 2023). Kinerja guru sendiri dapat dipahami sebagai kondisi yang mencerminkan tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas profesionalnya (Karim et al., 2021). Dengan kata lain, guru dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila mampu menunjukkan produktivitas yang optimal dalam melaksanakan pekerjaannya (Hayes & Lingard, 2020).

Guru merupakan indikator utama dalam dunia pendidikan yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana proses kerja dilakukan secara terarah dan menghasilkan perubahan yang bermakna. Selain itu, guru juga menjadi faktor kunci dalam menentukan kualitas pendidikan. Guru yang produktif ditandai dengan terpenuhinya kualifikasi profesional, karena tingkat produktivitas yang tinggi tidak akan tercapai apabila kompetensi yang dimiliki masih rendah (Hayes & Lingard, 2020). Karakteristik yang umumnya melekat antara lain: (1) memiliki kecerdasan dan kemampuan belajar yang cepat, (2) menguasai kompetensi profesional atau teknis, (3) kreatif serta inovatif, (4) memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan, (5) bekerja secara efektif dengan menggunakan logika, mampu mengorganisasi pekerjaan secara efisien, serta memperhatikan aspek kualitas, keandalan, pemeliharaan, keamanan, biaya, dan penjadwalan, serta (6) memiliki rekam jejak prestasi yang baik (Stronge & Xu, 2021).

Kinerja guru yang tercermin dalam tugas pokok dan fungsinya mencakup tanggung jawab dalam mendukung kepala sekolah pada pelaksanaan proses pembelajaran. Tugas tersebut meliputi: menyusun perangkat pembelajaran secara lengkap dan sistematis, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melakukan penilaian baik harian, umum, maupun akhir, menganalisis hasil penilaian, merancang serta

melaksanakan program remedial dan pengayaan, mengelola administrasi nilai siswa, melakukan kegiatan pembimbingan atau berbagi praktik baik kepada rekan guru, mengembangkan media dan alat pembelajaran, membina sikap peserta didik, mengapresiasi karya seni, berpartisipasi dalam pengembangan serta sosialisasi kurikulum, melaksanakan tugas tambahan di sekolah, mengembangkan program pembelajaran, mendokumentasikan perkembangan hasil belajar siswa, mengelola kehadiran siswa, menjaga kebersihan lingkungan kelas, serta mengelola pengumpulan angka kredit sebagai bagian dari pengembangan karier (Khan & Ghosh, 2021).

Kinerja guru dapat dimaknai sebagai kapasitas atau energi yang dimiliki individu (guru) dan dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan output yang lebih unggul, inovatif, produktif, serta memberikan nilai manfaat. Pengukurannya mencakup beberapa subvariabel, yaitu: (1) perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator seperti penyusunan desain pembelajaran, program semester, dan program tahunan; (2) pencapaian akademik, yang ditunjukkan melalui karya ilmiah maupun karya signifikan lainnya; (3) pengembangan profesi, meliputi penulisan artikel, pengembangan serta pemanfaatan media dan alat pembelajaran; serta (4) partisipasi dalam forum ilmiah, seperti workshop, pelatihan, peran sebagai pemakalah, dan keikutsertaan dalam seminar. Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa peran guru tidak hanya terbatas pada kegiatan mengajar, melainkan mencakup keseluruhan proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, analisis hasil evaluasi, hingga tindak lanjut berupa pengayaan (Speier, 2011).

Dari perspektif tersebut, kinerja mengandung dua dimensi utama, yakni sebagai potensi atau sumber daya individu (input) serta sebagai hasil yang dicapai (output). Dengan demikian, kinerja merupakan kemampuan individu yang dioptimalkan untuk menghasilkan keluaran yang lebih berkualitas, kreatif, produktif, dan bernilai guna (Agustina et al., 2021). Dalam praktiknya, salah satu tantangan yang dihadapi organisasi sekolah saat ini adalah masih rendahnya kualitas pendidikan di berbagai jenjang, khususnya pada pendidikan dasar dan menengah (Helda & Syahrani, 2022). Beragam upaya telah dilakukan, seperti peningkatan kompetensi dan kualifikasi guru

melalui pelatihan, penyediaan serta perbaikan sarana dan prasarana, serta penguatan manajemen sekolah. Kinerja menjadi aspek yang sangat diharapkan dalam dunia kerja karena berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi (Lee et al., 2010). Kinerja mencerminkan hasil kerja yang mampu memberikan dampak positif terhadap target organisasi. Adapun indikator produktivitas guru meliputi: (a) kemampuan menciptakan nilai tambah dalam pelaksanaan tugas; (b) tingkat efektivitas kerja; (c) efisiensi dalam bekerja; (d) mutu hasil pekerjaan; serta (e) keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Dalam mengukur variabel kinerja guru, penting untuk menggunakan alat instrumen yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas merujuk pada sejauh mana instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur, yakni kinerja guru. Variabel kinerja guru, yang meliputi kompetensi akademik, kompetensi profesional, kinerja dan prestasi, serta kualitas hubungan interpersonal, memiliki dimensi yang luas dan kompleks, sehingga memerlukan alat ukur yang mampu mencakup seluruh aspek tersebut. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2016, kompetensi guru harus dievaluasi secara menyeluruh, termasuk kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Oleh karena itu, instrumen yang digunakan harus dirancang untuk menangkap dimensi-dimensi ini secara akurat. Misalnya, untuk mengukur kompetensi akademik dan profesional, instrumen harus mencakup pengukuran tentang pemahaman materi, kemampuan mengelola pembelajaran, serta profesionalisme dalam pengembangan diri dan kolaborasi dengan sesama pendidik.

Selain validitas, reliabilitas juga menjadi aspek yang sangat penting dalam pemilihan instrumen pengukuran kinerja guru. Reliabilitas mengacu pada konsistensi hasil yang diberikan oleh alat ukur ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Dalam konteks kinerja guru, instrumen yang reliabel akan memberikan hasil yang stabil, mencerminkan kinerja guru secara akurat dan tidak terpengaruh oleh faktor eksternal yang tidak relevan. Mengacu pada Panduan Penilaian Kinerja

Guru oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) tahun 2020, penilaian kinerja guru harus dilakukan secara objektif dan konsisten untuk memastikan bahwa evaluasi yang dilakukan mencerminkan kemampuan dan hasil kerja guru secara utuh. Untuk itu, instrumen penilaian harus dipastikan memiliki reliabilitas yang tinggi melalui uji coba dan analisis statistik yang tepat, seperti uji konsistensi internal, agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan dalam berbagai situasi evaluasi.

Pada akhirnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sangat beragam dan dapat mempengaruhi validitas serta reliabilitas instrumen penilaian yang digunakan. Menurut beberapa penelitian, faktor internal seperti motivasi pribadi, tingkat pendidikan, serta pengalaman mengajar sangat berpengaruh terhadap kinerja guru (Wakhid, 2018). Selain itu, faktor eksternal seperti dukungan dari pihak sekolah, kebijakan pendidikan, dan sumber daya yang tersedia juga dapat mempengaruhi efektivitas kinerja guru (Putri et al., 2024). Oleh karena itu, dalam mengembangkan instrumen penilaian kinerja guru, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini agar hasil evaluasi dapat mencerminkan kinerja guru secara objektif dan komprehensif.

2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, baik yang berasal dari individu guru itu sendiri maupun dari lingkungan sekolah. Salah satu faktor penting adalah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja. Hartiwi et al. (2020) menyoroti bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan profesionalisme guru. Kepemimpinan yang transformasional, seperti gaya kepemimpinan demokratis yang diungkapkan oleh Raupu et al. (2021), dapat memotivasi guru untuk berinovasi dan lebih terlibat dalam kegiatan sekolah. Iklim kerja yang positif, seperti yang dibahas oleh Lian (2020), juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kenyamanan

guru, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja mereka dalam mengajar dan berinteraksi dengan siswa.

Selanjutnya, kompetensi profesional guru dan kemampuan intelektual menjadi faktor penting yang mempengaruhi kualitas pengajaran. A. Karim et al. (2021) mengungkapkan bahwa guru yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang yang mereka ajarkan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Selain itu, kecerdasan emosional, seperti yang dibahas oleh Meniado (2021), juga merupakan elemen penting dalam pengelolaan kelas. Guru yang mampu mengelola emosi mereka dan merespons kebutuhan emosional siswa akan lebih efektif dalam menciptakan hubungan yang positif dan mendukung perkembangan siswa secara keseluruhan.

Pelatihan yang berkelanjutan, seperti yang diidentifikasi oleh Hsu et al. (2021), membantu guru untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru yang relevan dengan perkembangan pendidikan. Di era digital ini, kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, seperti yang disoroti oleh Hanaysha et al. (2023), menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas pengajaran dan memastikan guru dapat memanfaatkan berbagai sumber daya digital dalam pembelajaran. Semua faktor ini saling terkait dan berkontribusi pada peningkatan kinerja guru secara keseluruhan.

2.3.1 Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks dan tidak mudah dirumuskan secara tunggal. Ralph M. Stogdill menyatakan bahwa jumlah definisi kepemimpinan hampir sebanding dengan banyaknya individu yang berupaya mendeskripsikannya (Stogdill, 1974). Sementara itu, Warren Bennis memperkirakan bahwa hingga akhir abad ke-20 telah terdapat sedikitnya 650 definisi kepemimpinan dalam berbagai literatur (Bennis, 1984; Bennis & Townsend, 1995), dan jumlah ini kemungkinan terus bertambah. Bahkan, Barbara Kellerman dalam wawancaranya dengan Volkmann menyebutkan bahwa terdapat sekitar 1.400 definisi berbeda

mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Banyaknya variasi tersebut, baik akurat maupun bersifat hiperbolik, menunjukkan bahwa belum ada kesepakatan yang benar-benar mapan mengenai makna kepemimpinan, sehingga upaya untuk merumuskan definisi yang lebih komprehensif masih terus berlangsung (Silva et al., 2016).

Di sisi lain, keberadaan atribut tertentu tidak secara otomatis melahirkan kepemimpinan. Kepemilikan jabatan atau gelar formal juga tidak menjamin seseorang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif. Kepemimpinan tidak semata ditentukan oleh status, melainkan oleh kemampuan memengaruhi orang lain (Cheng & Tracy, 2020). Bahkan, dalam berbagai konteks sosial, individu dapat memainkan peran kepemimpinan tanpa legitimasi formal, seperti dalam lingkungan keluarga, komunitas lokal (RT/RW), maupun tempat ibadah, dengan mengandalkan pengaruh dan keteladanan yang dimilikinya.

Senioritas tidak secara otomatis berkaitan dengan kepemimpinan, struktur hierarki organisasi, maupun karakteristik personal tertentu. Banyak orang cenderung membayangkan pemimpin sebagai sosok karismatik, tegas, dan dapat dipercaya, bahkan sering mengaitkannya dengan figur-figur inspiratif di masa lalu. Namun, kepemimpinan tidak bergantung pada atribut-atribut tersebut. Seseorang tidak harus memiliki sifat ekstrover atau karisma yang menonjol untuk dapat memimpin, dan sebaliknya, individu yang karismatik belum tentu mampu menjalankan peran kepemimpinan secara efektif (Kruse, 2013).

Kepemimpinan juga memiliki perbedaan mendasar dengan manajemen, sehingga keduanya tidak dapat disamakan. Pemimpin berperan dalam menetapkan arah dan kebijakan, sedangkan manajer bertugas mengimplementasikan kebijakan tersebut. Dalam hal ini, fungsi manajemen mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan, penghitungan, pengawasan, koordinasi, pengorganisasian, hingga pengelolaan sumber daya manusia. Secara umum, manajer berfokus pada pengelolaan pekerjaan dan sistem, sementara pemimpin lebih berorientasi pada pengaruh terhadap manusia (Pilorget, 2020).

Drucker menyatakan bahwa ciri utama seorang pemimpin adalah memiliki pengikut. Namun, pandangan ini dinilai terlalu sederhana dan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman. Sebagai ilustrasi, seorang kapten militer yang memegang komando atas sejumlah prajurit tetapi tidak pernah berinteraksi langsung atau memberikan arahan secara nyata, melainkan hanya mengandalkan perintah rutin melalui perantara, belum tentu dapat disebut sebagai pemimpin. Dalam situasi tersebut, ia lebih tepat dipandang sebagai komandan formal, bukan pemimpin yang sesungguhnya. Meskipun Drucker dikenal sebagai pemikir bisnis modern yang berpengaruh, definisinya tentang kepemimpinan dianggap masih terlalu reduktif (Drucker, 2019).

Warren Bennis mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mewujudkan gagasan menjadi kenyataan. Ia mengilustrasikannya dengan analogi seseorang yang membayangkan taman pada musim semi, lalu melalui kerja keras berhasil menghadirkan wortel dan tomat sebagai realitas. Namun, individu tersebut lebih tepat disebut sebagai tukang kebun daripada pemimpin. Analogi ini dinilai kurang mempertimbangkan peran orang lain dalam proses kepemimpinan (Bennis, 2017).

Sementara itu, John C. Maxwell menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah pengaruh. Meskipun pernyataan ini berupaya menyederhanakan konsep, maknanya menjadi terlalu reduktif. Sebagai contoh, seorang perampok yang mengancam korban dengan senjata juga dapat memengaruhi perilaku orang lain, tetapi hal tersebut tidak menjadikannya sebagai pemimpin atau manajer. Seorang manajer memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan, termasuk memberhentikan anggota tim, yang menunjukkan adanya kekuatan tertentu. Namun, pendekatan ini belum sepenuhnya menjelaskan kualitas dari pengaruh itu sendiri (Maxwell, 2002).

Dengan demikian, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses pengaruh sosial yang bertujuan mengoptimalkan upaya orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Definisi ini mengandung beberapa unsur penting, yaitu: (1) kepemimpinan bersumber dari pengaruh sosial, bukan dari kontrol atau paksaan; (2) kepemimpinan melibatkan orang lain, meskipun tidak harus dalam hubungan hierarkis langsung; (3)

kepemimpinan tidak dibatasi oleh karakteristik personal tertentu, sehingga terdapat beragam pendekatan untuk mencapainya; dan (4) kepemimpinan berorientasi pada pencapaian tujuan yang jelas. Keunikan definisi ini terletak pada penekanan terhadap upaya maksimal dari para pengikut, karena keterlibatan mereka menjadi kunci utama dalam keberhasilan kepemimpinan.

Pemimpin memegang tanggung jawab penting terhadap berbagai aspek fundamental organisasi, seperti terciptanya standar kualitas, tingkat keterbukaan terhadap pengaruh eksternal, serta kesiapan institusi dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan yang efektif juga ditandai dengan kemampuannya memberi ruang bagi perbedaan pandangan sebagai sumber dinamika dan energi organisasi. Selain itu, pemimpin berperan dalam menjaga fondasi institusi, memastikan keberlanjutan, serta merawat budaya organisasi agar tetap hidup dan berkembang (DePree, 1998).

Keberagaman definisi kepemimpinan tidak terlepas dari variasi praktik yang berkembang di lapangan. Berdasarkan kajian literatur (Hariri, 2011), terdapat sejumlah pendekatan teori kepemimpinan yang diajukan oleh berbagai ahli. Secara umum, setidaknya terdapat sembilan kelompok pemikiran yang dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Brungardt mengemukakan lima pendekatan, yaitu teori sifat (trait), perilaku (behaviour), situasional, kekuasaan dan pengaruh (power-influence), serta transformasional.
- b. Bolden mengelompokkan teori kepemimpinan ke dalam tujuh kategori, meliputi great man theory, trait, behaviour, situasional, kontingensi, transaksional, dan transformasional.
- c. Yukl mengklasifikasikan kepemimpinan menjadi teori sifat, perilaku, kekuasaan dan pengaruh, situasional, serta integratif.
- d. Daft membaginya ke dalam great man theory, trait, behaviour, kontingensi, teori pengaruh, dan teori relasional.
- e. Kao dan Kao menguraikan perkembangan kepemimpinan dalam empat fase, yaitu era sifat, perilaku, kontingensi, dan era baru yang berfokus pada transformasi.

- f. DeChurch, Hiller, Doty, dan Sales mengidentifikasi enam kelompok, yakni sifat pemimpin, perilaku dan pendekatan kontingensi, pertukaran pemimpin-anggota (LMX), kepemimpinan transformasional, kepemimpinan strategis, serta kepemimpinan berbagi.
- g. Gardner, Avolio, Luthans, May, dan Walumbwa memperkenalkan konsep kepemimpinan autentik yang ditandai oleh keterbukaan, transparansi, kepercayaan, pengarahan pada tujuan yang bermakna, serta pengembangan pengikut.
- h. Uhl-Bien dan McKelvey mengembangkan Complexity Leadership Theory (CLT) yang mencakup kepemimpinan administratif, adaptif, dan enabling.
- i. Bass mengembangkan gagasan Burns menjadi konsep full range leadership (FRL), yang mencakup tiga gaya utama, yaitu laissez-faire, transaksional, dan transformasional.

Ragam pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang dinamis dan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan serta kompleksitas organisasi.

Berdasarkan paparan sebelumnya, dapat diidentifikasi sedikitnya 18 teori kepemimpinan, yaitu: (1) teori sifat (trait), (2) teori perilaku (behaviour), (3) teori situasional, (4) teori kekuasaan dan pengaruh (power-influence), (5) teori transformasional, (6) teori orang besar (great man), (7) teori kontingensi, (8) teori transaksional, (9) teori integratif, (10) teori relasional, (11) leader-member exchange (LMX), (12) kepemimpinan strategis, (13) kepemimpinan berbagi (shared leadership), (14) kepemimpinan autentik yang ditandai oleh keterbukaan, transparansi, kepercayaan, orientasi pada tujuan bernilai, serta pengembangan pengikut, (15) kepemimpinan administratif, (16) kepemimpinan adaptif, (17) kepemimpinan enabling, dan (18) gaya kepemimpinan laissez-faire.

Berbagai teori tersebut selanjutnya dapat diringkas ke dalam beberapa pendekatan utama. Pertama, pendekatan teori orang besar dan teori sifat (Great Man dan Trait) yang menekankan karakteristik bawaan pemimpin (Carlyle, 1993; Stogdill,

1948). Kedua, pendekatan perilaku (behavioral) yang mencakup berbagai model, seperti managerial grid (Blake & Mouton, 1964), sistem manajemen Likert (Likert, 1961), teori peran (Bales, 1950), teori X dan Y (McGregor, 1971), serta studi dari Universitas Iowa (Lewin et al., 1939), Ohio (Hemphill, 1957), dan Michigan (Likert, 1979). Ketiga, pendekatan kontingensi yang melihat efektivitas kepemimpinan sebagai hasil kesesuaian dengan situasi, meliputi teori situasional (Fiedler, 1967), teori strategik (Hickson et al., 1971), teori jalur-tujuan (House, 1971), model pengambilan keputusan (Vroom & Yetton, 1973), serta pengembangan lebih lanjut seperti teori integratif (Borgmann et al., 2016) dan shared leadership (Pearce & Conger, 2002). Keempat, pendekatan transaksional dan pengembangannya, yang mencakup konsep LMX (Dansereau Jr et al., 1975), model full range leadership, meliputi gaya laissez-faire, transaksional, dan transformasional (Bass, 1985; Bycio et al., 1995), serta pendekatan lain seperti teori transaksional (Tavanti, 2008), teori relasional (Graen & Uhl-Bien, 1995), kepemimpinan autentik (Avolio & Gardner, 2005), kepemimpinan adaptif (Heifetz, 1994), enabling leadership (Uhl-Bien et al., 2007), dan kepemimpinan administratif (Spillane, 2006). Pengelompokan ini menunjukkan bahwa teori kepemimpinan dapat dipahami secara lebih sistematis melalui pendekatan-pendekatan besar yang saling melengkapi sesuai dengan konteks dan dinamika organisasi.

Dengan mempertimbangkan beragam pendekatan kepemimpinan, peneliti memfokuskan kajian pada model kepemimpinan yang dinilai paling relevan bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), terutama dalam menghadapi tuntutan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya siap memasuki dunia kerja, tetapi juga mampu menciptakan peluang usaha. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, dua pendekatan yang dipandang strategis adalah digital instructional leadership dan distributed leadership.

Penelitian ini menempatkan kedua model tersebut sebagai kerangka utama karena kesesuaiannya dengan kebutuhan SMK di era modern. Digital instructional leadership menekankan peran kepala sekolah dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran, sehingga peserta didik tidak hanya menguasai aspek

teknis, tetapi juga memiliki kompetensi digital yang relevan dengan tuntutan era industri 4.0 (Atasoy, 2023). Di sisi lain, distributed leadership mengedepankan pembagian peran kepemimpinan secara kolektif di antara warga sekolah, sehingga tercipta kolaborasi yang kuat antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan bersama (Printy & Liu, 2021). Sinergi kolaboratif tersebut pada akhirnya mendukung kesiapan siswa untuk bersaing di dunia kerja maupun mengembangkan jiwa kewirausahaan. Kedua pendekatan ini bersifat saling melengkapi dan berpotensi memperkuat kualitas penyelenggaraan pendidikan di SMK dalam menjawab dinamika perkembangan zaman.

Lebih lanjut, kepemimpinan sekolah dipandang sebagai salah satu faktor kunci, bahkan menempati posisi kedua yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah. Sebagai penghubung utama antara proses pembelajaran di kelas, manajemen sekolah, dan sistem pendidikan secara lebih luas, peran pemimpin sekolah menjadi sangat strategis dalam meningkatkan efektivitas kinerja satuan pendidikan serta berkontribusi terhadap perbaikan sistem pendidikan nasional secara keseluruhan (Miller, 2018).

Kepala sekolah tidak menjalankan perannya dalam kerangka kebijakan pendidikan yang bersifat statis. Mereka berada dalam ekosistem pendidikan yang terus berubah, sehingga dituntut untuk memimpin kemajuan di tingkat satuan pendidikan sekaligus mampu mengaitkan sekolah dengan berbagai peluang di lingkungan yang lebih luas tempat mereka beroperasi (Azorín et al., 2020; Harris & Jones, 2020). Dalam konteks ini, pemimpin sekolah memiliki posisi strategis sebagai penjaga sekaligus agen perubahan sosial dan ekonomi melalui pendidikan. Mereka juga bekerja dalam situasi yang terus berkembang, dipengaruhi oleh berbagai peristiwa besar yang terjadi secara bersamaan dan sering kali berada di luar kendali mereka, namun tetap berpotensi memengaruhi kinerja pribadi maupun kinerja institusi yang dipimpinnya (Leithwood, 2021)

Perubahan lingkungan eksternal sekolah ditandai oleh sejumlah faktor utama, antara lain: (a) meningkatnya kompetisi global antar sistem pendidikan; (b) munculnya

ketegangan sosial, politik, dan sipil; (c) hadirnya kebijakan yang beragam dan saling bersaing yang harus dijalankan secara bersamaan; (d) tuntutan terhadap akuntabilitas yang semakin tinggi, disertai dorongan peningkatan mutu kinerja serta kecukupan sarana dan prasarana; (e) risiko dan dampak bencana alam; serta (f) meningkatnya ketidakpastian ekonomi baik pada tingkat nasional maupun internasional (Buckner-Capone & Duckor, 2021).

Perubahan juga sangat dipengaruhi oleh dinamika yang terjadi di lingkungan internal sekolah. Beberapa di antaranya meliputi: (1) mutu serta ketersediaan guru dan calon kepala sekolah; (2) kualitas proses pembelajaran; (3) perilaku peserta didik; (4) mutu dukungan yang diberikan oleh dan kepada orang tua; (5) kondisi lokasi dan ukuran sekolah, termasuk komposisi jumlah serta jenis kelamin staf dan peserta didik; serta (6) tingkat dukungan maupun tantangan yang berasal dari dewan sekolah (Donaldson & Weiner, 2017).

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan sekolah tidak sekadar mengimplementasikan solusi yang telah dirumuskan, tetapi juga menghadapi berbagai persoalan secara berkelanjutan yang menuntut kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, serta adaptasi terhadap situasi yang terus berubah (Mancinelli & Acker-Hocevar, 2018). Di tengah tuntutan ekspektasi tinggi, khususnya di Amerika Serikat, kepala sekolah berada pada posisi strategis sekaligus penuh tekanan untuk meningkatkan mutu pembelajaran (DeVita et al., 2007). Mereka dituntut menjalankan beragam peran, mulai dari perumus visi pendidikan, pemimpin pembelajaran dan kurikulum, ahli evaluasi, penegak disiplin, penggerak komunitas, hingga pengelola hubungan publik.

Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai analis anggaran, pengelola sarana prasarana, administrator program khusus, serta pengawas kebijakan dan regulasi. Mereka harus mampu menjembatani berbagai kepentingan yang sering kali bertentangan, baik dari orang tua, guru, siswa, otoritas pendidikan, serikat pekerja, maupun lembaga pemerintah, sekaligus responsif terhadap kebutuhan peserta didik yang semakin beragam. Kompleksitas peran tersebut juga menjadi fenomena umum

yang tidak hanya terjadi di negara lain, tetapi juga relevan dalam konteks Indonesia. Kepemimpinan pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, yang mencakup cara pandang, potensi, tujuan, serta kemampuan dalam memberikan pengaruh. Seorang kepala sekolah yang berhasil perlu memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap dirinya dan keyakinan atas kemampuannya dalam mewujudkan tujuan organisasi, tanpa terlalu bergantung pada situasi atau peluang yang ada (Newman et al., 2018).

Kepemimpinan sekolah yang efektif dan berhasil berakar pada dorongan internal individu. Kepala sekolah dituntut mampu menjadi sumber inspirasi, baik bagi guru maupun peserta didik. Untuk dapat menginspirasi orang lain, diperlukan motivasi intrinsik yang kuat dalam diri pemimpin. Melalui motivasi tersebut, kepala sekolah dapat menggerakkan guru serta seluruh warga sekolah menuju pencapaian yang optimal dan efektif. Motivasi dari dalam diri juga mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan serta upaya memenuhi kebutuhan batin. Dengan demikian, sekolah tidak hanya mampu meraih keberhasilan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang memotivasi dan menginspirasi seluruh anggotanya (Arar et al., 2017).

Kepemimpinan sekolah yang efektif dapat ditransformasi lebih spesifik ke dalam *digital instructional leadership* dan *distributed leadership*. Dalam *digital instructional leadership*, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai motivator tetapi juga sebagai fasilitator yang mengintegrasikan teknologi digital untuk mendukung pembelajaran dan manajemen sekolah. Dengan motivasi internal yang kuat, kepala sekolah dapat menginspirasi guru untuk memanfaatkan teknologi secara efektif guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Sementara itu, melalui *distributed leadership*, kepala sekolah membangun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, staf, dan siswa, untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berbagi tanggung jawab. Kombinasi dari kedua *leadership* ini memungkinkan kepala sekolah untuk tidak hanya memimpin tetapi juga memberdayakan orang lain dalam mendukung visi bersama menuju kesuksesan pendidikan yang berkelanjutan.

2.3.2 *Digital Instructional Leadership*

Digital instructional leadership adalah pendekatan kepemimpinan di bidang pendidikan secara digital yang berfokus pada upaya pimpinan sekolah dalam mengarahkan dan mendukung guru-guru dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di kelas. Ini melibatkan pengembangan strategi, pemantauan, dan evaluasi untuk memastikan bahwa guru memiliki sumber daya, dukungan, dan panduan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam membantu siswa mencapai potensi mereka (Bryk et al., 2023; Ng, 2021; Robinson et al., 2008).

Tuntutan yang dihadapi para pemimpin sekolah di banyak negara telah bergeser sejalan dengan perubahan lanskap kebijakan sosial dan pendidikan (Publishing, 2010; Schleicher, 2012). Para pemimpin sekolah semakin diharapkan untuk mendukung pembelajaran siswa dan guru, mengelola pengajaran dan kurikulum, dan memfasilitasi perubahan pendidikan di sekolah mereka (Robinson et al., 2008). Pada saat yang sama, masih terdapat konsensus yang jelas bahwa keberhasilan sekolah bergantung pada kepemimpinan yang efektif (Schleicher, 2012). Penelitian mengenai dampak kepemimpinan terhadap efektivitas dan peningkatan sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah yang sukses memberikan perbedaan yang signifikan terhadap prestasi siswa, kualitas pengajaran dan pembelajaran, serta bentuk budaya sekolah (Qian et al., 2017). Sejumlah ahli berpendapat bahwa pemimpin yang sukses menggunakan gaya kepemimpinan 'terintegrasi', yang mana digital instructional leadership merupakan komponen penting (Robinson et al., 2008). Literatur juga menawarkan bukti empiris tentang dampak tidak langsung kepemimpinan pembelajaran terhadap hasil siswa, sebagian besar melalui budaya yang ditetapkan kepala sekolah dan dukungan yang mereka berikan kepada guru (Hallinger & Heck, 1996; Qian et al., 2017).

Sejak pertengahan tahun 1990an, para ahli telah menyerukan diversifikasi basis pengetahuan kepemimpinan Pendidikan (Hallinger & Chen, 2015; Walker et al., 2012). Intinya dari penelitian ini adalah bahwa konteks di mana para pemimpin bekerja adalah penting dalam menentukan bagaimana mereka menerapkan praktik kepemimpinan

mereka (Gurr, 2015; Walker et al., 2012; Walker & Qian, 2017). Makalah ini mengeksplorasi praktik digital instructional leadership (IL) di Tiongkok. Hal ini didasarkan pada model awal IL yang dikembangkan di salah satu provinsi di Tiongkok (Qian et al., 2017).

Latar belakang sejarah digital instructional leadership sebagai sebuah konsep muncul pada tahun 1960an dan berkembang hingga tahun 1970an dan 1980an. Dalam dekade terakhir, konsep kepemimpinan pembelajaran muncul ke permukaan ketika para ahli mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang bertanggung jawab atas terciptanya sekolah yang efektif. Menurut Hallinger (2011b) dan Jenkins (2009), kepala sekolah yang memegang peran paling penting sebagai pemimpin pembelajaran dianggap sebagai kepala sekolah yang efektif di abad ke-21.

Temuan utama dari penelitian yang dilakukan oleh Ndoziya (2014) menunjukkan bahwa kepala sekolah melaporkan menghabiskan sebagian besar waktunya pada fungsi administratif dan mendisiplinkan siswa. Selaras dengan itu, mengawasi proses belajar mengajar dan mengawasi guru bukanlah fungsi yang dirasa perlu dilakukan oleh kepala sekolah (Jamilah & Munawaroh, 2022). Namun demikian, digital instructional leadership disoroti sebagai peran penting yang harus ditunjukkan oleh setiap kepala sekolah karena mampu mengubah sekolah yang gagal menjadi sekolah yang sukses dan efektif (Liu & Hallinger, 2018). Lebih lanjut, penelitian di Malaysia mengungkapkan bahwa kepala sekolah perlu memberdayakan manajer menengah dengan praktik pengajaran agar dapat berbagi tanggung jawab sebagai pemimpin pembelajaran (Abdullah, 2019). Sejalan dengan itu, Bush et al. (2011) berpendapat bahwa kepala sekolah perlu meninjau kembali peran mereka sebagai 'pemimpin profesional', di mana fokus utama mereka harus menjadi pemimpin yang mengarahkan pembelajaran.

Menuju pemahaman kepemimpinan pembelajaran di abad ke-21, definisi digital instructional leadership sangat bervariasi antara para sarjana dan peneliti. Sim (2011) mengonseptualisasikan digital instructional leadership sebagai kepemimpinan

yang diarahkan pada proses belajar mengajar yang menghasilkan interaksi mengenai kurikulum antara guru dan peserta didik, sedangkan Mestry (2013) menyebut digital instructional leadership sebagai tindakan yang diambil atau didelegasikan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas. pengajaran di sekolah mereka. Hallinger (2005) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai perilaku yang ditampilkan oleh kepala sekolah, yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi proses belajar mengajar. Jenkins (2009) menguraikan kemandirian sekolah dengan menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memainkan peran kepemimpinan pembelajaran dianggap efektif di abad ke-21.

Studi yang menekankan peran ganda penting yang dimainkan oleh manajer menengah (Syharath, 2012): pertama, sebagai guru dan, kedua, sebagai manajer menengah; mereka mengelola dan memimpin guru lain yang bekerja di departemen tertentu di bawah manajemen mereka. Selain itu, penyelidikan ini menggambarkan manajer menengah sebagai orang yang mengelola kinerja peserta didik dan pengetahuan serta keterampilan guru dan merupakan spesialis mata pelajaran yang memimpin departemen, memimpin urusan kurikulum dan bertanggung jawab untuk memimpin guru dalam departemen yang mereka awasi (Mampane, 2017). Temuan penelitian ini sejalan dengan Hoadley et al. (2009) yang menemukan bahwa kepala sekolah mengalihkan tanggung jawab digital instructional leadership ke tangan manajer menengah dan, sebagian besar, melepaskan tanggung jawab mereka ke peran inti seperti yang dijelaskan oleh (Naidoo & Petersen, 2015). Meskipun kepala sekolah menerima pelatihan tentang kepemimpinan pembelajaran, mereka tidak memahami dengan jelas, mengartikulasikan atau melaksanakan peran mereka sebagai pemimpin pembelajaran.

Kerangka konseptual: Tiga domain digital instructional leadership Hallinger and Murphy (1987), Hallinger (2011b) dan Chabalala and Naidoo (2021) menguraikan tiga domain digital instructional leadership. Bidang-bidang ini termasuk menentukan pernyataan misi sekolah, mengelola program pengajaran dan mendorong iklim pembelajaran yang positif di sekolah. Domain-domain ini memberikan penjelasan yang

jelas tentang fungsi kepemimpinan pengajaran secara umum, yang harus diadopsi oleh kepala sekolah untuk membantu guru dan manajer menengah dalam meningkatkan penyampaian kurikulum serta meningkatkan hasil peserta didik di seluruh sekolah. Hallinger (2011b) menguraikan domain digital instructional leadership dengan fungsinya yang diperluas.

Domain pertama, yang mendefinisikan pernyataan misi sekolah, terdiri dari dua fungsi, yaitu menyusun tujuan sekolah dan mengkomunikasikan tujuan tersebut. Hoadley et al. (2009) percaya bahwa kepala sekolah dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja sekolahnya dengan memberikan arah ke mana sekolah harus bergerak. Dalam dua dekade terakhir, pernyataan misi dan visi sekolah dianggap sebagai komponen penting dari kepemimpinan yang efektif (Bush & Glover, 2014). Menjadi lebih mudah bagi guru dan manajer menengah untuk mengikuti arahan yang diberikan oleh kepala sekolah mereka. Guru dan manajer menengah perlu diberi informasi dan diingatkan setiap saat mengenai pernyataan misi dan visi, serta tujuan yang ingin dicapai sekolah. Hal ini dapat dicapai dengan memastikan bahwa pernyataan misi dapat dilihat di seluruh sekolah (Glover, 2018; Hallinger, 2003). Bush and Glover (2014) berpendapat bahwa pernyataan misi sekolah harus terlihat oleh guru dan manajer menengah, dan guru harus dilibatkan dalam proses perumusan pernyataan visi dan misi tersebut. Dengan melakukan hal ini, dampak buruk seperti pengecualian, yang dapat berdampak negatif pada proses implementasi, dapat dihindari. Dengan melibatkan guru dan manajer menengah dalam proses-proses ini, staf akan menunjukkan ‘kepemilikan’ mereka terhadap proses-proses ini dan pelaksanaannya.

Domain kedua, mengelola program pengajaran, mencakup tiga fungsi berikut: mengoordinasikan kurikulum, mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, dan memantau kemajuan peserta didik (Hallinger, 2011b). Kepala sekolah diharapkan menginterogasi hasil pembelajaran untuk membantu guru dalam meningkatkan praktik pedagogi mereka. Pengajaran yang berkualitas perlu dipromosikan setiap saat agar dapat mempengaruhi hasil pembelajar secara positif. Naidoo and Petersen (2015) menegaskan bahwa bisnis inti sekolah adalah proses belajar mengajar, dan aktivitas

inti adalah keberhasilan penerapan kurikulum. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang lebih besar untuk memastikan hal ini berlangsung dengan cara yang paling efektif. Keterlibatan langsung kepala sekolah dalam kurikulum dan cara penyampaian perlu diprioritaskan oleh seluruh kepala sekolah (Mafuwane, 2011).

Domain ketiga, menciptakan iklim pembelajaran sekolah yang positif, menggabungkan lima fungsi kepemimpinan pembelajaran. Fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut: untuk melindungi waktu pembelajaran, untuk memberikan insentif bagi guru, untuk memberikan insentif bagi peserta didik, untuk mendorong pengembangan profesional dan untuk menjaga visibilitas yang tinggi terhadap kepala sekolah. Untuk tujuan penelitian ini, fungsi ketiga, pemberian insentif kepada peserta didik, akan dikeluarkan dari pembahasan ini karena peneliti berpendapat bahwa faktor ini tidak relevan dengan pengalaman guru dan manajer menengah dalam kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Mathunyane (2013) mengatakan bahwa kepala sekolah abad 21 diharapkan sering melakukan kunjungan ke ruang kelas guna memastikan dan mengelola proses belajar mengajar yang berlangsung di kelas tersebut. Praktik ini juga membantu kepala sekolah berinteraksi dan terlibat dengan guru dan manajer menengah yang kemudian dapat berkontribusi dalam diskusi tentang bagaimana hal-hal dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi di sekolah. Kepala sekolah perlu memotivasi guru dan manajer menengah untuk terus bertemu dalam rangka sesi berbagi pengetahuan. Budaya 'komunitas belajar' perlu diciptakan di sekolah sehingga budaya belajar satu sama lain dan bekerja sama dalam tim dapat ditanamkan dalam diri staf pengajar. Kepala sekolah perlu mendorong hubungan antar guru karena hal ini dianggap sebagai tugas pemimpin pembelajaran (Ndoziya, 2014).

Dalam penelitian ini, digunakan teori *digital instructional leadership* yang dikemukakan oleh Berkovich & Hassan (2024). Teori ini menekankan pada beberapa dimensi kunci yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu kepemimpinan instruksional digital secara umum (*general digital instructional leadership*), kepemimpinan instruksional digital yang menetapkan tujuan (*goal-setting digital instructional leadership*) dan kepemimpinan instruksional digital yang berorientasi

pada komunitas (*community-oriented digital instructional leadership*). Pemilihan teori ini didasarkan pada pertimbangan bahwa teori tersebut telah menyajikan pemahaman yang komprehensif dan telah digunakan oleh banyak peneliti di seluruh dunia. Penelitian ini mengkaji kepemimpinan instruksional digital kepala sekolah dan validitas serta reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengevaluasi dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru, melalui motivasi intrinsik guru dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional digital.

Berikut ini uraian masing-masing dimensi *digital instructional leadership* (Berkovich & Hassan, 2024):

Variabel	Dimensi dan indicator	
Digital instructional leadership	Kepemimpinan instruksional digital umum	
	1	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk memberikan penghargaan atau mengakui upaya unik guru secara terbuka.
	2	Kepala sekolah saya memastikan semua guru dan siswa memiliki sumber daya teknologi untuk pembelajaran daring.
	3	Kepala sekolah saya memastikan semua guru dan siswa memiliki kondisi rumah mendukung pembelajaran daring.
	Kepemimpinan instruksional digital penetapan tujuan	
	4	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk memotivasi staf fokus pada tujuan instruksional dan kemajuan siswa.
	5	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk mengadakan rapat staf membahas tujuan instruksional.
	6	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk memeriksa kemajuan guru dalam kurikulum sesuai harapan.
	7	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk mengkomunikasikan tujuan instruksional dan tanggung jawab staf
	Kepemimpinan instruksional digital berorientasi komunitas	

	8	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk memberikan umpan balik konstruktif setelah mengamati sesi pembelajaran online.
	9	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk menyelenggarakan pelatihan daring guna mengembangkan kemampuan mengajar staf.
	10	Kepala sekolah saya menggunakan alat digital untuk mengadakan rapat sekolah membahas pencapaian siswa.

Digital Instructional Leadership mengacu pada kemampuan pemimpin sekolah, seperti kepala sekolah, untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam praktik pembelajaran dan administrasi sekolah (Flanagan & Jacobsen, 2003). Ini mencakup kemampuan mereka untuk memfasilitasi penggunaan teknologi oleh guru, menyediakan pelatihan terkait teknologi, serta memonitor efektivitas penerapan teknologi dalam pembelajaran.

Fokus Digital Instructional Leadership mendorong penggunaan teknologi dalam pembelajaran, mendukung inovasi digital di kelas, dan memberikan model kepemimpinan yang mendukung integrasi teknologi yang efektif (Dexter & Richardson, 2020). Kompetensi dalam Digital Instructional Leadership yaitu pemimpin yang berfokus pada DIL tidak hanya harus memahami teknologi, tetapi juga mampu menyesuaikan visi pembelajaran dengan kebutuhan teknologi terkini serta memotivasi staf pengajar untuk terus berkembang dalam penggunaan alat digital.

Kinerja guru merupakan elemen krusial dalam pencapaian hasil belajar siswa (Abou-Assali, 2014). Hal ini meliputi aspek seperti kualitas pengajaran, kemampuan mengelola kelas, implementasi kurikulum, dan efektivitas dalam menggunakan berbagai strategi pembelajaran, termasuk teknologi.

Aspek Kinerja guru sering diukur melalui hasil belajar siswa, observasi pengajaran, dan umpan balik dari berbagai pihak terkait. Faktor pendukung kinerja berupa dukungan administratif, pengembangan profesional, dan penyediaan sumber daya termasuk teknologi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru (Mumtaz, 2000).

Ada beberapa studi yang menunjukkan keterkaitan positif antara Digital Instructional Leadership dan peningkatan Kinerja guru, yaitu diantaranya:

- a. Penggunaan teknologi dalam pengajaran: Pemimpin sekolah yang menerapkan Digital Instructional Leadership sering kali memfasilitasi pelatihan dan pengembangan bagi guru dalam penggunaan teknologi (Roth & Price, 2016). Hal ini dapat meningkatkan keterampilan guru dalam menerapkan strategi pembelajaran berbasis teknologi, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.
- b) Pemberdayaan guru melalui teknologi: Digital Instructional Leadership tidak hanya menyediakan teknologi, tetapi juga menciptakan budaya sekolah yang mendukung inovasi teknologi (Shepherd, 2017). Hal ini memungkinkan guru untuk merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk menggunakan alat digital dalam proses pembelajaran, yang berdampak pada kinerja mereka.
- c) Pengawasan dan evaluasi: Pemimpin dengan fokus pada DIL biasanya menggunakan alat digital untuk memantau dan mengevaluasi kinerja guru (Karakose et al., 2021). Dengan adanya pemantauan ini, guru dapat diberikan umpan balik yang lebih terarah dan spesifik mengenai cara mereka menggunakan teknologi dalam pengajaran, sehingga mendorong peningkatan kualitas pengajaran.
- d) Pengembangan profesional berkelanjutan: Dengan dukungan DIL, guru didorong untuk terus mengembangkan diri melalui pelatihan-pelatihan teknologi yang disediakan (Falloon, 2020). Ini secara langsung dapat meningkatkan kinerja mereka, karena mereka terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka dalam menggunakan teknologi terkini di kelas.

Digital instructional leadership dan *kinerja guru* yang berfokus pada teknologi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru. Digital Instructional Leadership memainkan peran kunci dalam memastikan guru memiliki dukungan, sumber daya, dan keterampilan yang diperlukan untuk mengajar secara efektif di era digital. Dengan menyediakan lingkungan yang mendukung inovasi teknologi dan pengembangan profesional berkelanjutan, *digital instructional leadership* dapat

mendorong peningkatan kinerja guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan hasil belajar siswa.

Berdasarkan penelitian oleh Brandmo (2021) yang menjelaskan keterkaitan variable *digital instructional leadership* dan *kinerja guru*. Dalam penelitian tersebut menunjukkan peran penting *digital instructional leadership* yang berdampak langsung pada kinerja guru. Studi ini menunjukkan bahwa *digital instructional leadership* yang memiliki self-efficacy tinggi dan kejelasan peran mampu memberikan arahan, dukungan, dan pengembangan lebih baik kepada guru, sehingga meningkatkan kinerja mereka dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran. (Brandmo et al., 2021)

Digital instructional leadership berperan penting dalam mendukung kinerja guru melalui pengelolaan sumber daya teknologi untuk pembelajaran yang lebih efektif. Dalam konteks *distributed leadership*, kolaborasi antara pemimpin formal dan informal memungkinkan pemanfaatan teknologi secara restrukturisasi di tingkat individu maupun tim. Dengan *digital instructional leadership* yang terintegrasi, guru dapat lebih mudah mengakses pelatihan, berbagi praktik terbaik, dan menggunakan platform digital untuk mengelola pembelajaran. Hal ini menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pengembangan profesional guru sekaligus meningkatkan hasil pembelajaran siswa. Oleh karena itu, perpaduan *digital instructional leadership* dan *distributed leadership* menciptakan sinergi yang memperkuat kinerja guru dalam era transformasi digital pendidikan.

2.3.3 Distributed Leadership

Distributed Leadership mengacu pada proses memimpin organisasi melalui kolaborasi signifikan untuk memotivasi penurunan kinerja dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan (Lethole, 2017). Ini melibatkan penerapan perubahan strategis dan operasional untuk mengatasi tantangan organisasi dan meningkatkan kinerja. Pemimpin Distributed sering kali perlu mengambil keputusan sulit, seperti bekerja dalam tim atau berkolaborasi, pemotongan biaya, dan penerapan proses atau teknologi baru untuk merevitalisasi organisasi. Mereka juga harus menginspirasi dan memotivasi

karyawan selama masa ketidakpastian dan perubahan. Kepemimpinan Distributed yang efektif memerlukan kombinasi visi strategis, keterampilan pengambilan keputusan yang kuat, kemampuan berkomunikasi dan membangun konsensus, serta fokus pada pengembangan budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif, seperti menganjurkan perubahan yang relevan, mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi, dan memfasilitasi pembelajaran kolektif, dapat memberikan wawasan berharga bagi para pemimpin dalam menghadapi situasi perubahan haluan .

Kepala sekolah secara konsisten disebut-sebut sebagai komponen penting untuk memperbaiki sekolah-sekolah perkotaan yang berkinerja rendah (Burg et al., 2023; Finnigan & Stewart, 2009). Sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah diharapkan memainkan peran kunci dalam menetapkan kondisi kerja dan menciptakan kapasitas organisasi yang membantu guru tumbuh secara profesional (Billingsley et al., 2020; Tonich, 2021). Jadi, ketika reformasi pengajaran baru diperkenalkan atau diadopsi, kepala sekolah sering kali ditugaskan untuk memastikan guru menerima pengembangan profesional yang sesuai dan dukungan berkelanjutan untuk menerapkan model dan strategi tersebut (Bryant & Walker, 2024; Sterrett & Richardson, 2020). Namun, karena kompleksitas yang terkait dengan sekolah terkemuka di perkotaan, peran kepemimpinan pengajaran baru telah muncul, mulai dari asisten kepala sekolah hingga pemimpin yang berasal dari kalangan guru. Pemimpin guru formal mencakup pelatih instruksional, pelatih data, dan peran lain di mana guru tidak lagi ditugaskan penuh waktu di kelas. Pemimpin guru informal adalah guru kelas yang mengemban tugas kepemimpinan seperti menjadi mentor sejawat, memimpin pengembangan profesional, dan bertugas dalam tim peningkatan sekolah (Liu, 2021). Para pemimpin baru ini telah mengambil banyak tanggung jawab kepemimpinan pengajaran di sekolah-sekolah perkotaan, terutama dengan pembelajaran profesional guru terkait dengan reformasi pengajaran (Hayes & Irby, 2020).

Distributed Leadership berfokus pada kompetensi dan kapabilitas para pengikutnya. Ini menilai nilai anggota tim berdasarkan kompetensi dan kapasitas

mereka untuk melakukan tugas guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga menelusuri pentingnya kapasitas emosional dan kognitif anggota timnya. Ini menelusuri perkembangan anggota tim dari sudut pandang emosional dan kognitif. Kepemimpinan Distributed memberikan arti perkembangan sebagai seorang profesional dan sebagai manusia. Ini memperkaya kehidupan anggota dengan dampak dan sikap positif. Ini membantu dalam mengembangkan wawasan profesional yang jelas di antara anggota timnya (Chhanwal & Deshmukh, 2020).

Instrumen variabel distributed leadership yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada skala Hulpia et al. (2009) yang dikembangkan oleh Thien et al. (2022) karena relevansinya dalam menggambarkan bagaimana kepemimpinan didistribusikan di antara anggota organisasi atau sekolah, alih-alih terpusat pada satu individu. Skala ini mencakup berbagai dimensi yang menilai keterlibatan kolektif dalam pengambilan keputusan, pengelolaan, dan implementasi kebijakan. Validitas instrumen ini telah diuji melalui uji validitas konstruk, yang menunjukkan konsistensi dengan teori distributed leadership, serta relevansi dimensi-dimensi yang diukur (Thien & Chan, 2022). Sementara itu, reliabilitasnya, yang diuji dengan menggunakan analisis koefisien Cronbach's alpha, menunjukkan nilai yang memadai untuk memastikan bahwa instrumen ini dapat menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya dalam penelitian-penelitian lebih lanjut mengenai distributed leadership. Oleh karena itu, instrumen ini telah terbukti efektif dalam mengukur variabel distributed leadership dalam berbagai konteks pendidikan dan organisasi, yang menjadikannya alat ukur yang valid dan reliabel dalam penelitian ini.

Distributed Leadership (kepemimpinan terdistribusi) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya terpusat pada satu individu (seperti kepala sekolah), tetapi dibagi di antara anggota organisasi, termasuk guru (Bolden, 2011). Pendekatan ini berfokus pada kolaborasi, pengambilan keputusan secara kolektif, dan pemanfaatan potensi dari seluruh anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut berbagai literatur, beberapa karakteristik utama dari Distributed Leadership meliputi:

- a. Kolaborasi antar staf: Pemimpin dan guru bekerja sama dalam membuat keputusan strategis (Brazer et al., 2010).
- b. Pendelegasian tanggung jawab: Kepala sekolah memberikan otoritas kepada guru untuk mengambil keputusan terkait kurikulum, metode pengajaran, atau pengembangan profesional (Penuel et al., 2007).
- c. Kepemimpinan informal: Guru yang memiliki keahlian atau pengalaman tertentu dapat berperan sebagai pemimpin informal dalam konteks tertentu tanpa memiliki posisi formal kepemimpinan (Donitsa-Schmidt & Zuzovsky, 2020).

Kinerja guru mengacu pada kualitas dan efektivitas guru dalam melaksanakan tugasnya, termasuk pengajaran, pengelolaan kelas, pengembangan profesional, serta kontribusi terhadap sekolah secara keseluruhan (Pardosi & Utari, 2022). Kinerja guru sering diukur melalui indikator seperti:

- Hasil belajar siswa: Tingkat pencapaian akademik siswa sebagai indikator langsung efektivitas pengajaran.
- Pengelolaan kelas: Kemampuan guru dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.
- Inovasi dan adaptasi: Sejauh mana guru mampu memperbarui metode pengajaran dan beradaptasi dengan perubahan kurikulum atau kebutuhan siswa.
- Komitmen profesional: Motivasi guru untuk terus meningkatkan keterampilan mereka melalui pelatihan dan pengembangan profesional.

Melville (2014) menjelaskan adanya keterkaitan *variable distributed leadership* dengan kinerja. Penelitian menemukan bahwa keberhasilan praktik ini bergantung pada dua hal utama: penempatan strategis pemimpin formal yang mampu menggunakan kekuasaan dan pengaruh, serta kesinambungan waktu untuk menciptakan perubahan yang memungkinkan guru mengelola program pembelajaran secara mandiri.

Distributed leadership ini terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja guru, terutama dalam manajemen pembelajaran (Melville et al., 2014).

Literatur menunjukkan bahwa *distributed leadership* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja guru karena pendekatan ini mendorong pemberdayaan guru, kolaborasi, dan pengembangan profesional yang lebih baik. Dengan adanya distribusi tanggung jawab dan kepemimpinan, guru lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan komitmen, motivasi, dan kemampuan mereka dalam mengajar (Hulpia & Devos, 2010).

Digital instructional leadership (DIL) dan *distributed leadership (DL)* memiliki keterkaitan yang erat dengan konsep coaching supervision, karena keduanya menekankan pentingnya kolaborasi, pemberdayaan, dan pengembangan profesional dalam konteks pendidikan. DIL berfokus pada bagaimana pemimpin pendidikan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pembelajaran dan pengajaran, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan melalui platform digital (Zhao & Li, 2021). Sementara itu, Distributed Leadership menekankan pembagian tanggung jawab kepemimpinan di antara anggota organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kolaboratif yang memungkinkan pengembangan kompetensi secara bersama-sama (Hulpia et al., 2009). Dalam hal ini, coaching supervision berperan sebagai pendekatan yang mendukung pembinaan dan pemantauan profesional melalui umpan balik yang terstruktur dan kolaboratif. Pemimpin pendidikan, baik dalam kerangka DIL maupun DL, berfungsi sebagai fasilitator yang mendukung guru atau staf untuk terus berkembang, baik secara individu maupun tim, melalui pendekatan yang berbasis pada refleksi dan pembelajaran bersama (Jenkins, 2019). Oleh karena itu, ketiga konsep ini saling terkait dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis, berkelanjutan, dan berbasis pada pengembangan keterampilan melalui interaksi yang terkoordinasi.

2.3.4 *Coaching Supervision* Berbasis Trilogi pendidikan

Coaching supervision dalam konteks kepemimpinan digital dan distributed berfokus pada memberikan dukungan kepada pemimpin dalam mengelola tantangan yang muncul akibat pergeseran menuju lingkungan kerja yang terdistribusi dan digital. Melalui *coaching supervision*, pemimpin dapat memperoleh wawasan yang lebih dalam mengenai keterampilan komunikasi, pengelolaan tim virtual, serta pengembangan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan dinamika tim jarak jauh. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan efisien meskipun terbatas oleh ruang dan waktu (McCarthy & Milner, 2020). Dalam hal ini, *coaching supervision* juga berfungsi sebagai sarana untuk refleksi pribadi dan profesional yang memperkuat kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan mendorong kinerja tim dalam konteks digital yang terus berkembang.

Terdapat empat terminology yang terasosiasi dengan kata *coaching supervision*. *Coaching supervision* terasosiasi kepada *mentoring*, *modeling*, *coaching*, dan *supervision*. Untuk lebih mendapatkan pemahaman lebih mendalam, berikut *peneliti* sajikan definisi yang dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

- a) *Mentoring* adalah suatu proses di mana seseorang dengan pengalaman dan pengetahuan yang lebih besar (mentor) memberikan bimbingan, nasihat dan dukungan kepada seseorang yang kurang pengalaman (mentee) dalam mencapai tujuan atau mengatasi tantangan tertentu (Fun et al., 2021; Mullen & Klimaitis, 2021; Nuel et al., 2021).
- b) *Coaching* adalah proses di mana seorang coach membantu klien untuk menemukan jawaban dari dalam diri mereka sendiri melalui pertanyaan, refleksi, dan dialog, dengan fokus pada pencapaian tujuan tertentu atau pengembangan pribadi dan profesional (Ivanova et al., 2022; Reynolds, 2020; Terblanche, 2021).
- c) *Modeling* adalah suatu proses pembelajaran dengan mengamati dan meniru tingkah laku, sikap, atau keterampilan orang lain yang dianggap sebagai teladan atau contoh yang baik (Bandura, 2021; Tungkunan, 2020).

d) *Supervision* adalah suatu proses dimana seorang atasan memberikan arahan, masukan dan dukungan kepada bawahan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan profesional. (Ngwenya, 2020; Penning de Vries et al., 2022). Supervisi pembinaan adalah suatu proses dimana seorang Pembina menerima supervisi atau pemantauan dari atasan yang lebih berpengalaman, dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pembinaan, meningkatkan kesadaran diri, dan memastikan kepatuhan terhadap standar etika dan praktik pembinaan (Ebewo et al., 2023; Humphrey, 2021; Passmore & Sinclair, 2020).

Uraian masing-masing perbedaan dan persamaan *mentor*, *coach*, *model*, *supervisor*, dan *coach supervisor*, peran jenis hubungannya dan bagaimana perilakunya bisa diamati pada tabel 2.1, table 2.2 dan table 2.3 (lihat lampiran 4 halaman 194).

Definisi tersebut menguraikan konsep-konsep kunci untuk pengembangan pribadi dan profesional: pendampingan, pembinaan, pemodelan, pengawasan, dan pengawasan pembinaan. Mentoring melibatkan mentor berpengalaman yang memberikan bimbingan dan dukungan kepada mentee yang kurang berpengalaman, mendorong pencapaian tujuan, dan mengatasi tantangan melalui rasa hormat dan kepercayaan timbal balik (Akdağ, 2022).

Coaching adalah proses di mana seorang *coach* membantu klien mengungkap wawasan melalui penyelidikan, introspeksi, dan wacana, dengan fokus pada pencapaian tujuan dan pengembangan pribadi. Berbeda dengan mentoring, coaching menekankan pada pemberdayaan klien untuk menemukan solusi daripada memberikan nasihat langsung (Reynolds, 2020).

Pemodelan adalah mekanisme pedagogi di mana individu mengamati dan meniru tokoh-tokoh teladan, yang berakar pada teori kognitif sosial (Bandura & Walters, 1977). Meniru model yang sukses membantu individu mengasimilasi perilaku dan kompetensi dengan lebih efektif (Qian, 2020).

Pengawasan melibatkan bimbingan, evaluasi, dan dukungan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mendorong pertumbuhan profesional. Supervisor

memainkan peran kunci dalam memantau kemajuan, memberikan umpan balik, dan mengatasi tantangan (Badul & Subban, 2022).

Supervisi pembinaan, yang disesuaikan dengan profesi pembinaan, melibatkan pengawasan dari praktisi yang lebih berpengalaman (Hawkins & McMahon, 2020). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembinaan dengan menumbuhkan kesadaran diri, menyempurnakan keterampilan, dan menegakkan standar etika (Roache et al., 2023), memberikan para pelatih introspeksi, umpan balik, dan peluang pertumbuhan profesional.

Singkatnya, *mentoring*, *coaching*, *modeling*, *supervision*, dan *coaching supervision* memainkan peran yang berbeda namun saling berhubungan dalam meningkatkan pertumbuhan pribadi dan profesional. Setiap aspek memperkuat kompetensi, pengetahuan, dan efektivitas dalam berbagai situasi, mulai dari pembinaan individu hingga pengembangan kepemimpinan organisasi.

Pendampingan sangat penting dalam berbagai situasi, menawarkan bimbingan dan dorongan. Mentor memberikan wawasan yang sangat berharga, mendorong pertumbuhan (Daniels, 2021). Di bidang pendidikan, mentor, sering kali adalah pendidik atau pendidik berpengalaman, mendukung siswa atau guru pemula dalam perjalanan mereka (Mthokozisi, 2020). Mereka berperan sebagai panutan dan sumber motivasi, membantu menavigasi jalur yang dipilih (Bai, 2024).

Coaching merupakan aspek penting lainnya dalam kemajuan pribadi dan profesional (Passmore & Lai, 2020). Di berbagai bidang, pelatih membantu individu atau tim menetapkan tujuan, meningkatkan keterampilan, dan mencapai potensi penuh mereka. Mereka melakukan ini melalui refleksi, umpan balik, dan dukungan, mendorong pembangunan secara keseluruhan (Manandhar, 2021). Dalam pendidikan, pembina bekerja dengan guru untuk meningkatkan metode pengajaran, mengatasi hambatan, dan mencapai tujuan. Hal ini memberikan kerangka terstruktur untuk perbaikan, menumbuhkan budaya pertumbuhan berkelanjutan di sekolah (Judge & Smith, 2023). Sehingga bisa dipahami bahwa *coaching supervision* merupakan proses reflektif yang membantu pengembangan profesional coach dengan memberikan

dukungan, umpan balik konstruktif, dan ruang untuk eksplorasi diri agar meningkatkan kualitas praktik coaching yang dijalankan (Myezwa & Geber, 2023; Overall et al., 2011).

Memberikan contoh perilaku, sikap, dan kompetensi sangat penting untuk pertumbuhan pribadi dan institusi (Yildiz et al., 2023). Teladan di berbagai bidang memberikan model untuk ditiru, meningkatkan efektivitas individu. Dalam pendidikan, pengajar tidak hanya mendemonstrasikan keahlian mata pelajaran tetapi juga menanamkan nilai-nilai dan strategi pembelajaran. Perilaku mereka membentuk lingkungan akademis, memotivasi siswa untuk berusaha mencapai keunggulan.

Definisi tersebut menguraikan konsep-konsep kunci untuk pengembangan pribadi dan profesional: pendampingan, pembinaan, pemodelan, pengawasan, dan pengawasan pembinaan. Mentoring melibatkan mentor berpengalaman yang memberikan bimbingan dan dukungan kepada mentee yang kurang berpengalaman, mendorong pencapaian tujuan, dan mengatasi tantangan melalui rasa hormat dan kepercayaan timbal balik (Meyers et al., 2023), (Leithwood et al., 2024).

Pengawasan pelatih memainkan peran penting dalam menjaga kualitas dan standar etika dalam pembinaan. Supervisor mengawasi dan membimbing para pelatih, membantu mereka meningkatkan keterampilan, merefleksikan praktik mereka, dan menjunjung standar profesional. Hal ini termasuk meninjau sesi, memberikan umpan balik, dan memfasilitasi kesempatan belajar. Dengan memastikan kepatuhan terhadap protokol dan etika, pengawasan memperkuat integritas dan efektivitas pembinaan, sehingga menguntungkan pelatih dan klien (Yisihak & Cai, 2021).

Singkatnya, bimbingan, pembinaan, keteladanan, supervisi, dan supervisi pembinaan sangat penting untuk pertumbuhan pribadi dan profesional baik dalam lingkungan pendidikan maupun non-pendidikan. Masing-masing dari mereka memainkan peran yang berbeda namun saling berhubungan dalam mendukung individu dan institusi dalam mencapai keunggulan dan perbaikan berkelanjutan.

Mentor harus menggunakan empati, mendengarkan secara aktif, dan umpan balik yang konstruktif untuk mendukung peserta didik dalam mencapai tujuan mereka.

Dalam pendidikan, mereka juga harus membangun kepercayaan, memberikan dukungan emosional dan akademis, dan membimbing perkembangan peserta didik (Davis et al., 2023). Baik dalam lingkungan pendidikan maupun lingkungan lainnya, pembina mendengarkan secara aktif, mengajukan pertanyaan, memberikan umpan balik yang jujur, dan mendorong refleksi diri untuk membantu klien atau guru menetapkan dan mencapai tujuan (Langlotz Kondzic, 2023).

Dengan kata lain, baik pembina maupun pemimpin memiliki tanggung jawab yang serupa dalam menumbuhkan potensi dan kinerja melalui pendekatan yang suportif dan reflektif (Rapp et al., 2016). Pemimpin baik di lingkungan pendidikan maupun non-pendidikan harus menunjukkan konsistensi, integritas, dan kejelasan (Elshan, 2024). Mereka harus memimpin dengan memberi contoh, menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran dan pertumbuhan (Kareem et al., 2023; Leithwood et al., 2021). Supervisor membutuhkan keterampilan dalam memberikan umpan balik, mendorong refleksi diri, dan mendukung pengembangan profesional timnya (Portillo-Lemus, 2023). Pengawas pendidikan menawarkan panduan dan dukungan yang jelas kepada pendidik, meningkatkan metode pengajaran dan pembelajaran siswa. Mereka mengawasi praktik pembinaan, memberikan umpan balik, mendorong refleksi diri, dan memastikan standar etika terpenuhi (Möller et al., 2021).

Wacana di atas menggarisbawahi pentingnya komunikasi yang efektif, pemberian umpan balik, pemberian dukungan, dan pemodelan perilaku di lingkungan pendidikan dan non-pendidikan. Hal ini menekankan pentingnya mentor, pelatih, panutan, dan pengawas untuk memperhatikan kebutuhan orang-orang yang mereka awasi, dan juga memberikan teladan perilaku yang konsisten dengan standar yang ingin mereka promosikan pada orang lain (Schley, 2003).

Dalam lingkungan non-pendidikan, pendampingan yang efektif menekankan empati, mendengarkan secara aktif, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan (Zachary & Fain, 2022). Pendekatan ini memupuk hubungan pemahaman dan bimbingan, dengan mentor membimbing anak didiknya menuju tujuan mereka dan memberdayakan mereka untuk mencapai potensi penuh mereka.

Demikian pula, dalam konteks pendidikan, pendampingan mengambil bentuk kolaboratif yang mengutamakan kepercayaan, dukungan, dan bimbingan. Sebagaimana diuraikan oleh Gray dan Grant, seorang mentor pendidikan harus membangun hubungan saling percaya dengan anak didiknya, menawarkan dukungan emosional dan akademis sambil memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu pertumbuhan profesional mereka (Cypress, 2020). Proses ini tidak hanya melibatkan membimbing anak didik melalui perjalanan pendidikannya tetapi juga membina lingkungan di mana mereka merasa diberdayakan untuk bereksplorasi dan unggul. Melalui model pendampingan ini, pendidik dapat memupuk lingkungan belajar yang mendukung yang memupuk pengembangan pribadi dan profesional, yang pada akhirnya memperkaya pengalaman pendidikan baik bagi mentor maupun yang didampingi (Alston & Hansman, 2020), (Schatz Oppenheimer & Goldenberg, 2024).

Coaching Supervision Berbasis Trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara merupakan pendekatan pembinaan dan pengawasan yang berlandaskan pada filosofi pendidikan Ki Hadjar Dewantara. Filosofi Ki Hadjar Dewantara yang menekankan peran guru sebagai pamong, *ing ngarsa sung tulada*, *ing madya mangun karsa*, *tut wuri handayani*, menjadi landasan utama dalam praktik pembinaan dan pengawasan, di mana pemimpin pendidikan membimbing dengan keteladanan, membangun semangat, dan memberikan dukungan dari belakang untuk mengembangkan potensi peserta didik maupun guru secara merdeka dan humanis (Ki Hajar Dewantara, 1967). Filosofi tersebut kemudian dikenal luas sebagai bagian dari Trilogi pendidikan yang mencakup tiga asas dasar yang sangat terkenal, yaitu: *ing ngarsa sung tulada*, *ing madya mangun karsa*, *tut wuri handayani*.

Makna Trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara, *ing ngarsa sung tulada*, *ing madya mangun karsa*, *tut wuri handayani*, dalam konteks supervisi tercermin dalam peran kepala sekolah sebagai pembina yang tidak hanya mengarahkan dan mengawasi, tetapi juga menjadi teladan, motivator, dan pendukung aktif dalam pengembangan profesional guru secara berkesinambungan (Wardani et al., 2024). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kepala sekolah berperan sebagai motivator, fasilitator, sekaligus

teladan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru secara berkelanjutan (Sentono, 2019). Dengan demikian, peran kepala sekolah dalam supervisi bukan sekadar administratif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai luhur Trilogi pendidikan yang menekankan pembinaan melalui keteladanan, pemberdayaan, dan dukungan berkelanjutan (Supriadi, Hadi, et al., 2025).

Trilogi pendidikan mencakup tiga prinsip dasar, yaitu:

a. Ing Ngarsa Sung Tuladha

Prinsip ini berarti "di depan memberi teladan" (Ki Hajar Dewantara, 1967). Dalam konteks coaching dan supervision, seorang coach atau supervisor harus menjadi panutan yang baik bagi mereka yang dibina. Mereka harus menunjukkan perilaku yang dapat dijadikan contoh bagi peserta didik atau pihak yang dibina (Magfirah et al., 2024). Nilai ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang etis dan berintegritas dalam proses pembinaan.

b. Ing Madya Mangun Karsa

Artinya "di tengah membangun semangat" (Ki Hajar Dewantara, 1967). Coach atau supervisor perlu berada di tengah-tengah proses belajar dan perkembangan peserta, tidak hanya memberikan arahan dari jauh. Mereka ikut serta dalam proses pembelajaran, memberi dorongan dan motivasi agar peserta mampu mengembangkan semangat dan inisiatif dalam mencapai tujuan (Supriadi, Purbonuswanto, et al., 2025).

c. Tut Wuri Handayani

Prinsip ini berarti "di belakang memberi dorongan" (Ki Hajar Dewantara, 1967). Dalam tahap ini, seorang coach atau supervisor tidak selalu harus berada di garis depan, tetapi memberikan dukungan dan dorongan dari belakang, membiarkan peserta berkembang dengan kemandiriannya. Ini melibatkan sikap memberdayakan peserta untuk mencapai potensi maksimalnya sambil tetap memberikan bimbingan yang dibutuhkan (Pudjiarti & Winarni, 2025).

Penerapan dalam Coaching Supervision berbasis trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara yaitu: *Ing Ngarsa Sung Tuladha* dalam konteks coaching berarti coach

memberikan contoh perilaku yang diharapkan dari peserta coaching, seperti ketekunan, tanggung jawab, atau keterbukaan untuk belajar; *Ing Madya Mangun Karsa* dapat diterapkan dengan cara coach berperan aktif dalam proses coaching, membangun suasana kolaboratif, serta mendorong diskusi dan refleksi kritis; dan *Tut Wuri Handayani* diwujudkan dengan memberi otonomi kepada peserta untuk mengambil keputusan sendiri, sementara coach berperan sebagai pendukung dan sumber daya yang dapat diakses saat dibutuhkan. Pembinaan dan pengawasan berbasis Trilogi pendidikan Ki Hadjar Dewantara tidak hanya mengarahkan perkembangan teknis guru, tetapi juga memperhatikan aspek karakter, etika, dan kemandirian, selaras dengan filosofi Ki Hadjar Dewantara yang menekankan pendidikan sebagai proses memanusiakan manusia (Hariastuti et al., 2017).

Coaching dalam supervisi memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja guru, sebagaimana studi tentang supervisi PhD yang dilakukan Myezwa & Geber (2023) menunjukkan bahwa perilaku coaching belum sepenuhnya diterapkan dalam hubungan supervisi. Penelitian tersebut menemukan bahwa perilaku coaching, dukungan personal, dan ketersediaan supervisor memainkan peran penting dalam keberhasilan supervisi, meskipun praktik coaching masih terbatas. Dalam konteks pendidikan, penerapan coaching dalam supervisi dapat menjadi pendekatan strategis untuk memberikan dukungan personal, meningkatkan kepuasan guru, dan memperkuat kinerja akademik. Dengan memanfaatkan prinsip-prinsip supervisi, seperti pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengembangan keterampilan profesional, supervisi dapat menjadi alat yang lebih efektif untuk mendorong pertumbuhan dan peningkatan kualitas pengajaran guru di berbagai jenjang pendidikan (Asmendri, 2022).

Penelitian ini merekonstruksi konstruk coaching supervision dengan menempatkan Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara sebagai fondasi konseptual utama guna memperkuat relevansi kontekstual dan kontribusi teoritisnya. Tujuh dimensi coaching supervision yang dikemukakan oleh Myezwa dan Geber (2023) kemudian dipetakan dan direpresentasikan ke dalam tiga dimensi Trilogi Pendidikan, yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodho*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*.

Melalui proses rekonstruksi tersebut, setiap dimensi Trilogi Pendidikan diwujudkan dalam indikator-indikator yang mencakup seluruh aspek coaching supervision (Myezwa & Geber, 2023). Dengan demikian, model yang dihasilkan tidak hanya merepresentasikan perkembangan teori supervisi modern, tetapi juga menegaskan peran kearifan lokal Indonesia sebagai basis inovasi teoretis dalam pengembangan ilmu kepemimpinan dan supervisi pendidikan di era global.

Sebagai hasil rekonstruksi konstruk Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan, rincian dimensi dan indikator yang membentuk instrumen TCSS (Trilogy-based Coaching Supervision Scale) disajikan pada tabel berikut.

Variabel	Dimensi dan Indikator	
Coaching supervision berbasis trilogi pendidikan	<i>Ing Ngarso Sung Tulodho</i>	
	1	Kepala sekolah saya memberi teladan dalam mendukung pengembangan akademik melalui kebijakan yang mendukung pembelajaran. (Academic Support / Dukungan Akademik)
	2	Kepala sekolah saya secara aktif membimbing guru dalam mengembangkan strategi pembelajaran berbasis kompetensi. (Academic Support / Dukungan Akademik)
	3	Kepala sekolah saya memberi teladan dalam mendukung supervisor dengan arahan yang jelas. (Supervisor Availability/Ketersediaan Supervisor)
	4	Kepala sekolah saya terlibat langsung dalam memberikan solusi dan masukan bagi guru yang mengalami kesulitan dalam mengajar. (Supervisor Availability/Ketersediaan Supervisor)
	5	Kepala sekolah saya memberi teladan dalam mendukung perkembangan pribadi staf. (Personal Support / Dukungan Pribadi)
	6	Kepala sekolah saya memperlihatkan dedikasi dan komitmen tinggi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. (Personal Support / Dukungan Pribadi)
	7	Kepala sekolah saya memberi teladan dalam memberikan kebebasan bagi guru untuk mengelola pembelajaran. (Autonomy Support / Dukungan Otonomi)

	8	Kepala sekolah saya memberikan kebebasan kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif tanpa intervensi berlebihan. (Autonomy Support / Dukungan Otonomi)
	9	Kepala sekolah saya memberi teladan dalam penelitian dan mendorong staf untuk terus berkembang. (Research Self-Efficacy / Efikasi Diri Penelitian)
	10	Kepala sekolah saya merancang penelitian yang berkualitas untuk meningkatkan efektivitas supervisi di sekolah. (Research Self-Efficacy / Efikasi Diri Penelitian)
	11	Kepala sekolah saya memberi teladan dalam pembinaan yang konsisten dan berbasis nilai positif. (Coaching Behaviour and Practice / Perilaku dan Praktik Pembinaan)
	12	Kepala sekolah menunjukkan keterbukaan dalam menerima kritik dan saran dari guru dan tenaga kependidikan. (Coaching Behaviour and Practice / Perilaku dan Praktik Pembinaan)
	13	Kepala sekolah saya memberi teladan dengan menghargai pendapat dan kebutuhan saya. (Supervisors' Satisfaction / Kepuasan Supervisor)
	14	Dalam setiap supervisi, Kepala sekolah saya selalu mengedepankan sikap profesionalisme yang patut diteladani. (Supervisors' Satisfaction / Kepuasan Supervisor)
	<i>Ing Madya Mangun Karsa</i>	
	15	Kepala sekolah saya membangun semangat guru untuk meningkatkan kualitas akademik. (Academic Support / Dukungan Akademik)
	16	Kepala sekolah saya memberikan motivasi kepada guru untuk terus meningkatkan kompetensinya dalam mengajar. (Academic Support / Dukungan Akademik)
	17	Kepala sekolah saya membangun semangat kolaborasi dan memberi ruang bagi supervisor untuk berinovasi. (Supervisor Availability/Ketersediaan Supervisor)
	18	Kepala sekolah saya membuka ruang diskusi yang konstruktif antara guru dan supervisor untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.

		(Supervisor Availability/Ketersediaan Supervisor)
19	Kepala sekolah saya menginspirasi staf untuk percaya diri dan berkembang. (Personal Support / Dukungan Pribadi)	
20	Kepala sekolah saya mendukung dan memotivasi saya untuk terus berkembang dalam kompetensi mengajar. (Personal Support / Dukungan Pribadi)	
21	Kepala sekolah saya membangun semangat kebebasan dalam pengambilan keputusan. (Autonomy Support / Dukungan Otonomi)	
22	Kepala sekolah saya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi guru dalam menyusun rencana pembelajaran. (Autonomy Support / Dukungan Otonomi)	
23	Kepala sekolah saya membangun semangat penelitian dengan memberikan kesempatan dan sumber daya. (Research Self-Efficacy / Efikasi Diri Penelitian)	
24	Kepala sekolah saya mendampingi staf dalam menyusun dan melaksanakan penelitian secara sistematis. (Research Self-Efficacy / Efikasi Diri Penelitian)	
25	Kepala sekolah saya menginspirasi staf dengan pembinaan yang terbuka dan mendukung. (Coaching Behaviour and Practice / Perilaku dan Praktik Pembinaan)	
26	Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan strategis sekolah untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab. (Coaching Behaviour and Practice / Perilaku dan Praktik Pembinaan)	
27	Kepala sekolah saya membangun semangat kepuasan dengan menyediakan lingkungan yang mendukung. (Supervisors' Satisfaction / Kepuasan Supervisor)	
28	Kepala sekolah saya membantu guru untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam pembelajaran melalui supervisinya. (Supervisors' Satisfaction / Kepuasan Supervisor)	
	Tut Wuri Handayani	
29	Kepala sekolah saya mendorong guru untuk terus memperbaiki kualitas pembelajaran. (Academic Support / Dukungan Akademik)	

	30	Kepala sekolah saya memberikan dukungan penuh kepada guru dalam menerapkan strategi pembelajaran yang kreatif dan inovatif. (Academic Support / Dukungan Akademik)
	31	Kepala sekolah saya mendukung supervisor dengan dorongan untuk berkembang. (Supervisor Availability/Ketersediaan Supervisor)
	32	Kepala sekolah saya menindaklanjuti hasil supervisi dengan memberikan penghargaan dan rekomendasi perbaikan bagi guru. (Supervisor Availability/Ketersediaan Supervisor)
	33	Kepala sekolah saya memberikan dorongan bagi staf dalam mengatasi tantangan pribadi. (Personal Support / Dukungan Pribadi)
	34	Kepala sekolah saya memberikan kepercayaan penuh kepada saya dalam mengelola kelas dan metode pembelajaran. (Personal Support / Dukungan Pribadi)
	35	Kepala sekolah saya mendorong guru untuk mengembangkan otonomi mereka. (Autonomy Support / Dukungan Otonomi)
	36	Kepala sekolah saya memberikan umpan balik yang membangun tanpa menghambat kreativitas dan kebebasan guru dalam mengajar. (Autonomy Support / Dukungan Otonomi)
	37	Kepala sekolah saya mendorong staf untuk melakukan penelitian dan mengembangkan ide-ide baru. (Research Self-Efficacy / Efikasi Diri Penelitian)
	38	Kepala sekolah saya mendorong staf di sekolah untuk terus mengembangkan keterampilan penelitian mereka dengan memberikan dukungan moral dan intelektual. (Research Self-Efficacy / Efikasi Diri Penelitian)
	39	Kepala sekolah saya mendorong staf dalam melaksanakan pembinaan yang efektif dengan umpan balik yang membangun. (Coaching Behaviour and Practice / Perilaku dan Praktik Pembinaan)
	40	Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka melalui delegasi tugas dan tanggung jawab.

		(Coaching Behaviour and Practice / Perilaku dan Praktik Pembinaan)
	41	Kepala sekolah saya mendorong saya merasa dihargai melalui penghargaan dan dukungan. (Supervisors' Satisfaction / Kepuasan Supervisor)
	42	Kepala sekolah saya memberikan dukungan penuh kepada guru dalam mengimplementasikan hasil supervisi. (Supervisors' Satisfaction / Kepuasan Supervisor)

Ki Hadjar Dewantara, lahir dengan nama Raden Mas Soewardi Soerjaningrat pada 2 Mei 1889, merupakan seorang pahlawan nasional Indonesia yang dikenal sebagai pionir dalam dunia Pendidikan (Syahrul et al., 2023). Perjalanan hidupnya penuh dengan dedikasi terhadap perbaikan nasib bangsa, khususnya dalam bidang pendidikan. Ia mendirikan Taman Siswa pada tahun 1922, sebuah institusi pendidikan yang didesain untuk memberikan kesempatan belajar bagi rakyat pribumi di masa penjajahan Belanda. Institusi ini bukan hanya sebuah sekolah, melainkan simbol perlawanan terhadap sistem pendidikan kolonial yang diskriminatif. Dengan mendirikan Taman Siswa, Ki Hadjar Dewantara memulai sebuah gerakan pendidikan yang inklusif dan merata, yang berupaya memberikan akses pendidikan kepada semua lapisan masyarakat tanpa memandang status sosial atau ekonomi (Sulistyosari et al., 2023).

Filosofi pendidikan Ki Hadjar Dewantara sangat unik dan visioner pada masanya. Ia mengembangkan pendekatan pendidikan yang menekankan kebebasan dalam belajar dan pendidikan yang holistik, yang mencakup perkembangan moral, intelektual, dan fisik. Prinsip-prinsipnya yang terkenal, *Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*, memiliki makna mendalam dalam dunia pendidikan. Prinsip ini menekankan bahwa seorang pendidik harus mampu menjadi teladan di depan, membangun semangat di tengah, dan memberikan dorongan dari belakang. Filosofi ini mencerminkan pandangan Ki Hadjar Dewantara tentang peran guru sebagai pembimbing yang tidak hanya memberikan pengetahuan, tetapi juga

menginspirasi dan memotivasi siswa untuk mencapai potensi terbaik mereka (Hunaepi et al., 2023).

Pendekatan pendidikan yang dikembangkan oleh Ki Hadjar Dewantara sangat nasionalis, humanis, dan berbasis budaya local (Dewi et al., 2025). Ia percaya bahwa pendidikan harus berakar pada budaya dan nilai-nilai lokal, sebagai dasar untuk memahami dan mengadopsi pengetahuan yang lebih luas (Ki Hadjar Dewantara, 1967). Di Taman Siswa, metode pengajaran difokuskan pada kebebasan, kreativitas, dan kemandirian murid (Towaf, 2017). Kurikulum yang diterapkan juga berusaha untuk membangun karakter murid agar menjadi individu yang berintegritas dan berwawasan luas (Sabrani et al., 2024). Melalui pendidikan yang menghargai budaya sendiri, Ki Hadjar Dewantara berusaha membangun generasi yang tidak hanya pintar secara akademis tetapi juga memiliki kecintaan dan penghargaan terhadap identitas nasional mereka (Amalia, 2022; Jakandar et al., 2025).

Pengaruh Ki Hadjar Dewantara dalam dunia pendidikan Indonesia sangat signifikan. Taman Siswa menjadi model bagi banyak institusi pendidikan lainnya di seluruh negeri (Towaf, 2016). Ide-idenya tentang pendidikan yang inklusif dan merata sangat relevan dan diterapkan dalam sistem pendidikan Indonesia hingga hari ini. Pengaruhnya tidak hanya terbatas pada pembentukan karakter dan pengembangan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, tetapi juga pada penghargaan terhadap pendidikan sebagai hak dasar setiap individu (Ferary, 2021). Untuk menghormati jasa-jasanya, hari kelahiran Ki Hadjar Dewantara, 2 Mei, diperingati sebagai Hari Pendidikan Nasional di Indonesia. Karya-karyanya, termasuk tulisan-tulisan yang berkaitan dengan pendidikan dan kebudayaan, terus menjadi sumber inspirasi dan referensi penting bagi pengembangan pendidikan di Indonesia hingga kini (Widiyanto & Purnomo, 2023).

Filosofi *Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani* menjadi panduan penting dalam model kepemimpinan modern (Kusnadi, 2023). Dalam konteks ini, seorang pemimpin harus mampu memberikan teladan yang baik (*ing ngarso sung tulodo*) kepada timnya, menjadi inspirasi dan motivator yang efektif (*ing*

madyo mangun karso), serta memberikan dorongan dan dukungan (tut wuri handayani) yang mendorong anggota tim untuk berkembang dan berinovasi. Prinsip-prinsip ini menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai pembimbing yang tidak hanya memimpin dari depan, tetapi juga mendampingi dan memberdayakan dari belakang, sebuah pendekatan yang sangat dihargai dalam manajemen dan kepemimpinan modern.

Dalam dunia coaching dan supervisi, pendekatan Ki Hadjar Dewantara menekankan pentingnya memahami individu yang dibimbing atau disupervisi sebagai manusia seutuhnya (Burhanuddin et al., 2021). Pendekatan holistik yang mencakup perkembangan moral, intelektual, dan emosional diterapkan dalam proses coaching saat ini. Seorang coach atau supervisor diharapkan mampu mengenali potensi unik dari setiap individu, memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk pengembangan diri mereka, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan kreativitas dan kemandirian tumbuh. Prinsip tut wuri handayani sangat relevan dalam coaching, di mana peran coach adalah untuk mendorong individu dari belakang, memberikan dorongan yang diperlukan tanpa mengambil alih kontrol, sehingga individu merasa didukung dan memiliki ruang untuk berkembang.

Ki Hadjar Dewantara juga menginspirasi pendekatan humanis dalam kepemimpinan dan coaching supervise (Sari et al., 2024). Konsep ini menekankan pentingnya nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan inklusivitas dalam setiap interaksi antara pemimpin, coach, dan individu yang mereka pimpin atau bimbing. Dengan menghargai dan memahami latar belakang budaya dan nilai-nilai pribadi dari setiap individu, seorang pemimpin atau coach dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih bermakna. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan coaching, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Filosofi pendidikan Ki Hadjar Dewantara, dengan penekanan pada kebebasan, kreativitas, dan kemandirian, tetap relevan dan menjadi

dasar penting dalam pengembangan konsep kepemimpinan dan coaching supervisi saat ini.

2.3.5 Landasan Pedagogis dalam Kepemimpinan Pendidikan

Landasan pedagogis dalam kepemimpinan pendidikan modern berpijak pada paradigma pembelajaran yang menempatkan manusia sebagai subjek aktif dalam proses belajar dan pengembangan profesional. Dalam konteks transformasi pendidikan di era digital, kepemimpinan tidak lagi dipahami semata sebagai fungsi administratif atau pengendalian organisasi, melainkan sebagai proses pedagogis yang memfasilitasi pembelajaran individu dan kolektif di lingkungan sekolah (Connolly et al., 2023; Sliwka et al., 2024). Oleh karena itu, integrasi Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, dan Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan memerlukan kerangka teoretik yang mampu menjelaskan bagaimana pembelajaran profesional guru dibangun melalui interaksi sosial, refleksi, dan pemberdayaan berkelanjutan.

Teori konstruktivisme sosial menjadi salah satu fondasi utama dalam konseptualisasi kepemimpinan pendidikan tersebut. Berlandaskan pemikiran Vygotsky, konstruktivisme sosial menegaskan bahwa pengetahuan dikonstruksi melalui interaksi sosial, kolaborasi, dan konteks budaya (Saleem et al., 2021; Shah, 2022). Dalam kepemimpinan pendidikan, perspektif ini menempatkan kepala sekolah dan pemimpin pembelajaran sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan belajar kolaboratif bagi guru. Distributed Leadership secara konseptual sejalan dengan konstruktivisme sosial karena menekankan distribusi peran kepemimpinan, pembelajaran sejawat, dan pengambilan keputusan kolektif, sehingga memungkinkan terjadinya konstruksi pengetahuan profesional secara bersama melalui komunitas belajar (Edwards, 2011).

Selanjutnya, Digital Instructional Leadership memiliki landasan pedagogis yang kuat dari konstruktivisme sosial melalui pemanfaatan teknologi sebagai ruang interaksi, kolaborasi, dan pembelajaran bermakna. Kepemimpinan digital tidak hanya

berfokus pada penguasaan teknologi, tetapi pada kemampuan pemimpin dalam membangun ekosistem pembelajaran digital yang mendukung dialog pedagogis, refleksi kritis, dan inovasi pembelajaran (Nurabadi et al., 2022; Okunlola & Naicker, 2025). Dengan demikian, teknologi diposisikan sebagai medium sosial yang memperkuat proses konstruksi pengetahuan, bukan sekadar alat teknis.

Di sisi lain, teori humanistik memberikan dimensi nilai dan makna dalam kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada pengembangan manusia seutuhnya. Teori ini, sebagaimana dikemukakan oleh Maslow dan Rogers, memandang belajar sebagai proses aktualisasi diri yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan moral (Kumari, 2024; Rahman et al., 2023). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pendekatan humanistik menuntut praktik kepemimpinan yang menghargai martabat guru, membangun relasi yang empatik, serta menciptakan iklim psikologis yang aman dan mendukung pertumbuhan profesional.

Pendekatan humanistik ini terintegrasi secara kuat dalam Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara, yang menekankan keteladanan (Ing Ngarso Sung Tuladha), pemberdayaan (Ing Madya Mangun Karsa), dan pendampingan yang memerdekakan (Tut Wuri Handayani). Supervisi dipahami bukan sebagai kontrol evaluatif, melainkan sebagai proses coaching reflektif yang mendorong kesadaran diri, motivasi intrinsik, dan kemandirian profesional guru (Cochrane & Newton, 2017; Turner & Palmer, 2018). Dalam perspektif humanistik, keberhasilan kepemimpinan diukur dari sejauh mana guru berkembang sebagai pembelajar sepanjang hayat dan agen perubahan pendidikan.

Secara integratif, konstruktivisme sosial dan teori humanistik membentuk landasan pedagogis yang menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif harus bersifat kolaboratif, memberdayakan, dan berorientasi pada pengembangan manusia seutuhnya (Darmawan & Ramli, 2025; Frias, 2019). Integrasi Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, dan Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan merepresentasikan model kepemimpinan pedagogis yang tidak hanya meningkatkan kinerja guru secara teknis, tetapi juga menumbuhkan kapasitas

reflektif, etos belajar, dan komitmen profesional yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital. Dengan demikian, integrasi ketiga pendekatan kepemimpinan tersebut berfungsi sebagai kerangka pedagogis transformatif yang secara sistemik menguatkan kinerja guru sekaligus memfasilitasi pembelajaran profesional yang adaptif, reflektif, dan berkelanjutan dalam konteks pendidikan abad ke-21.

2.4 Kerangka Pikir

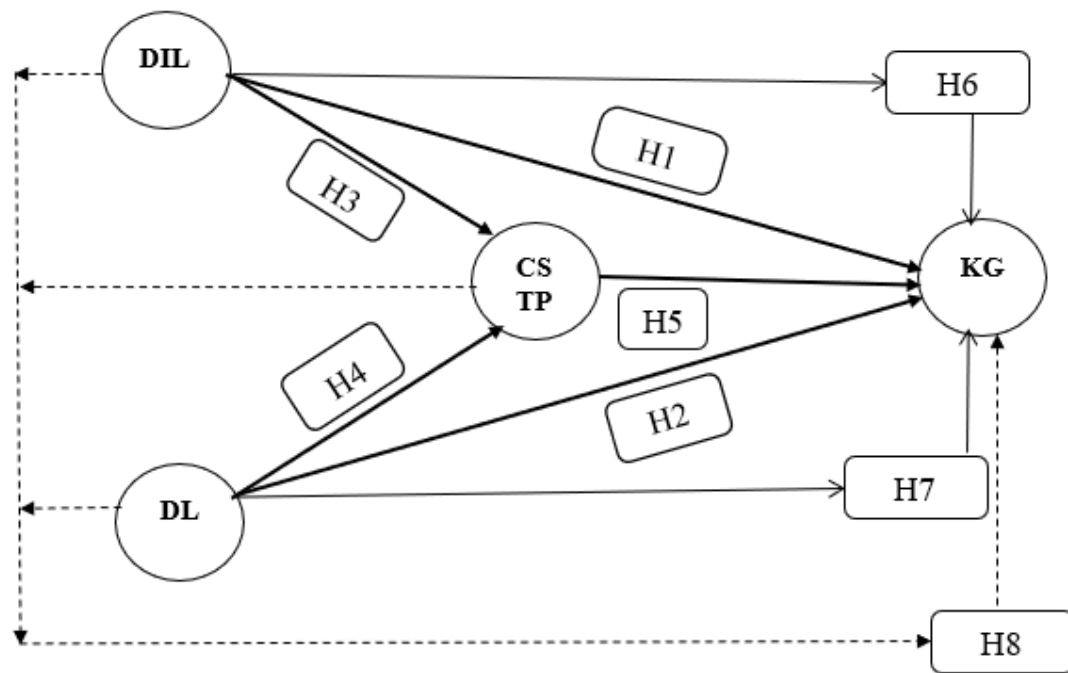
Digital Instructional Leadership muncul sebagai respons atas perubahan zaman dan tuntutan pemanfaatan teknologi dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks dan dinamis. Kepemimpinan ini menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam proses pembelajaran, pengembangan profesional guru melalui media digital, serta peningkatan kapasitas guru dalam memanfaatkan teknologi untuk memperkuat efektivitas dan kualitas proses belajar-mengajar (Berkovich & Hassan, 2024; Mushadi et al., 2025). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dengan kepemimpinan instruksional digital tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang menjadi teladan dalam inovasi pedagogik berbasis teknologi.

Sejalan dengan itu, Distributed Leadership berkembang sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan pembagian peran dan tanggung jawab secara kolektif di lingkungan sekolah. Kepemimpinan ini menciptakan iklim organisasi yang demokratis, kolaboratif, dan partisipatif, sehingga mendorong keterlibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan, pengembangan komunitas belajar, serta peningkatan rasa memiliki terhadap tujuan sekolah. Iklim kerja yang kondusif tersebut terbukti berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja guru (Thien & Chan, 2022). Dengan demikian, baik Digital Instructional Leadership maupun Distributed Leadership diposisikan sebagai dua pendekatan kepemimpinan strategis yang berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di era digital.

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak selalu bekerja secara linier dan langsung. Dalam kerangka pikir penelitian ini, Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara diposisikan sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru. Pendekatan coaching supervisi ini berakar pada nilai-nilai luhur pendidikan Indonesia, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani, yang menekankan keteladanan, kebersamaan, serta pemberdayaan dalam proses pembinaan guru.

Coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan tidak bersifat menghakimi, melainkan menempatkan supervisi sebagai proses pembinaan yang humanistik dan reflektif. Praktik supervisi ini dilakukan melalui pendekatan empatik, mendengarkan secara aktif, pemberian umpan balik konstruktif, serta mendorong guru untuk merefleksikan dan mengembangkan praktik pembelajarannya secara mandiri. Dalam konteks ini, Digital Instructional Leadership berperan dalam mengarahkan dan memperkuat praktik coaching supervision berbasis trilogi Pendidikan melalui pemanfaatan teknologi dan inovasi pembelajaran, sementara Distributed Leadership mendukung terciptanya supervisi yang dialogis, partisipatif, dan berbasis kepercayaan.

Berdasarkan kajian teori dan literatur serta analisis kebutuhan, maka penelitian ini sebagai upaya untuk menyelesaikan problematika yang telah diuraikan menjadi penting untuk dilakukan. Kerangka pikir penelitian tersaji dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Keterangan:

- : Pengaruh secara parsial
 —————→ : Pengaruh melalui mediasi
 - - - - -→ : Pengaruh secara simultan

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu proposisi atau pernyataan yang dapat diuji secara empiris melalui observasi atau eksperimen. Hipotesis digunakan dalam metode ilmiah untuk menguji atau menggambarkan hubungan antara dua variabel atau fenomena. Hipotesis seringkali dibentuk sebagai jawaban sementara terhadap suatu pertanyaan penelitian atau sebagai prediksi tentang hasil suatu percobaan. Berdasarkan pertanyaan penelitian, peneliti memformulasikan hipotesis sebagai berikut:

1. *Digital instructional leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
2. *Distributed leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

3. *Digital instructional leadership* berpengaruh positif terhadap *coaching supervision* berbasis Trilogi pendidikan.
4. *Distributed leadership* berpengaruh positif terhadap *coaching supervision* berbasis Trilogi pendidikan.
5. *Coaching supervision* berbasis Trilogi pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
6. *Coaching supervision* berbasis Trilogi pendidikan memediasi *pengaruh digital instructional leadership* terhadap kinerja guru.
7. *Coaching supervision* berbasis Trilogi pendidikan memediasi pengaruh *distributed leadership* terhadap kinerja guru.
8. *Digital instructional leadership*, *distributed leadership* dan *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian ini dipandu oleh tujuan penelitian untuk menyelidiki apakah ada hubungan antara *digital instructional leadership*, *distributed leadership*, *coaching supervision* berbasis trilogi pendidikan dan kinerja guru yang dialami oleh responden. Untuk memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian secara sistematis, diperlukan desain penelitian yang tepat. Bab ini dimulai dengan menjelaskan tempat dan waktu penelitian akan dilakukan. Kemudian menjelaskan desain penelitian yang digunakan untuk penelitian. Selanjutnya dijelaskan teknik pengambilan sampel yang digunakan, termasuk karakteristik biografis sampel. Selanjutnya menentukan alat ukur dan instrumen yang diberikan kepada sampel. Desain dan metodologi penelitian juga bukan tanpa batasan, dan oleh karena itu batasan-batasan ini selanjutnya dibahas. Bab ini diakhiri dengan pembahasan validitas konstruk dan reliabilitas internal alat ukur sampel penelitian.

Metode penelitian meliputi tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, populasi, sampel sampling penelitian, definisi operasional, teknik pengumpulan data, uji rehabilitasi, prosedur pengumpulan data, pengolahan data, dan teknik analisis data di bahas pada Bab III.

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1 Tempat Penelitian

Penelitian telah dilakukan di SMK di wilayah Provinsi Lampung yang meliputi 15 Kabupaten/Kota. Penelitian di tingkat SMK sangat penting di era globalisasi dan digitalisasi karena relevansinya dengan kebutuhan industri dan dunia kerja. Siswa SMK dilatih dengan keterampilan praktis yang langsung diterapkan untuk memecahkan masalah dunia nyata, memperkuat kemampuan inovasi dan adaptasi dalam menghadapi teknologi yang berkembang pesat. Penelitian di pendidikan vokasi adalah dasar penting bagi perkembangan keterampilan praktis siswa (Mulder & Winterton, 2017).

Selain itu, penelitian di pendidikan vokasi mendukung pengembangan soft skills seperti kerjasama tim, komunikasi, dan kewirausahaan, yang sangat dibutuhkan di dunia kerja (Dogara et al., 2020). Penelitian ini juga memperkenalkan siswa pada teknologi dan data digital, memberikan mereka pengalaman langsung dalam menggunakan alat-alat canggih yang relevan dengan industri (Webb, 2021). Dengan demikian, penelitian di pendidikan vokasi membantu menciptakan tenaga kerja yang terampil, siap menghadapi tantangan industri global yang semakin digital dan terhubung (Eichhorst et al., 2015).

3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian disertasi telah dilaksanakan pada bulan April 2025 sampai Februari 2026.

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh, mengolah, dan menganalisis data secara sistematis dalam rangka menguji hubungan antarvariabel penelitian. Pendekatan kuantitatif dirancang untuk pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik yang selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik guna menjelaskan hubungan kausal di antara variabel yang diteliti (Kline, 2023). Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih berdasarkan teknik sampling yang telah ditetapkan. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan kajian teori dan temuan penelitian terdahulu sehingga mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara valid dan reliabel.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), yang mendukung pengujian hubungan struktural antarvariabel secara simultan, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (Kline, 2023; Zhang et al., 2021). Metode ini dipilih karena memiliki kemampuan untuk mengakomodasi model penelitian yang kompleks, melibatkan sejumlah variabel laten, serta menguji mekanisme mediasi secara komprehensif (Fairchild & McDaniel, 2017; Liu et al., 2024).

Fokus penelitian diarahkan pada pengujian hubungan antara Digital

Instructional Leadership, Distributed Leadership, Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan, dan Kinerja Guru. Seluruh variabel dioperasionalisasikan ke dalam indikator-indikator yang terukur sehingga memberikan dasar untuk dilakukan pengujian empiris secara kuantitatif. Variabel Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan diukur menggunakan TCSS (Trilogy-based Coaching Supervision Scale), yaitu instrumen yang dikembangkan melalui rekonstruksi konstruk coaching supervision dengan menjadikan Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara sebagai landasan konseptual utama.

Analisis data dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (path coefficient), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan bukti empiris yang valid dan dapat menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah guru SMK dari 15 kabupaten/kota di Provinsi Lampung. Secara detail jumlah populasi dapat dilihat Tabel.

Tabel 3.1 Jumlah Sekolah dan Guru SMK Negeri Perkabupaten/kota di Provinsi Lampung

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Sekolah SMK (Negeri)	Jumlah Guru SMK (Negeri)
1	Lampung Barat	6	290
2	Tanggamus	8	295
3	Lampung Selatan	13	579
4	Lampung Timur	11	468
5	Lampung Tengah	11	503
6	Lampung Utara	8	411
7	Way Kanan	12	411
8	Tulangbawang	9	261

9	Pesawaran	4	247
10	Pringsewu	3	203
11	Mesuji	7	199
12	Tulang Bawang Barat	3	156
13	Pesisir Barat	3	136
14	Kota Bandar Lampung	10	963
15	Kota Metro	4	366
Total		112	5488

Sumber: Jumlah Sekolah dan Guru Sekolah Menengah Kejuruan (Dapodik, 2025)

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Provinsi Lampung yang berjumlah 5.488 orang. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Dari populasi tersebut, peneliti mengambil sebagian individu yang memenuhi kriteria tertentu untuk dijadikan sampel penelitian. Sampel merupakan bagian dari populasi yang karakteristiknya dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi (Oribhabor & Anyanwu, 2019; Sim et al., 2022).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai responden (Hossan et al., 2023). Teknik ini dipilih untuk meningkatkan keterwakilan sampel terhadap populasi serta memperkuat generalisasi hasil penelitian. Karena jumlah populasi penelitian mencapai 5.488 guru SMK Negeri di Provinsi Lampung, penentuan ukuran sampel minimum dilakukan menggunakan rumus Slovin.

Rumus Slovin dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : jumlah minimum sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (margin error)

Diketahui :

$N = 5.488$ (jumlah populasi guru di SMK Negeri provinsi Lampung)

$e = 0.05$ (taraf kesalahan 5%)

Maka penyelesaiannya:

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

$$n = 5.488 / (1 + (5.488 \times 0,05^2))$$

$$n = 5.488 / (1 + (5.488 \times 0,0025))$$

$$n = 5.488 / (1 + 13,72)$$

$$n = 5.488 / 14,72$$

$$n = 373$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 373 guru.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring (online questionnaire), sehingga pengisian instrumen dilakukan secara mandiri oleh responden. Dengan mekanisme tersebut, jumlah respons yang terkumpul dapat melebihi ukuran sampel yang dipersyaratkan. Pada penelitian ini diperoleh 1.200 respons valid dari guru SMK Negeri di Provinsi Lampung yang seluruhnya digunakan dalam proses analisis data. Jumlah tersebut jauh melampaui ukuran sampel minimum yang diperoleh berdasarkan rumus Slovin.

Teknik sampling merupakan prosedur penentuan sampel yang bertujuan menghasilkan data yang representatif terhadap populasi penelitian (Sugiyono, 2013). Selain memenuhi persyaratan berdasarkan rumus Slovin, jumlah responden dalam penelitian ini juga telah memenuhi rekomendasi ukuran sampel untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Ukuran sampel yang direkomendasikan untuk SEM-PLS adalah sekurang-kurangnya sepuluh kali jumlah indikator atau jalur struktural terbanyak dalam model penelitian (Hair et al., 2012; Lund, 2023; McDermott, 2023). Oleh karena itu, jumlah 1.200 responden dinilai sangat memadai untuk mendukung pengujian model struktural serta menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan andal.

3.4 Definisi Operasional

Guna mendapatkan kesepahaman dalam memahami variabel-variabel penelitian, peneliti sajikan definisi operasional atas beberapa istilah sebagai berikut.

3.4.1 Variabel: Digital Instructional Leadership

Digital instructional leadership (kepemimpinan instruksional digital) adalah kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan teknologi digital untuk memimpin, mengarahkan, dan mengembangkan proses pembelajaran, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran berbasis teknologi di sekolah. *Digital instructional leadership* pada variabel penelitian ini merujuk pada skala instrumen penelitian (Berkovich & Hassan, 2024).

Tabel 3.2 Definisi operasional *digital instructional leadership*

Dimensi	Definisi Operasional Dimensi	Indikator	Definisi Operasional Indikator	Nomor Item
Kepemimpinan instruksional digital umum	Kemampuan kepala sekolah menggunakan teknologi untuk mendukung pelaksanaan kepemimpinan sehari-hari	Kepala sekolah menggunakan alat digital untuk memberikan penghargaan dan memastikan ketersediaan sumber daya teknologi	Kepala sekolah memanfaatkan platform digital untuk memberikan apresiasi, mengelola sumber daya, dan mendukung infrastruktur teknologi di sekolah	1–3
Penetapan tujuan digital	Penggunaan teknologi digital untuk menetapkan dan memantau tujuan pembelajaran	Penggunaan alat digital untuk menetapkan, mengkomunikasikan, dan memantau tujuan instruksional	Kepala sekolah memanfaatkan sistem digital untuk menyusun, menyebarluaskan, dan mengevaluasi capaian tujuan pembelajaran	4–7
Kepemimpinan berorientasi komunitas digital	Kemampuan kepala sekolah membangun komunitas pembelajaran berbasis digital	Penggunaan alat digital untuk memberi umpan balik, pelatihan, dan koordinasi pembelajaran	Kepala sekolah menggunakan media digital untuk berinteraksi, memberi bimbingan, dan	8–10

			mengoordinasikan kegiatan belajar guru dan siswa	
--	--	--	--	--

3.4.2 Variabel: Distributed Leadership

Distributed Leadership (kepemimpinan terdistribusi) adalah praktik kepemimpinan yang melibatkan kolaborasi dan partisipasi seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, dan pengawasan, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi sekolah. *Distributed Leadership* pada variabel penelitian ini merujuk kepada skala instrumen penelitian Hulpia (Thien & Chan, 2022).

Tabel 3.3 Definisi operasional *distributed leadership*

Dimensi	Definisi Operasional Dimensi	Indikator	Definisi Operasional Indikator	Nomor Item
Dukungan kepemimpinan	Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan dukungan dan motivasi kepada guru	Kepala sekolah memberi dukungan, apresiasi, motivasi, dan perhatian terhadap guru	Kepala sekolah secara aktif memberikan penghargaan, motivasi, dan bantuan yang dibutuhkan guru untuk meningkatkan kinerja	11–20
Kerjasama dalam tim kepemimpinan	Upaya kepala sekolah memastikan kolaborasi yang efektif di antara tim pimpinan sekolah	Kepala sekolah memastikan tim kepemimpinan bekerja efektif dan selaras dengan tujuan sekolah	Kepala sekolah mendorong kerja sama yang produktif antaranggota tim untuk mencapai visi sekolah	21–27
Pengambilan keputusan partisipatif	Pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan sekolah	Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan komite sekolah	Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk berpartisipasi dalam rapat, komite, dan penentuan	28–30

			kebijakan sekolah	
Pengawasan kepemimpinan	Praktik evaluasi terhadap kinerja guru secara kolaboratif	Kepala sekolah melakukan evaluasi sumatif dan formatif terhadap kinerja guru	Kepala sekolah melibatkan guru dalam proses refleksi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja pembelajaran	31–33

3.4.3 Variabel: Coaching Supervision Berbasis Trilogi Pendidikan (Ki Hadjar Dewantara)

Coaching Supervision berbasis trilogi pendidikan adalah proses pembimbingan kepala sekolah terhadap guru dengan menerapkan prinsip **Ing ngarso sung tulodo, Ing madya mangun karsa, dan Tut wuri handayani**, yang berorientasi pada pengembangan profesional, akademik, dan pribadi guru secara holistic. Variabel Coaching Supervision dalam penelitian ini diukur menggunakan TCSS (Trilogy-based Coaching Supervision Scale), yaitu instrumen yang dikembangkan melalui integrasi konseptual antara teori coaching supervision Myezwa dan Geber (2023) dengan filosofi Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara. Instrumen ini terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani.

Tabel 3.4 Definisi operasional coaching supervision berbasis trilogi pendidikan

Dimensi	Definisi Operasional Dimensi	Indikator	Definisi Operasional Indikator	Nomor Item
Ing Ngarso Sung Tulodho	Peran kepala sekolah sebagai teladan dalam pelaksanaan coaching supervision melalui keteladanan perilaku,	- Academic Support, - Supervisor Availability, - Personal Support, - Autonomy Support, - Research Self-Efficacy,	Kepala sekolah menunjukkan keteladanan dalam memberikan dukungan akademik, ketersediaan supervisi, dukungan personal, pemberian otonomi,	1–14

	profesionalisme, integritas, dan komitmen dalam mendukung pengembangan guru.	- Coaching Behaviour and Practice, - Supervisors' Satisfaction	pengembangan penelitian, praktik pembinaan, dan penciptaan kepuasan guru.	
Ing Madya Mangun Karsa	Peran kepala sekolah sebagai penggerak dan pemberi motivasi yang membangun semangat, kolaborasi, partisipasi, serta pemberdayaan guru dalam proses coaching supervision.	- Academic Support, - Supervisor Availability, - Personal Support, - Autonomy Support, - Research Self-Efficacy, - Coaching Behaviour and Practice, - Supervisors' Satisfaction	Kepala sekolah memotivasi, menginspirasi, mendampingi, serta membangun kolaborasi untuk meningkatkan kompetensi, kreativitas, dan keterlibatan guru dalam pengembangan profesional.	15–28
Tut Wuri Handayani	Peran kepala sekolah sebagai pemberi dukungan, kepercayaan, dan penguatan kemandirian guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya melalui coaching supervision.	- Academic Support, - Supervisor Availability, - Personal Support, - Autonomy Support, - Research Self-Efficacy, - Coaching Behaviour and Practice, - Supervisors' Satisfaction	Kepala sekolah memberikan dorongan, penghargaan, umpan balik konstruktif, kepercayaan, dan dukungan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan profesional guru.	29–42

3.4.4 Variabel: Kinerja Guru

Kinerja guru adalah tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya yang meliputi penguasaan materi, persiapan, pelaksanaan pembelajaran, komunikasi, pengembangan diri, serta sikap dan nilai profesional.

Kinerja guru pada variabel penelitian ini merujuk pada skala instrumen penelitian Özgenel (Demir & Tabancalı, 2024).

Tabel 3.5 Definisi operasional kinerja guru

Dimensi	Definisi Operasional Dimensi	Indikator	Definisi Operasional Indikator	Nomor Item
Pengetahuan lapangan	Penguasaan guru terhadap materi ajar dan perkembangan ilmu	Kemampuan guru menguasai dan memperbarui materi pelajaran	Guru memahami dan mengintegrasikan pengetahuan terkini dalam pembelajaran	76–79
Persiapan proses belajar mengajar	Kesiapan guru dalam merancang dan menyiapkan pembelajaran	Perencanaan dan kesiapan guru dalam menyiapkan pembelajaran dan evaluasi	Guru menyusun perangkat pembelajaran dan menyiapkan evaluasi yang relevan	80–83
Komunikasi	Kemampuan guru membangun hubungan efektif dengan siswa dan orang tua	Kemampuan guru berkomunikasi dan membangun hubungan dengan siswa dan orang tua	Guru mampu menyampaikan informasi secara jelas dan membangun interaksi positif	84–87
Pelaksanaan dan pengembangan profesi	Kinerja guru dalam mengajar dan meningkatkan profesionalismenya	Kemampuan guru melaksanakan pembelajaran dan mengikuti pengembangan profesional	Guru menerapkan metode pembelajaran aktif dan mengikuti kegiatan pelatihan	88–91
Sikap dan nilai-nilai profesional	Integritas dan etika profesional guru	Tanggung jawab, integritas, dan etika profesional guru	Guru menunjukkan tanggung jawab, kejujuran, dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugasnya	92–95

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument untuk semua variabel penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada responden. Kuesioner tersebut dalam bentuk model *skala likert*. Kuesioner terdiri 68 dari sejumlah butir pernyataan yang dilengkapi dengan 5 jawaban. Pengukuran dilakukan dengan meminta responden untuk memilih salah satu jawaban yang telah disediakan melalui *google form*. Setiap alternative jawaban mendapat bobot skor antara 1 sampai 5. 1= Sangat tidak setuju (STS), 2= Tidak setuju (TS), 3= Ragu-ragu (RR), 4= Setuju (S), 5= Sangat Setuju (SS). Peneliti sajikan pada tabel 3.6 menjelaskan instrumen pengumpul data untuk lembar kuesioner bisa diamati pada lampiran 5 halaman 237, tabel 3.7 menjelaskan instrumen pengumpul data untuk lembar wawancara bisa diamati pada lampiran 5 halaman 245, dan tabel 3.8 menjelaskan dimensi, indikator, item pada instrumen penelitian dan skala pengukuran penelitian pada halaman 248

Butir kuesioner disusun dan disebar secara elektronik melalui *google forms*. Pemilihan aplikasi elektronik *Google Forms* disebabkan masa pandemi dan populasi dianggap homogen. Penyebaran kuesioner melalui jaringan elektronik melalui *google form* (Batubara, 2016; Henry et al., 2020; Korableva et al., 2019). Selain mengumpulkan data secara online melalui *Google Form*, wawancara juga merupakan metode yang efektif untuk mendapatkan informasi langsung dari responden (Khan & MacEachen, 2022; Opara et al., 2023).

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui interaksi langsung atau komunikasi dengan responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan (Osborne & Grant-Smith, 2021; Sahoo, 2022). Agar wawancara berjalan efektif, diperlukan perencanaan yang baik, seperti menetapkan tujuan, menyusun pertanyaan yang sesuai, serta memilih responden yang tepat (Taherdoost, 2022). Selama prosesnya, pewawancara perlu bersikap netral, mendengarkan dengan saksama, serta mencatat atau merekam jawaban secara akurat guna memastikan validitas data yang diperoleh (Lavee & Itzhakov, 2023). Selain itu, menciptakan

suasana yang nyaman dan terbuka sangat penting agar responden merasa lebih bebas dalam menyampaikan informasi secara jujur dan mendalam (Elhami & Khoshnevisan, 2022; Klenke, 2016; Nurgaliyeva, 2024).

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Penelitian

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dengan menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Modeling*) dan analisis kualitatif dengan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*). Teknik SEM merupakan teknik multivariat generasi kedua dan sangat populer dalam ilmu manajemen (Fornell, 1985; Norena-Chavez & Thalassinou, 2022). Structural Equation Modeling (SEM) adalah metode analisis multivariat yang mengintegrasikan berbagai pendekatan seperti regresi, analisis jalur (*path analysis*), analisis faktor, dan model struktural. Teknik ini dapat digunakan menjawab berbagai pertanyaan penelitian secara menyeluruh dan sistematis dengan menelaah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam satu rangkaian analisis (Kanchanawongpaisan, 2024). mendeskripsikan bahwa kelebihan SEM dibandingkan dengan analisis data yang lain adalah dapat digunakan untuk mengetahui indikator pembentuk suatu variabel, menguji validitas dan reliabilitas suatu instrumen, mengkonfirmasi ketepatan model dan menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain.

Structural Equation Modeling (SEM) memiliki sejumlah keunggulan yang menonjol dibandingkan teknik analisis statistik lainnya, khususnya dalam konteks penelitian sosial dan perilaku (Hair Jr et al., 2019). SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara konstruk laten dan indikatornya secara bersamaan dalam satu model yang terintegrasi. Selain itu, teknik ini juga mampu mengendalikan kesalahan pengukuran, sehingga dapat meningkatkan tingkat validitas dan reliabilitas dari hasil analisis. Keunggulan lainnya adalah kemampuannya dalam menganalisis model teoritis yang kompleks, termasuk hubungan mediasi dan moderasi secara serempak. SEM juga menyediakan indikator kelayakan model (*model fit*) yang berguna untuk menilai

kesesuaian antara model teoritis dan data empiris. Oleh karena itu, SEM dianggap sebagai pendekatan analisis yang sangat kuat dan komprehensif dalam menguji serta mengembangkan teori dalam studi kuantitatif masa kini (Hair et al., 2025; Lowry & Gaskin, 2014).

Di sisi lain, dalam pendekatan penelitian kualitatif, analisis data tematik menjadi metode utama yang digunakan untuk menginterpretasikan makna dari data wawancara secara mendalam pada variabel coaching supervision berbasis trilogi pendidikan. Analisis data tematik merupakan salah satu pendekatan kualitatif yang sering digunakan dalam penelitian untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola atau tema yang muncul dari data wawancara (Clarke & Braun, 2014). Pada teknik ini, peneliti mengorganisasi data secara sistematis dan mendalam melalui proses pengkodean, kategorisasi, hingga penarikan tema utama yang merepresentasikan makna dari jawaban informan.

Dalam konteks penelitian kualitatif, analisis tematik tidak hanya membantu menstrukturkan data yang kompleks, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih kaya terhadap pengalaman, persepsi, dan pandangan subjek penelitian (Christou, 2022; Terry et al., 2017). Keunggulan dari pendekatan ini terletak pada fleksibilitasnya, karena dapat diterapkan pada berbagai jenis pertanyaan penelitian serta beragam kerangka teoritis. Selain itu, proses ini menggunakan triangulasi data dan penelusuran makna kontekstual yang lebih akurat, sehingga meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan. Dengan demikian, analisis data tematik menjadi pilihan utama dalam studi yang berupaya menggali makna dan membangun pemahaman secara mendalam terhadap fenomena penelitian yang kompleks (Nowell et al., 2017; Tracy, 2024). Dalam penelitian ini, analisis data tematik menggali makna dan membangun pemahaman secara mendalam pada variabel coaching supervision berbasis trilogi pendidikan.

3.6.2 Uji Validitas

Validitas menggambarkan seberapa akurat suatu alat ukur dalam menilai konstruk yang telah dirancang untuk diukur (Kimberlin & Winterstein, 2008; Wilson, 2023). Terdapat tiga jenis validitas dan persyaratannya yang dibutuhkan untuk setiap model pengukuran sebagai berikut :

Tabel 3.6 Prasyarat uji validitas

Validitas	Persyaratan
Validitas Konstruk	Pengujian validitas konstruk dapat dilihat melalui nilai <i>Critical Ratio</i> (c.r.) $> 1,96$ dengan Probability (P) $< 0,05$, dan tanda *** menunjukkan bahwa signifikan $< 0,001$.
Validitas Konvergen	Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi <i>convergent validity</i> ketika nilai <i>loading factor</i> atau <i>standardized loading estimate</i> $> 0,50$.
Validitas Diskriminan	<i>Discriminant validity</i> terpenuhi jika nilai AVE tiap konstruknya lebih besar daripada kuadrat nilai korelasi antar konstruknya.

3.6.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menggambarkan seberapa konsisten suatu model pengukuran dalam menghasilkan data yang akurat terhadap konstruk laten yang dimaksud (Cheung et al., 2024; MacKenzie et al., 2011). Reliabilitas model pengukuran dinilai berdasarkan dua kriteria sebagai berikut :

Tabel 3.7 Prasyarat uji reliabilitas

Validitas	Persyaratan
<i>Construct Reliability</i> (CR)	Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai <i>construct reliability</i> (CR) $> 0,70$.
<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) $> 0,50$.

3.6.4 Model Pengujian Hipotesis

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik statistik multivariat yang bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara variabel laten, yang tidak dapat diukur secara langsung, dengan variabel observasi yang dapat diukur secara empiris (Mueller & Hancock, 2018; Stein et al., 2011; Thakkar, 2020).

Berikut adalah langkah-langkah teknik analisis SEM:

a. Merumuskan Model

Tentukan dan klasifikasikan variabel-variabel yang digunakan ke dalam variabel laten dan variabel observasi. Selanjutnya, rancang model teoretis yang merepresentasikan keterkaitan antara variabel-variabel tersebut secara sistematis.

b. Menyusun Diagram Jalur (Path Diagram)

Buat diagram jalur yang mencerminkan model teoretis yang telah dirumuskan. Diagram jalur menunjukkan hubungan antara variabel laten dan variabel observasi, serta hubungan antarvariabel.

c. Menentukan Variabel Pengukuran

Tentukan variabel observasi yang akan digunakan untuk mengukur variabel laten. Variabel pengukuran ini harus relevan dan dapat menggambarkan konsep yang diukur dengan baik.

d. Pemilihan Metode Estimasi

Pilih metode estimasi yang sesuai untuk menganalisis model SEM. Beberapa metode yang umum digunakan adalah metode *Maksimum Likelihood* (ML), metode *Generalized Least Squares* (GLS), atau metode *Partial Least Squares* (PLS).

e. Pengumpulan Data

Kumpulkan data untuk semua variabel dalam model. Pastikan data yang dikumpulkan berkualitas tinggi dan sesuai dengan tujuan penelitian.

f. Pengkodean Data

Lakukan pengkodean data jika diperlukan, terutama untuk variabel kategorikal atau ordinal.

g. Praproses Data

Lakukan praproses data untuk memastikan data bersih, terstruktur, dan siap untuk analisis. Ini mungkin melibatkan langkah-langkah seperti penghapusan missing data, transformasi variabel, atau normalisasi data.

h. Spesifikasi Model

Implementasikan model yang telah dirumuskan dalam software SEM. Spesifikasikan hubungan antara variabel laten dan variabel observasi, serta koefisien jalur yang diharapkan.

i. Estimasi Model

Lakukan estimasi model dengan metode yang telah dipilih. Ini akan menghasilkan estimasi parameter model, termasuk koefisien jalur dan koefisien determinasi.

j. Evaluasi Model

Evaluasi model dengan menggunakan berbagai statistik fit, seperti *Chi-square*, CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), dan lainnya. Model yang baik harus memiliki nilai statistik fit yang tinggi dan kesesuaian yang baik antara model dan data yang diamati. Kriteria model fit yang lazim dipergunakan disajikan seperti tabel berikut:

Tabel 3.8 Kriteria goodness of fit

<i>Good of Fitness Indices</i>	<i>Cut Off Value</i>
<i>Chi-square – χ^2</i>	Diharapkan kecil
<i>Probabilitas</i>	≥ 0.05
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>TLI</i>	≥ 0.90
<i>CFI</i>	≥ 0.90
<i>SRMR</i>	$< 0,10$
<i>d_ULS</i>	$> 0,05$
<i>d_G</i>	$> 0,05$
<i>NFI</i>	≥ 0.90
<i>rms Theta</i>	$< 0,12$

k. Peningkatan Model

Apabila terdapat ketidaksesuaian antara model dan data, maka perlu dilakukan penyempurnaan model melalui modifikasi hubungan antar variabel atau penambahan variabel baru guna meningkatkan kualitas dan kesesuaian model.

l. Interpretasi Hasil

Setelah model memenuhi kriteria kelayakan, langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan hasil guna menarik kesimpulan mengenai hubungan antara variabel laten dan variabel observasi, serta memahami implikasinya terhadap penelitian atau teori yang diteliti.

m. Pelaporan Hasil

Tulis laporan atau artikel yang menguraikan prosedur analisis, hasil yang diperoleh, serta interpretasi terhadap temuan dari analisis SEM.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Digital Instructional Leadership tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Pemanfaatan teknologi dalam kepemimpinan sekolah, seperti penggunaan platform digital, komunikasi berbasis teknologi, dan pemantauan pembelajaran berbasis data, belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi kepemimpinan lebih berperan sebagai sarana pendukung yang perlu diterjemahkan ke dalam praktik pengembangan profesional guru agar dapat memberikan dampak terhadap kinerja guru.
2. Distributed Leadership tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Pemberian ruang partisipasi, kolaborasi, dan distribusi tanggung jawab kepemimpinan kepada guru belum secara langsung meningkatkan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi berfungsi sebagai kondisi organisasi yang mendukung pengembangan profesional guru, tetapi memerlukan mekanisme perantara agar pengaruhnya dapat dirasakan dalam praktik pembelajaran.
3. Digital Instructional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan. Pemanfaatan teknologi dalam kepemimpinan sekolah membantu memperkuat proses supervisi melalui penyediaan data, dokumentasi, komunikasi, dan koordinasi yang lebih efektif. Meskipun kontribusinya relatif kecil, Digital Instructional Leadership berperan sebagai faktor pendukung yang memfasilitasi pelaksanaan coaching supervision yang lebih sistematis dan berkelanjutan.
4. Distributed Leadership berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan. Kepemimpinan yang

terdistribusi melalui partisipasi, kolaborasi, dan tanggung jawab kolektif menciptakan kondisi yang mendukung berkembangnya praktik coaching supervision. Temuan ini menunjukkan bahwa Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan tumbuh lebih kuat dalam lingkungan sekolah yang menerapkan kepemimpinan kolektif dan pemberdayaan guru.

5. Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Supervisi yang dilaksanakan melalui prinsip Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani mendorong terjadinya refleksi, pembelajaran profesional, serta pemberdayaan guru secara berkelanjutan. Melalui proses tersebut, guru memperoleh dukungan yang lebih bermakna dalam meningkatkan kualitas praktik pembelajaran dan kinerja profesionalnya.
6. Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan memediasi secara penuh pengaruh Digital Instructional Leadership terhadap kinerja guru. Pengaruh kepemimpinan instruksional digital terhadap kinerja guru tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui proses coaching supervision yang membantu guru memanfaatkan dukungan teknologi untuk refleksi, pengembangan kompetensi, dan perbaikan praktik pembelajaran. Dengan demikian, Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan menjadi mekanisme yang menjembatani kontribusi Digital Instructional Leadership terhadap peningkatan kinerja guru.
7. Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan memediasi secara penuh pengaruh Distributed Leadership terhadap kinerja guru. Kepemimpinan terdistribusi memberikan dampak terhadap kinerja guru ketika diwujudkan dalam praktik coaching, dialog reflektif, pemberian umpan balik, dan pendampingan profesional yang berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan menjadi mekanisme utama yang menerjemahkan kepemimpinan kolektif menjadi peningkatan kinerja guru.
8. Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, dan Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan secara simultan berkontribusi terhadap

kinerja guru. Ketiga variabel tersebut membentuk suatu sistem yang saling melengkapi, di mana Digital Instructional Leadership menyediakan dukungan transformasi digital, Distributed Leadership menyediakan kondisi organisasi yang kolaboratif, dan Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan menjadi mekanisme yang secara langsung mendukung pengembangan profesional guru. Sinergi ketiga variabel tersebut berkontribusi dalam menjelaskan variasi kinerja guru dan memberikan arah bagi penguatan kepemimpinan pendidikan di SMK.

5.2 Implikasi

Berdasarkan simpulan penelitian, penelitian ini memiliki implikasi meliputi implikasi praktis, ilmu, teori, dan kebijakan.

1. Praktis

- a. Penelitian ini memberikan panduan operasional bagi kepala sekolah untuk mengimplementasikan digital instructional leadership secara terarah, mulai dari perencanaan pembelajaran berbasis data hingga supervisi akademik berbasis teknologi. Guru memperoleh kerangka kerja yang jelas untuk meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran melalui dukungan distributed leadership dan coaching supervision berbasis nilai Trilogi Pendidikan. Secara praktis, model ini mendukung penguatan pengembangan profesional guru melalui coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan yang berlangsung secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan.
- b. Temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang program in-house training, komunitas belajar guru, serta skema pendampingan berbasis coaching yang kontekstual dengan kebutuhan sekolah. Integrasi nilai-nilai Trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara dalam proses supervisi mendorong pengembangan profesional yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga pada

pembentukan karakter dan kemandirian guru. Dengan demikian, profesionalisme guru berkembang secara holistik, mencakup literasi digital, refleksi pedagogik, dan komitmen etik dalam pembelajaran.

- c. Penelitian ini menawarkan strategi konkret untuk mentransformasi budaya sekolah yang hierarkis menjadi lebih partisipatif melalui praktik *distributed leadership* yang terstruktur. Kepala sekolah dapat membangun mekanisme pengambilan keputusan kolektif, forum refleksi rutin, dan tim penggerak pembelajaran yang melibatkan guru sebagai mitra strategis. Implikasi praktisnya, tercipta iklim kerja yang saling percaya, komunikasi yang terbuka, dan kolaborasi yang berpotensi mendukung peningkatan efektivitas proses pembelajaran.

2. Ilmu

- a. Penelitian ini berkontribusi dalam memperluas perspektif keilmuan kepemimpinan pendidikan dengan menghadirkan model integratif serta menjelaskan peran CSTP sebagai mediator penuh dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja guru. Secara akademik, integrasi ini mengisi kekosongan literatur yang selama ini cenderung mengkaji ketiga konstruk tersebut secara terpisah dan parsial. Implikasi keilmuannya membuka peluang pengembangan studi komparatif, longitudinal, maupun *multilevel analysis* untuk menguji konsistensi dan kemampuan jangkauan model pada konteks sekolah di Indonesia maupun negara berkembang lainnya.
- b. Penelitian ini menghadirkan sintesis konseptual antara teori kepemimpinan modern dan nilai-nilai filosofis pendidikan yang digagas oleh Ki Hadjar Dewantara, khususnya melalui prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodo*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*. Secara akademik, integrasi ini memperkaya konstruksi teoretis *coaching supervision* dengan pendekatan yang kontekstual dan berbasis budaya. Implikasi keilmuannya menegaskan bahwa pengembangan teori kepemimpinan pendidikan tidak harus bersifat

universalistik semata, tetapi dapat dibangun melalui dialog epistemologis antara teori global dan kearifan lokal.

- c. Penelitian ini menyediakan fondasi konseptual dan empiris bagi pengembangan agenda riset lanjutan yang mengeksplorasi dimensi lain kepemimpinan pendidikan, seperti budaya organisasi digital, kesiapan teknologi sekolah, maupun dinamika psikososial guru dalam konteks kepemimpinan kolaboratif. Secara akademik, model yang dihasilkan dapat direplikasi, dimodifikasi, atau diperluas dengan variabel mediasi dan moderasi baru untuk memperkaya pengujian teori. Dengan demikian, penelitian ini berfungsi sebagai referensi ilmiah yang memperkuat kontinuitas dan keberlanjutan kajian kepemimpinan pendidikan berbasis digital dan distribusi peran dalam ekosistem sekolah.

3. Teori

- a. Penelitian ini memperluas khazanah teori kepemimpinan pendidikan dengan menghadirkan model integratif yang memadukan digital instructional leadership, distributed leadership, dan coaching supervision berbasis trilogi pendidikan dalam satu kerangka struktural yang koheren. Secara teoretis, integrasi ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah tidak lagi dapat dipahami secara parsial, melainkan sebagai sistem kepemimpinan yang saling berinteraksi melalui mekanisme coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan dalam mendukung peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada penguatan paradigma kepemimpinan kolaboratif–transformasional dalam konteks pendidikan Indonesia.
- b. Penelitian ini memberikan pembaruan konseptual terhadap teori kepemimpinan pendidikan dengan memposisikan digital instructional leadership sebagai konstruksi yang esensial dalam era transformasi digital. Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran abad ke-21 perlu mengintegrasikan dimensi pedagogik, teknologi, dan manajerial yang didukung oleh mekanisme pengembangan profesional guru. Implikasi ini memperkaya

keragaman kepemimpinan pendidikan dengan memperluas batas teori klasik menuju kerangka kepemimpinan adaptif dan berbasis literasi digital.

- c. Dengan menjadikan Ki Hadjar Dewantara sebagai landasan filosofis, penelitian ini merekonstruksi konsep coaching supervision melalui nilai-nilai Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani. Secara teoretis, integrasi ini menunjukkan bahwa teori kepemimpinan modern dapat diperkaya dan dikontekstualisasikan melalui kearifan lokal tanpa kehilangan validitas ilmiahnya. Implikasi ini membuka ruang bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan berbasis budaya yang relevan dengan karakteristik dan identitas pendidikan Indonesia.

4. Kebijakan

- a. Penelitian ini memberikan landasan empiris bagi perumusan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang menempatkan digital instructional leadership dan distributed leadership sebagai fondasi organisasi yang mendukung implementasi coaching supervision berbasis Trilogi Pendidikan. Secara kebijakan, temuan ini mendorong penyusunan regulasi dan pedoman nasional yang memperkuat peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran berbasis teknologi dan kolaborasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat mendorong implementasi kebijakan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi melalui penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah yang selaras dengan semangat Merdeka Belajar.
- b. Penelitian ini merekomendasikan penguatan desain program pendidikan dan pelatihan kepala sekolah serta guru yang mengintegrasikan kompetensi kepemimpinan digital, kolaboratif, dan coaching supervision berbasis nilai lokal. Kebijakan pelatihan tidak lagi berorientasi pada aspek administratif semata, tetapi diarahkan pada pembentukan kapasitas kepemimpinan instruksional yang adaptif terhadap transformasi digital. Dengan demikian, program peningkatan kompetensi nasional dapat disusun lebih kontekstual,

berkelanjutan, dan berdampak langsung pada kualitas kepemimpinan, terutama dalam pengembangan kompetensi coaching dan supervisi reflektif.

- c. Penelitian ini memberikan dasar konseptual bagi pengembangan kebijakan pembinaan profesionalisme guru yang menempatkan coaching supervision berbasis nilai trilogi Pendidikan Ki Hadjar Dewantara sebagai pendekatan sistemik. Secara kebijakan, hal ini mendorong integrasi nilai Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani dalam standar supervisi akademik nasional. Implikasi strategisnya, kebijakan pembinaan guru tidak hanya berorientasi pada evaluasi kinerja, tetapi juga pada pendampingan reflektif yang membangun kemandirian dan karakter profesional guru di era digital.
- d. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan kebijakan supervisi akademik yang mengintegrasikan Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan sebagai bagian dari sistem pembinaan dan pengembangan profesional guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan merupakan mekanisme utama yang menghubungkan kepemimpinan sekolah dengan pengembangan profesional dan penguatan kinerja guru. Oleh karena itu, Trilogy-based Coaching Supervision Scale (TCSS) dapat dipertimbangkan sebagai salah satu instrumen pendukung dalam pedoman supervisi akademik, pengembangan kepala sekolah dan pengawas sekolah, serta program pengembangan keprofesian berkelanjutan guru. Implikasi strategisnya, Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan dan instrumen TCSS berpotensi menjadi rujukan dalam penguatan standar supervisi akademik dan pengembangan kepemimpinan pembelajaran yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah maupun pemerintah daerah.

5.3 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, serta implikasi yang telah diuraikan, penelitian ini masih memiliki ruang untuk pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang telah dihasilkan dalam penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja guru, seperti budaya organisasi sekolah, professional learning community, organizational trust, literasi digital guru, kesiapan teknologi sekolah, maupun kesejahteraan psikologis guru. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memperluas daya jelaskan model serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.
- b. Penelitian selanjutnya perlu menguji kembali model hubungan antara Digital Instructional Leadership, Distributed Leadership, Coaching Supervision berbasis Trilogi Pendidikan, dan kinerja guru pada jenjang pendidikan, wilayah, dan karakteristik sekolah yang berbeda. Pengujian pada sekolah dasar, sekolah menengah atas, madrasah, maupun satuan pendidikan lainnya diperlukan untuk menguji konsistensi temuan serta memperluas generalisasi model pada konteks pendidikan yang lebih beragam.
- c. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti desain longitudinal, mixed methods, maupun multilevel analysis, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Pendekatan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan sekolah, coaching supervision, dan pengembangan profesional guru berinteraksi dalam mendukung penguatan kinerja guru.
- d. Penelitian selanjutnya perlu melakukan pengembangan dan validasi lebih lanjut terhadap Trilogy-based Coaching Supervision Scale (TCSS) melalui pengujian

pada sampel yang lebih luas dan beragam. Upaya tersebut penting untuk memperkuat validitas, reliabilitas, dan daya guna instrumen, sekaligus memperluas pemanfaatannya sebagai instrumen penelitian maupun sebagai perangkat pendukung supervisi akademik, pengembangan profesional guru, dan penguatan kepemimpinan pembelajaran di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- A'mar, F., & Eleyan, D. (2022). Effect of principal's technology leadership on teacher's technology integration. *International Journal of Instruction*, 15(1), 781-798.
- Abdullah, S. S. (2019). The mediating effect of employee engagement on leadership styles and organizational commitment in telekom malaysia call centre.
- Abou-Assali, M. (2014). The link between teacher professional development and student achievement: A critical view. *International Journal of Bilingual*, 2(01).
- Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational Leadership in Education: Harmonising Accountability, Innovation and Global Citizenship. *Kharisma: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 14-30.
- Agustina, M., Kristiawan, M., & Tobari, T. (2021). The influence of principal's leadership and school's climate on the work productivity of vocational pharmacy teachers in Indonesia. *International Journal of Educational Review*, 3(1), 63-76.
- Ahn, J. N., Hu, D., & Vega, M. (2020). "Do as I do, not as I say": Using social learning theory to unpack the impact of role models on students' outcomes in education. *Social Personality Psychology Compass* 14(2), e12517.
- Akdağ, E. (2022). Exploring experienced teachers' attitudes to critical incidents. *Reflective Practice*, 23(1), 103-117.
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of applied psychology*, 91(3), 567.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Alston, G. D., & Hansman, C. A. (2020). Mentoring in adult and continuing education. In *The Handbook of Adult and Continuing Education*. Routledge.
- Amalia, R. (2022). The role of Islamic education teacher to build learners' character at MTs Assalafiyah Tegal City. *ATTARBIYAH: Journal of Islamic Culture Education*, 7(1), 81-95.
- Amemasor, S. K., Oppong, S. O., Ghansah, B., Benuwa, B.-B., & Agbeko, M. (2025). The influence of digital professional development and professional learning communities in the relationship between school digital preparedness and digital instructional integration. *PLoS One*, 20(7), e0328883.

- Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., & Pattiruhu, C. M. (2020). Improving student learning outcomes through school culture, work motivation and teacher performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885-902.
- Arar, K., Beycioglu, K., & Oplatka, I. (2017). A cross-cultural analysis of educational leadership for social justice in Israel and Turkey: Meanings, actions and contexts. *Compare: A Journal of Comparative International Education*, 47(2), 192-206.
- Arechavala-Lopez, P., Cabrera-Álvarez, M. J., Maia, C. M., & Saraiva, J. L. (2022). Environmental enrichment in fish aquaculture: A review of fundamental and practical aspects. *Reviews in Aquaculture*, 14(2), 704-728.
- Asmendri, A. (2022). The Implementation of Educational Supervision in Improving Teacher Professional Competence. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), 224-233.
- Asuo-Baffour, H., Daayeng, A., & Agyemang, O. (2019). Mentorship in teacher education: Challenges and support provided. *European Journal of Education Studies*.
- Atasoy, R. (2023). Sustainability of the school leadership in the digital era under the shadow of crisis. In *Leadership and workplace culture in the digital era* (pp. 149-168). IGI Global.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership Management*, 40(2-3), 111-127.
- Badul, S., & Subban, M. (2022). Employee health and wellness programmes: Critical considerations for supervisors. *Administratio Publica*, 30(1), 116-140.
- Bai, J. (2024). Social Pedagogy Theory: Governmentality of Love Education.
- Bales, R. F. (1950). Interaction process analysis; a method for the study of small groups.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2020). School principals' instructional feedback to teachers: Teachers' views. *International Journal of Curriculum Instruction* 12, 295-312.
- BAN-S/M, L. (2022). Laporan Akreditasi Satuan Pendidikan SMK/MAK Provinsi Lampung Tahun 2022. *Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah*.
- BAN-S/M, L. (2023). Laporan Akreditasi Satuan Pendidikan SMK/MAK Provinsi Lampung Tahun 2023. *Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah*.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28), 2.
- Bandura, A. (2021). Analysis of modeling processes. In *Psychological modeling* (pp. 1-62). Routledge.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. In: Free press.
- Batubara, H. H. (2016). Penggunaan google form sebagai alat penilaian kinerja dosen di Prodi PGMI Uniska Muhammad Arsyad Al Banjari. *Al-Bidayah: jurnal pendidikan dasar Islam*, 8(1).
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Chen, J. (2024). The impact of distributed leadership on teacher commitment: The mediation role of teacher workload stress and teacher well-being. *British Educational Research Journal*, 50(2), 814-836.
- Bennis, W. (1984). Transformative power and leadership.
- Bennis, W. G. (2017). Post bureaucratic leadership. In *American Bureaucracy* (pp. 165-187). Routledge.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1995). Reinventing leadership: strategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation.
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2024). Principals' digital instructional leadership during the pandemic: Impact on teachers' intrinsic motivation and students' learning. *Educational Management Administration Leadership & Organization*, 52(4), 934-954.
- Beyes, T., & Steyaert, C. (2021). Unsettling bodies of knowledge: Walking as a pedagogy of affect. *Management Learning*, 52(2), 224-242.
- Billingsley, B., Bettini, E., Mathews, H. M., & McLeskey, J. (2020). Improving working conditions to support special educators' effectiveness: A call for leadership. *Teacher Education Special Education*, 43(1), 7-27.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.
- Borgmann, L., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: A meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1340-1366.
- Bosio, E., & Schattle, H. (2021). Ethical global citizenship education: From neoliberalism to a values-based pedagogy. *Prospects*, 1-11.
- Bowen, H. (2018). Investment in learning: The individual and social value of American higher education.
- Brandmo, C., Tiplic, D., & Elstad, E. (2021). Antecedents of department heads' job autonomy, role clarity, and self-efficacy for instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 411-430.
- Brazer, S. D., Rich, W., & Ross, S. A. (2010). Collaborative strategic decision making in school districts. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 196-217.
- Bryant, D. A., & Walker, A. (2024). Principal-designed structures that enhance middle leaders' professional learning. *Educational Management Administration Leadership*, 52(2), 435-454.
- Bryk, A. S., Greenberg, S., Bertani, A., Sebring, P., Tozer, S. E., & Knowles, T. (2023). *How a city learned to improve its schools*. Harvard Education Press.

- Buckner-Capone, A., & Duckor, B. (2021). Opportunity or Mandate: Superintendent Beliefs about School Climate Assessment. *Educational Leadership Administration: Teaching Program Development*, 33, 40-55.
- Burg, C., Carrier, S. I., Schott, J. L., & Buckman, D. C. (2023). Developing Leadership Dispositions for Preparing Urban School Leaders in Chronically Low-Performing Schools. *Inquiry in education*, 15(1), 4.
- Burhanuddin, A., Huda, N., Khoeroni, F., Miftah, M., Musawamah, M., Farmawati, C., . . . Choir, A. (2021). Ki Hadjar Dewantara's Thought About Holistic Education. *Turkish Journal of Computer Mathematics Education*, 12(10), 589-611.
- Burns, R. W., & Yendol-Hoppey, D. (2015). Supervision in professional development schools. *Supervision: New perspectives for theory practice*, 97-127.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership Management*, 34(5), 553-571.
- Bush, T., Kiggundu, E., & Mooros, P. (2011). Preparing new principals in South Africa: the ACE: school leadership Programme1. *South African journal of education*, 31(1).
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1). Univ of California Press.
- Chabalala, G., & Naidoo, P. (2021). Teachers' and middle managers' experiences of principals' instructional leadership towards improving curriculum delivery in schools. *South African Journal of Childhood Education*, 11(1), 1-10.
- Cheng, J. T., & Tracy, J. L. (2020). Why social status is essential (but sometimes insufficient) for leadership. *Trends in cognitive sciences*, 24(4), 261-263.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745-783.
- Chhanwal, I. L., & Deshmukh, A. S. (2020). Leadership style and effectiveness in higher education institutes. *Our Heritage*, 68(5), 90-97.
- Christou, P. A. (2022). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79-95.
- Chu, W., Liu, H., & Fang, F. (2021). A tale of three excellent Chinese EFL teachers: unpacking teacher professional qualities for their sustainable career trajectories from an ecological perspective. *Sustainability*, 13(12), 6721.
- Clarke, V., & Braun, V. (2014). Thematic analysis. In *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1947-1952). Springer.

- Cleary, M., Jackson, D., Sayers, J. M., & Lopez, V. (2017). Building early academic career capacity through mentoring. *Issues in mental health nursing*, 38(11), 971-973.
- Cochrane, H., & Newton, T. (2017). *Supervision and coaching: Growth and learning in professional practice*. Routledge.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences, Lawrence Erlbaum Associates. *Hillsdale, NJ*, 20-26.
- Connolly, C., O'Brien, E., & O'Ceallaigh, T. (2023). Ensuring knowledge sustainability in a digital era: Empowering digital transformation through digital educational leadership. *Technology, Knowledge Learning Forward*, 1-17.
- Cooper, B., Cohen, T. R., Huppert, E., Levine, E. E., & Fleeson, W. (2023). Honest behavior: Truth-seeking, belief-speaking, and fostering understanding of the truth in others. *Academy of Management Annals*, 17(2), 655-683.
- Cox, E., Clutterbuck, D. A., & Bachkirova, T. (2018). The complete handbook of coaching.
- Cypress, B. S. (2020). Fostering effective mentoring relationships in qualitative research. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 39(6), 305-311.
- Daniels, J. J. (2021). *The development of a framework for principal mentoring in one education district in the Western Cape* Cape Peninsula University of Technology].
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior human performance*, 13(1), 46-78.
- Dapodik, B. P. S. (2025). Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung, 2024/2025. Diakses pada 7 Agustus 2025, dari <https://lampung.bps.go.id/id/statistics-table/3/TVU5MFYwMVlaMFJ4ZW5obWJGZHNVMjFpVUhoMlp6MDkjMw==/jumlah-sekolah--guru--dan-murid-sekolah-menengah-kejuruan--smk--di-bawah-kementerian-pendidikan-dan-kebudayaan-menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-lampung--2020-2021.html>
- Darmawan, H., & Ramli, M. (2025). Humanism and constructivism learning theories (their application in Islamic religious education learning). *Journal of Digital Learning Distance Education*, 3(8), 1211-1219.
- Davis, J. S., Sakwe, A. M., Ramesh, A., Lindsey, M. L., & Woods, L. (2023). How to be a GREAT mentor. In (Vol. 47, pp. 584-588). *Advances in Physiology Education: American Physiological Society* Rockville, MD.
- Davison, M. A. (2022). *Narratives of the Future and Social Equity in Post-Katrina East Biloxi Mississippi* University of Florida].
- Davys, A., & Beddoe, L. (2020). *Best practice in professional supervision: A guide for the helping professions*. Jessica Kingsley Publishers.

- Demir, Y. D., & Tabancalı, E. (2024). Investigation Of The Relationship Between Professional Interests And Professional Performance Of Teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 9(1), 12-22.
- DePree, M. (1998). What is leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 130-132.
- DeVita, M. C., Colvin, R. L., Darling-Hammond, L., & Haycock, K. (2007). A bridge to school reform. *New York, NY: The Wallace Foundation*.
- Dewantara, K. H. (1967). Ki hadjar dewantara. *Jogjakata: Majelis Leluhur Taman Siswa*
- Dewantara, K. H. (1967). Some aspects of national education and the Taman Siswa Institute of Jogjakarta. *Indonesia*(4), 150-168.
- Dewi, D. P., Ramadhani, G. P., Hanifa, Z. A., & Sauri, S. (2025). Revitalizing character education in the digital age based on the principle of "Ing Ngarsa Sung Tuladha" by Ki Hajar Dewantara. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 28(2), 293-306.
- Dexter, S. (2011). School technology leadership: Artifacts in systems of practice. *Journal of School Leadership*, 21(2), 166-189.
- Dexter, S., & Richardson, J. W. (2020). What does technology integration research tell us about the leadership of technology? *Journal of Research on Technology in Education*, 52(1), 17-36.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International journal of productivity performance management*, 68(1), 171-193.
- Dogara, G., Saud, M. S. B., & Kamin, Y. B. (2020). Work-based learning conceptual framework for effective incorporation of soft skills among students of vocational and technical institutions. *IEE Access* 8, 211642-211652.
- Donaldson, M. L., & Weiner, J. (2017). The science of improvement: Responding to internal and external challenges in a complex school environment. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 20(3), 65-75.
- Donitsa-Schmidt, S., & Zuzovsky, R. (2020). The effect of formal, nonformal and informal learning on teachers' promotion to middle leadership roles in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 371-387.
- Drucker, P. (2019). Examination of Effective Leadership. *Transforming Professional Practice: A Framework for Effective Leadership*, 77.
- Ebewo, P. E., Ndlovu-Hlatshwayo, E., & Myburgh, J. C. (2023). Defining coaching supervision: A South African perspective. *Cogent Business Management*, 10(2), 2245199.
- Edwards, G. (2011). Concepts of community: A framework for contextualizing distributed leadership. *International journal of management reviews*, 13(3), 301-312.
- Eichhorst, W., Rodríguez-Planas, N., Schmidl, R., & Zimmermann, K. F. (2015). A road map to vocational education and training in industrialized countries. *Ilr Review*, 68(2), 314-337.

- Elhami, A., & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an Interview in Qualitative Research: The Modus Operandi. *Mextesol Journal*, 46(1), n1.
- Elshan, A. M. (2024). *The Need Analysis of Distributed Leadership in Higher Education Institutions* Khazar University (Azerbaijan)].
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The leadership quarterly*, 21(4), 585-599.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational dynamics*, 18(2), 16-32.
- Fairchild, A. J., & McDaniel, H. L. (2017). Best (but oft-forgotten) practices: mediation analysis. *The American journal of clinical nutrition*, 105(6), 1259-1271.
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: the teacher digital competency (TDC) framework. *Educational technology research development*, 68(5), 2449-2472.
- Ferary, D. (2021). On Ki Hadjar Dewantara's philosophy of education. *Nordic Journal of Comparative International Education Studies*, 5(2), 65-78.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-hill series in management.
- Finnigan, K. S., & Stewart, T. J. (2009). Leading change under pressure: An examination of principal leadership in low-performing schools. *Journal of School Leadership*, 19(5), 586-621.
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.
- Fornell, C. (1985). A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research.
- Frias, J. (2019). Improving learning experiences by using Humanism and Constructivism teaching approaches in the classroom. *Philosophy of Education TL Art*.
- Fu, Y. (2024). Optimising Curriculum Quality Assessment in Application-Oriented Universities: A Student-Centric Approach Using Entropy and Cloud Model. *European Journal of Education*, 59(4), e12801.
- Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact, Jossey-Bass. In.
- Fun, S. S., Puvok, B., & Kumaraswamy, N. (2021). *Mentor-Mentee Handbook*. Universiti Malaysia Sabah Press.
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). "Oh! Teleworking!" Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business ethics: a European review*, 29(1), 180-192.
- Giroux, H. A. (2024). Teachers as intellectuals: Toward a critical pedagogy of learning.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. ERIC.

- Glover, D. F. (2018). *School Leaders' Role in Initiating and Supporting Working Conditions in Rural Schools* Florida Agricultural and Mechanical University].
- Glover, T. A., Reddy, L. A., & Crouse, K. (2023). Instructional coaching actions that predict teacher classroom practices and student achievement. *Journal of school psychology, 96*, 1-11.
- Goldstein, J. (1994). *The unshackled organization: Facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization*. CRC Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly, 6*(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research Practice, 10*(1), 37-53.
- Gray, M., & Downer, T. (2021). Midwives' perspectives of the challenges in mentoring students: a qualitative survey. *Collegian, 28*(1), 135-142.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. *Second international handbook of educational leadership administration, 653-696*.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies, 5*(1), 136-150.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Becker, J.-M. (2025). Covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): a SmartPLS 4 software tutorial: JF Hair et al. In: Springer.
- Hair Jr, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. d., & Braga, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal, 54*(4), 490-507.
- Hakro, A. N., & Mathew, P. (2020). Coaching and mentoring in higher education institutions: a case study in Oman. *International Journal of Mentoring Coaching in Education, 9*(3), 307-322.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education, 33*(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *4*(3), 221-239.
- Hallinger, P. (2011a). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125-142.
- Hallinger, P. (2011b). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly, 47*(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Chen, J. (2015). Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods,

- 1995–2012. *Educational Management Administration Leadership*, 43(1), 5-27.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education*, 60(4), e70199.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing the instructional leadership of school principals. *Educational Leadership*, 45(1), 55-61.
- Hariastuti, R. T., Prawitasari, J. E., Handarini, D. M., & Atmoko, A. (2017). The development of critical thinking skills based of patrap triloka's Ki Hadjar Dewantara. *International Journal of Development Research*, 7(7), 13606-13611.
- Hariri, H. (2011). *Leadership styles, decision-making styles, and teacher job satisfaction: an Indonesian school context* [Doctoral dissertation, James Cook University].
- Hariri, H. (2020). Leadership in a school context: how leadership styles are associated with leadership outcomes. *International Journal of Financial, Accounting, Management ...*, 2(2), 159-170.
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. *School Leadership Management ...*, 34(3), 284-298.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: Developing tomorrow's leaders*. New York.
- Harris, A. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. In (Vol. 40, pp. 243-247). *School leadership management*: Taylor & Francis.
- Hassan, T., & Berkovich, I. (2023). Digital instructional leadership in schools facing different levels of challenging contexts: A survey study during the COVID-19 pandemic. *Management in Education*, 08920206231207586.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2006). Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills and development. In: Open University Press.
- Hawkins, P., & McMahon, A. (2020). Supervision in the helping professions 5e.
- Hayes, D., & Lingard, B. (2020). *Teachers and schooling making a difference: Productive pedagogies, assessment and performance*. Routledge.
- Hayes, S. D., & Irby, B. J. (2020). Challenges in preparing aspiring principals for instructional leadership: voices from the field. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 131-151.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Helda, H., & Syahrani, S. (2022). National standards of education in contents standards and education process standards in Indonesia. *Indonesian Journal of Education*, 2(3), 257-269.

- Hellison, D., Martinek, T. J., Wright, P., & Walsh, D. (2025). *Teaching personal and social responsibility through physical activity*. Human Kinetics.
- Hemphill, J. K. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior its description measurements*.
- Henry, C., Ghani, N. A. M., Hamid, U. M. A., & Bakar, A. N. (2020). Factors Contributing towards Research Productivity in Higher Education. *International Journal of Evaluation Research in Education*, 9(1), 203-211.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Herdian, H., Haenilah, E. Y., & Hariri, H. (2023). The Role of Teacher Followership Mediation For Authentic Leadership Toward Teacher Work Engagement. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 13(3), 1190-1201.
- Herdian, H., Ridwan, R., Tusianah, R., Isnaini, U. C., Sulpakar, S., Zainaro, M. A., . . . Zalmansyah, A. (2022). A literature review of followership as independent and dependent variables and the meaning. *International Journal of Education Information Technologies*, 16, 92-100.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative science quarterly*, 216-229.
- Hoadley, U., Christie, P., & Ward, C. L. (2009). Managing to learn: Instructional leadership in South African secondary schools. *School Leadership Management*, 29(4), 373-389.
- Hossan, D., Dato'Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023). Research population and sampling in quantitative study. *International Journal of Business Technopreneurship*, 13(3), 209-222.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching teacher education*, 26(3), 565-575.
- Humphrey, S. (2021). *An exploration of what experienced business coaches take to supervision*. University of Wales Trinity Saint David (United Kingdom).
- Hunaepi, H., Suastra, I. W., Tanjung, H. S., & Raharjo, R. (2023). The Synergies Between Educational Philosophy Streams and Ki Hajar Dewantara's Ideologies in the Mardeka Belajar Curriculum. *Reflection Journal*, 3(2), 49-63.
- Hurtado-Tarazona, A., Alvarez Rivadulla, M. J., & Fleischer, F. (2020). The normalization of Bogota social housing residents: Class tensions in Third World urban peripheries. *City Society*, 32(3), 624-648.
- Ivanova, I., Kozhuharova, P., & Todorova, R. (2022). Sustainable Professional Development through Coaching: Benefits for Teachers and Learners.

Strategies for Policy in Science Education/Strategii na Obrazovatel'nata i Nauchnata Politika, 30(5).

- Jakandar, L. I. E., Pantiwati, Y., Sunaryo, H., & Fikriah, A. (2025). Integration of Religious Values in Character Education: Building the Morals of the Golden Generation. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 9(1), 124-141.
- Jamilah, J., & Munawaroh, M. (2022). Principal personality competence in managing work culture at mts n jambi luar kota, kab. Muaro jambi. *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 18(1), 105-119.
- Jenkins, B. (2009). What it takes to be an instructional leader. *Principal*, 88(3), 34-37.
- Joseph Jeyaraj, J., & Gandolfi, F. (2022). Empowering students for social justice through a critical pedagogy inspired framework of servant leadership. *Pedagogy, Culture Society*, 30(2), 169-184.
- Joyce, B., Calhoun, E., & Hopkins, D. (2008). *Models of learning, tools for teaching*. McGraw-Hill Education (UK).
- Joyce, B. R., & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development* (Vol. 3). Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, VA.
- Judge, L. W., & Smith, A. (2023). Unveiling Ineffectiveness: Exploring Indicators of Failed Coaching Education Systems: Indicators of Failed Coaching Education. *Sports Innovation Journal*, 4, 117-131.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in Social Work*, 5e. Columbia University Press.
- Kanchanawongpaisan, S. (2024). Navigating the Future of Quantitative Research: The Power of Structural Equation Modeling. *Multidisciplinary Journal of Shinawatra University*, 1(3), 1-13.
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., B, V., Tantia, V., MPM, P. K., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*,
- Karim, A., Kartiko, A., Daulay, D. E., & Kumalasari, I. D. (2021). The Effect of The Supervision of The Principal and The Professional Competency of Teachers on Teacher Performance in Private MI in Pacet District. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 497-512.
- Kazachiner, O., Boychuk, Y., Halii, A., Shubayeva, G., Yermagambet, A., Orazbek, Z., & Shmanatova, O. (2022). *Theoretical foundations of pedagogy and education*. International Science Group.
- Kemendikbudristek. (2022). Peta jalan transformasi pendidikan Indonesia. *Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi*.

- Kezar, A. J. (2023). *Rethinking leadership in a complex, multicultural, and global environment: New concepts and models for higher education*. Taylor & Francis.
- Khan, A., & Ghosh, S. K. (2021). Student performance analysis and prediction in classroom learning: A review of educational data mining studies. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10230-3>
- Khan, T. H., & MacEachen, E. (2022). An alternative method of interviewing: Critical reflections on videoconference interviews for qualitative data collection. *International journal of qualitative methods*, 21, 16094069221090063.
- Kilag, O. K. T., & Sasan, J. M. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. *Advanced ...*
<https://journals.researchsynergypress.com/index.php/aqr/article/view/1380>
<https://journals.researchsynergypress.com/index.php/aqr/article/download/1380/1110>
- Kilburg, R. R. (2007). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching.
- Killion, J., & Harrison, C. (2017). Taking the lead: New roles for teachers and school-based coaches. *Learning Forward*.
- Kim, K., & Kwon, K. (2023). Exploring the AI competencies of elementary school teachers in South Korea. *Computers Education: Artificial Intelligence*, 4, 100137.
- Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American journal of health-system pharmacy*, 65(23), 2276-2284.
- Klenke, K. (2016). Qualitative interviewing in leadership research. In *Qualitative Research in the Study of Leadership* (pp. 123-150). Emerald Group Publishing Limited.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Knight, J. (2007). *Instructional coaching: A partnership approach to improving instruction*. Corwin Press.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2006). Visionary leadership menuju sekolah efektif.
- Korableva, O., Durand, T., Kalimullina, O., & Stepanova, I. (2019). Studying user satisfaction with the MOOC platform interfaces using the example of coursera and open education platforms. Proceedings of the 2019 International Conference on Big Data and Education,
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of educational research*, 88(4), 547-588.
- Kram, K., & Isabella, L. (2019). *Mentoring: A Strategic Approach to the Next Generation of Leaders*. .

- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine* 3, 1-3.
- Kumari, S. (2024). Humanism in Education: Fostering Student-Centered Learning Through Maslow's and Rogers' Theories. *Journal homepage: www.ijrpr.com ISSN, 2582, 7421*.
- Kusnadi, K. (2023). Distance Education Based on Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani: An Alternative to Strengthening Education Pillars. International Conference on Multidisciplinary Academic Studies,
- Langlotz Kondzic, V. (2023). Nurturing, Cultivating and Sustaining Growth of Educational Coaches in Interdisciplinary, Project Based Learning in Higher Education: a qualitative pilot study including expert insights.
- Lavee, E., & Itzchakov, G. (2023). Good listening: A key element in establishing quality in qualitative research. *Qualitative research*, 23(3), 614-631.
- Lazorenko, L., & Krasnenko, O. (2019). The importance of developing 21st century skills for advanced students. *Publishing House "Baltija Publishing"*.
- Lee, O. F., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 129-150.
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377.
- Leithwood, K., Gu, Q., Eleftheriadou, S., & Baines, L. (2024). Developing and Retaining Talented Mentors.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020a). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020b). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership Management ...*, 40(1), 5-22.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2021). Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools. In *Organizational learning in schools* (pp. 67-90). Taylor & Francis.
- Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge London.
- Lessy, Z., Pary, L. K., & Adamek, M. E. (2023). Communication Methods for Moving from Authoritarian to Allocative or Distributed Leadership, in Yogyakarta Province, Indonesia, as Adopted by a High School Principal: A Case Study. *Leadership Policy in Schools*, 1-23.
- Lethole, L. G. (2017). A distributed leadership communication strategy for improved learner academic performance.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). New patterns of management.
- Likert, R. (1979). From production-and employee-centeredness to systems 1-4. *Journal of management*, 5(2), 147-156.
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in psychology*, 13, 948152.
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Teacher development in rural China: How ineffective school leadership fails to make a difference. *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 633-650.
- Liu, Y. (2021). Contextual influence on formal and informal teacher leadership. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100028.
- Liu, Z., Bian, W., & Bian, Y. (2024). Leadership blossoms in parental warmth: Positive parenting practices shape adolescent leader emergence via intrapersonal and interpersonal mechanisms. *Journal of Youth Adolescence*, 53(10), 2266-2286.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 293-334.
- Mafuwane, B. M. (2011). *The contribution of instructional leadership to learner performance* University of Pretoria].
- Magfirah, A. P., Maulidya Asmi, A. A., Maria Putri, E., & Saodi, S. (2024). Concept of Ing Ngarsa Sung Tulada: Educational Leadership from Ki Hajar Dewantara's Perspective.
- Mampane, S. T. (2017). Training Middle Managers of South African Public Schools in Leadership and Management Skills. *Bulgarian omparative Education Society*
- Manandhar, N. K. (2021). *Connecting academic and non-academic lifeworlds for envisioning a transformative STEAM Education in Nepal: An evocative autoethnographic inquiry* Kathmandu University School of Education].
- Mancinelli, J., & Acker-Hocevar, M. (2018). Understanding role-making in leadership performance. *Quandaries of School Leadership: Voices from Principals in the Field*, 9-36.
- Marginson, S. (2023). Student self-formation: An emerging paradigm in higher education. *Studies in Higher Education*, 1-15.
- Mathunyane, S. S. (2013). *Instructional leadership: exploration of instructional behaviours of two secondary school principals in Limpopo Province*

- Maxwell, J. C. (2002). *Leadership 101: What every leader needs to know*. HarperCollins Leadership.
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences Humanities Open*, 8(1), 100479.
- McGregor, D. (1971). *The human side of enterprise*. Hsin Lu Book Company.
- Melville, W., Jones, D., & Campbell, T. (2014). Distributed leadership with the aim of ‘reculturing’: A departmental case study. *School Leadership Management*, 34(3), 237-254.
- Mestry, R. (2013). The innovative role of the principal as instructional leader: A prerequisite for high student achievement. *International Proceedings of Economics Development Research*, 60(25), 119-123.
- Meyers, C., Aaron, T., Hitt, D. H., & VanGronigen, B. (2023). Promises and pitfalls: principals using short-cycle school improvement plans to optimize organizational change. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 846-862.
- Miller, P. (2018). ‘Culture’, ‘context’, school leadership and entrepreneurialism: evidence from sixteen countries. *Education Sciences*, 8(2), 76.
- Möller, R., Wallberg, A., & Shoshan, M. (2021). Faculty perceptions of factors that indicate successful educational outcomes of medical students’ research projects: a focus group study. *BMC Medical Education*, 21, 1-10.
- Mthokozisi, D. (2020). *A wholistic mentorship program to meet the spiritual needs of students at Bulawayo Adventist High School, Zimbabwe* [Adventist University of Africa, Theological Seminary].
- Mueller, R. O., & Hancock, G. R. (2018). Structural equation modeling. In *The reviewer’s guide to quantitative methods in the social sciences* (pp. 445-456). Routledge.
- Mulder, M., & Winterton, J. (2017). *Competence-based vocational and professional education*. Springer.
- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Mumtaz, S. (2000). Factors affecting teachers' use of information and communications technology: a review of the literature. *Journal of information technology for teacher education*, 9(3), 319-342.
- Mushadi, M., Usman, N., & Bahrin, B. (2025). Empowering Teachers in the Digital Age: Leadership Strategies for Enhancing Pedagogic Competencies in High Schools. *Journal of Educational Management Learning Forward*, 3(1), 32-43.
- Myezwa, H., & Geber, H. (2023). The extent of coaching behaviour and practices in supervision processes of PhD students. *South African Journal of Higher Education*, 37(3), 198-213.

- Naidoo, P., & Petersen, N. (2015). Towards a leadership programme for primary school principals as instructional leaders. *South African Journal of Childhood Education*, 5(3), 1-8.
- Ndoziya, C. (2014). *The instructional leadership roles of the secondary school principal towards quality school improvement in Zimbabwean schools* [University of South Africa Pretoria].
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The international journal of human resource management*, 29(20), 2905-2926.
- Ng, D. (2021). Reframing educational leadership research in the twenty-first century. In *Concept and Design Developments in School Improvement Research: Longitudinal, Multilevel and Mixed Methods and Their Relevance for Educational Accountability* (pp. 107-135). Springer International Publishing Cham.
- Ngwenya, V. C. (2020). School-based supervision enhances the professional development of teachers. *South African journal of education*, 40(3).
- Nichols, W. J. (2024). *Blue mind: The surprising science that shows how being near, in, on, or under water can make you happier, healthier, more connected, and better at what you do*. Hachette UK.
- Norena-Chavez, D., & Thalassinou, E. (2022). The mediation effect of entrepreneurial self-efficacy in the relationship between entrepreneurial passion and leadership styles. In *The new digital era: Other emerging risks and opportunities* (pp. 99-125). Emerald Publishing Limited.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Farhan, M. (2020). The role of religiosity, leadership style, job satisfaction and organizational citizenship behavior mediation on woman teachers' performance. *Solid State Technology*, 63(6), 2953-2967.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Nuel, O. I. E., Nwakoby, N. P., & Ifechi, A. N. (2021). Mentoring: The way to academic excellence.
- Nugent, G., Houston, J., Kunz, G., & Chen, D. (2023). Analysis of instructional coaching: what, why and how. *International Journal of Mentoring Coaching in Education*, 12(4), 402-423.
- Nurabadi, A., Suhariadi, F., Mardiyanta, A., Triwiyanto, T., & Adha, M. A. (2022). Digital principal instructional leadership in new normal era. *International Journal of Evaluation Research in Education*, 11(3), 1090-1098.
- Nurgaliyeva, G. (2024). The psychological aspect of interviewing: How to build effective communication with the interviewee, use psychological techniques to obtain sincere and truthful information. *American Journal Of Social Sciences Humanity Research*, 4(06), 215-220.

- Okolie, U. C., Nwajiuba, C. A., Binuomote, M. O., Ehiobuche, C., Igu, N. C. N., & Ajoke, O. S. (2020). Career training with mentoring programs in higher education: facilitating career development and employability of graduates. *Education and Training*, 62(3), 214-234.
- Okunlola, J. O., & Naicker, S. R. (2025). Principals' Digital Leadership Competencies in the Fourth Industrial Revolution: Teachers' Perspectives. *Education Sciences*, 15(6), 656.
- Oluwakemi, A. R. (2023). Teachers' Professional Development and Instructional Supervision as Contributory Factor to Job Performance in Ogun State Secondary Schools, Nigeria. *Journal of Education in Black Sea Region*, 8(2), 68-79.
- Opara, V., Spangsdorf, S., & Ryan, M. K. (2023). Reflecting on the use of Google Docs for online interviews: Innovation in qualitative data collection. *Qualitative research*, 23(3), 561-578.
- Oribhabor, C. B., & Anyanwu, C. A. (2019). Research sampling and sample size determination: a practical application. *Journal of Educational Research*, 2(1), 47-57.
- Osborne, N., & Grant-Smith, D. (2021). In-depth interviewing. In *Methods in urban analysis* (pp. 105-125). Springer.
- Overall, N. C., Deane, K. L., & Peterson, E. R. (2011). Promoting doctoral students' research self-efficacy: Combining academic guidance with autonomy support. *Higher Education Research Development*, 30(6), 791-805.
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2022). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *Research*, 10, 465.
- Passmore, J. (2011). *Supervision in coaching: Supervision, ethics and continuous professional development*. Kogan Page Publishers.
- Passmore, J. (2020). *The coaches handbook*. Routledge.
- Passmore, J., & Lai, Y. L. (2020). Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. *Coaching researched: A coaching psychology reader*, 3-22.
- Passmore, J., & Sinclair, T. (2020). *Becoming a coach: The essential ICF guide*. Springer.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage publications.
- Penning de Vries, J., Knies, E., & Leisink, P. (2022). Shared perceptions of supervisor support: What processes make supervisors and employees see eye to eye? *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 88-112.
- Penuel, W. R., Fishman, B. J., Yamaguchi, R., & Gallagher, L. P. (2007). What makes professional development effective? Strategies that foster curriculum implementation. *American educational research journal*, 44(4), 921-958.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2015). Can business schools humanize leadership? *Academy of Management Learning Education*, 14(4), 625-647.
- Pilorget, L. (2020). IT Leadership.

- Portillo-Lemus, Y. (2023). An Exploration Of Leadership And Management Challenges Among Center-Based Early Childhood Education Directors.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290-325.
- Publishing, O. (2010). *Education Today 2010 the Oecd Perspective*. OECD.
- Pudjiarti, E., & Winarni, A. T. (2025). Building Bridges of Knowledge: Humanistic Leadership Uniting Campuses And Community In Central Java. *JDM*, 16(1), 22-40.
- Purwanto, M. B., Hartono, R., & Wahyuni, S. (2023). Essential skills challenges for the 21st century graduates: Creating a generation of high-level competence in the industrial revolution 4.0 era. *Asian Journal of Applied Education*, 2(3), 279-292.
- Putri, A. O., Salsabila, R. F., & Marini, A. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, 3(9), 659-668.
- Qian, H., Walker, A., & Li, X. (2017). The west wind vs the east wind: Instructional leadership model in China. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 186-206.
- Qian, S. (2020). *Chinese culture: its humanity and modernity*. World Scientific.
- Rahman, A., Deliani, N., Batubara, J., Rahmat, R., Samsurizal, S., & Ediz, M. H. (2023). Implementation of Abraham Maslow's Humanistic Learning Theory in the Learning Process. *Nida Al-Qur'an: Jurnal Pengkajian Islam*, 4(2), 93-102.
- Ramadhani, T., Widiyanta, D., Sumayana, Y., Santoso, R. Y., & Agustin, P. D. (2024). The role of character education in forming ethical and responsible students. 5(2), 110-124.
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The leadership quarterly*, 27(1), 109-123.
- Rasdiana, R., Nurhadi, M., Salim, F., Ningsih, A., Nurfauziah, R., Cahyani, K., & Laila, B. (2024). The effect of digital leadership in nurturing teachers' innovation skills for sustainable technology integration mediated by professional learning communities. *Journal of Infrastructure, Policy Development*, 8(10), 1-12.
- Reich, J., Buttner, C. J., Coleman, D., Colwell, R. D., Faruqi, F., & Larke, L. R. (2020). What's lost, what's left, what's next: Lessons learned from the lived experiences of teachers during the 2020 novel coronavirus pandemic.
- Reynolds, M. (2020). *Coach the person, not the problem: A guide to using reflective inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). SmartPLS 4. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>.

- Roache, A., Jarden, A., Rashid, T., & Lomas, T. (2023). Positive ethical practice for coaching excellence and wellbeing. In *The Ethical Coaches' Handbook* (pp. 251-266). Routledge.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Roth, M. A., & Price, J. K. (2016). The critical role of leadership for education transformation with successful technology implementation. *ICT in education in global context: Comparative reports of innovations in K-12 education*, 195-213.
- Sabrani, N. F., Maulidina, D., Agustin, A., & Saodi, S. (2024). The Influence Of Ki Hajar Dewantara's Thoughts On The Independent Learning System And It's Relationship To Early Childhood In Indonesia. *Rihadatul Aisy*.
- Sahoo, R. K. (2022). Interview as a tool for data collection in educational research. *Tools of Data Collection in Educational Research*.
- Saleem, A., Kausar, H., & Deebea, F. (2021). Social constructivism: A new paradigm in teaching and learning environment. *Perennial journal of history*, 2(2), 403-421.
- Sari, A. Y. V., Bachtiar, M., & Fauzi, A. (2024). The Concept Of Educational Leadership Ki Hajar Dewantara. *International Journal of Teaching Learning*, 2(1), 80-89.
- Schatz Oppenheimer, O., & Goldenberg, J. (2024). The impact of professional mentoring on mentors of novice-teachers. *Educational research reviews*, 13(1), 122-141.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. ERIC.
- Schleicher, A. (2018). *World class*. OECD Publishing, Paris.
- Schley, D. G. (2003). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. In: JSTOR.
- Sentono, T. (2019). Pengembangan Model Kepemimpinan (Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara). In: Citta Gracia.
- Shah, M. A. (2022). Teachers as reflective practitioners: From individualism to Vygotskian social constructivism. *Alberta Journal of Educational Research*, 68(3), 297-307.
- Shepherd, A. (2017). An analysis of the readiness and confidence of high school administrators to provide instructional leadership in digital school environments.
- Showers, B. (1985). Teachers coaching teachers. *Educational Leadership*, 42(7), 43-48.
- Silva, A. K., Preminger, A., Slezak, S., Phillips, L. G., & Johnson, D. J. (2016). Melting the plastic ceiling: overcoming obstacles to foster leadership in women plastic surgeons. *Plastic reconstructive surgery*, 138(3), 721-729.

- Sim, M., Kim, S.-Y., & Suh, Y. (2022). Sample size requirements for simple and complex mediation models. *Educational Psychological Measurement*, 82(1), 76-106.
- Sim, Q. C. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *Educational Research*, 2(12), 1784-1800.
- Skantz-Åberg, E., Lantz-Andersson, A., Lundin, M., & Williams, P. (2022). Teachers' professional digital competence: An overview of conceptualisations in the literature. *Cogent Education*, 9(1), 2063224.
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103-121.
- Smith, M. (2020). It really does depend: Towards an epistemology (and ontology) for everyday social pedagogical practice. *International Journal of Social Pedagogy*, 9(1), 1-18.
- Speier, K. M. (2011). *Teachers' perceptions of the relationship between principal's support and perceived effectiveness of professional learning communities*. Northcentral University.
- Spillane, J. P. (2006). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. In *Rethinking schooling* (pp. 208-242). Routledge.
- Stein, C. M., Morris, N. J., & Nock, N. L. (2011). Structural equation modeling. In *Statistical human genetics: Methods and protocols* (pp. 495-512). Springer.
- Sterrett, W., & Richardson, J. (2020). Supporting professional development through digital principal leadership. *Journal of Organizational Educational Leadership*, 5(2), 4.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2010). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stronge, J. H., & Xu, X. (2021). *Qualities of effective principals*. ASCD.
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Mahmood, Z., & Hussain, I. (2020). Correlating emotional intelligence with job satisfaction: Evidence from a cross-sectional study among Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Frontiers in psychology*, 11, 240.
- Sulistiyosari, Y., Sultan, H., Karwur, H. M., & Korompis, M. E. (2023). The Relevance of Social Studies Education in the Independent Curriculum to the Thoughts of Ki Hadjar Dewantara. *Technium Soc. Sci. J.*, 49, 134.
- Sulpakar, S., Ridwan, R., Herdian, H., Sudjarwo, S., & Hariri, H. (2022). Exemplary Leadership Style and Other Leadership Styles Associated with Exemplary

- Practices. *International Journal of Education Information Technologies*, 16, 81-91.
- Sulpakar, S., Ridwan, R., Sudjarwo, S., Hariri, H., & Herdian, H. (2022). Transformational Leadership Practices of Senior High School Principals in Indonesian Context by Gender. *Organization*, 3, 5.
- Sumintono, B., Hariri, H., Nugroho, P. J., Izzati, U. A., & Sriyanto, J. (2019). The role of districts in supporting school leaders' instructional leadership: a view and experience from a developing country. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 591-600.
- Supriadi, D., Hadi, S., & Purnami, A. S. (2025). Ki Hadjar Dewantara's leadership trilogy incorporates an integration model of literacy leadership and digital leadership. *Перспективы науки и образования*(2 (74)), 731-748.
- Supriadi, D., Purbonuswanto, W., & Maulida, A. (2025). Development of a literacy leadership model based on Ki Hadjar Dewantara's Leadership Trilogy at Tamansiswa College. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 15(1), 55-73.
- Supriadi, E. (2025). The Influence of Digital Leadership on Teacher Performance Through Digital Literacy Competence in the Era of Digital Education Transformation. *Journal of English Language Education*, 10(6), 180-192.
- Suryadi, I. (2014). Implementasi sistem manajemen mutu-iso: Faktor sukses kunci, gaya kepemimpinan, dan dampaknya.
- Syahrul, S., Saefuddin, D., Bahrudin, E., Husaini, A., & Raharjo, A. B. (2023). Teacher in Ki Hadjar Dewantara's Perspective. *Socio-Economic Humanistic Aspects for Township Industry*, 1(3), 357-365.
- Syharath, S. (2012). *The middle manager's role and professional development needs in Lao higher education*
- Taherdoost, H. (2022). How to conduct an effective interview; a guide to interview design in research study authors. *International Journal of Academic Research in Management*, 11(1), 39-51.
- Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. In *Leadership: The key concepts*.
- Taylor, E. S., & Tyler, J. H. (2012). The effect of evaluation on teacher performance. *American Economic Review*, 102(7), 3628-3651.
- Terblanche, N. (2021). Coaching techniques for sustained individual change during career transitions. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 11-33.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2(17-37), 25.
- Thakkar, J. J. (2020). Structural equation modelling. *Application for Research Practice*, 285.
- Theoharis, G. (2024). *The school leaders our children deserve: Seven keys to equity, social justice, and school reform*. Teachers College Press.
- Thien, L. M., & Chan, S. Y. (2022). One-size-fits-all? A cross-validation study of distributed leadership and teacher academic optimism. *Educational Management Administration Leadership*, 50(1), 43-63.

- Thien, L. M., Chuah, S. T., & Low, M. P. (2024). Understanding middle leaders' distributed leadership factors as necessary and sufficient conditions for fostering teacher commitment to change. *European Journal of Education*, 59(4), e12757.
- Tilaar, H. A. R. (2002). *Perubahan sosial dan pendidikan: Pengantar pedagogik transformatif untuk Indonesia*. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia bekerja sama dengan Center for
- Tonich, T. (2021). The role of principals' leadership abilities in improving school performance through the school culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1), 47-75.
- Towaf, S. M. (2016). The National Heritage of Ki Hadjar Dewantara in Tamansiswa about Culture-Based Education and Learning. *Journal of Education Practice*, 7(23), 167-176.
- Towaf, S. M. (2017). The National Heritage Of Ki Hadjar Dewantara In Taman Siswa About Culture-Based Education And Learning. *KnE Social Sciences*, 1(3), 455-471.
- Tracy, S. J. (2024). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. John Wiley & Sons.
- Tripp, D. (2011). *Critical incidents in teaching (classic edition): Developing professional judgement*. Routledge.
- Tungkunanan, P. (2020). Learning Model of Undergraduate Students: Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Instruction*, 13(3), 665-678.
- Turner, E., & Palmer, S. (2018). *The heart of coaching supervision: Working with reflection and self-care*. Routledge.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vintimilla, C. D., & Pacini-Ketchabaw, V. (2020). Weaving pedagogy in early childhood education: On openings and their foreclosure. *European Early Childhood Education Research Journal*, 28(5), 628-641.
- Vroom, V., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wakhid, Y. A. (2018). *Pengaruh Kualifikasi Akademik Guru dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Mengajar Guru Madrasah Diniyah Se–Kecamatan Mlarak Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating* Universitas Muhammadiyah Ponorogo].
- Walker, A., Hu, R., & Qian, H. (2012). Principal leadership in China: An initial review. *School Effectiveness School Improvement*, 23(4), 369-399.

- Walker, A., & Qian, H. (2017). *Deciphering Chinese school leadership: Conceptualisation, context and complexities*. Routledge.
- Wardani, I. K., Nugroho, A. C., Sabekti, M., Sutopo, A., & Anif, S. (2024). Kepemimpinan Berbasis Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara “Ing Ngarso Sun Tuladha Ing Madya Mangun Karsa Tut Wuri Handayani” Untuk Menunjang Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 2491-2502.
- Webb, M. S. (2021). *Educational practices that prepare career and technical education students with industry-ready skills* [Walden University].
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas brealey publishing.
- Widiyanto, S., & Purnomo, B. (2023). Freedom to learn in Ki Hajar Dewantara's perspective: Historical studies and their relevance to character education. *International Journal of Business, Law, Education*, 4(2), 837-844.
- Wilson, M. (2023). *Constructing measures: An item response modeling approach*. Routledge.
- Yildiz, D., Bozbura, F. T., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2023). Howdo organizational career management activities influence employees' career outcomes? The mediating role of career capital. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Yisihak, H. S., & Cai, Y. (2021). Leader's Role and its Effect on Organizational Change: the Case of Federal Technical and Vocational Education and Training Institute. *IJERT-International Journal of Engineering Research Technology* 6(2), 42.
- Zachary, L. J. (2011). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. John Wiley & Sons.
- Zachary, L. J., & Fain, L. Z. (2022). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. John Wiley & Sons.
- Zepeda, S. J. (2013). *Instructional supervision: Applying tools and concepts*. Routledge.
- Zhai, X., & Pellegrino, J. W. (2023). Large-scale assessment in science education. In *Handbook of research on science education* (pp. 1045-1097). Routledge.
- Zhang, M. F., Dawson, J. F., & Kline, R. B. (2021). Evaluating the use of covariance-based structural equation modelling with reflective measurement in organizational and management research: A review and recommendations for best practice. *British Journal of Management*, 32(2), 257-272.
- Zhao, Y., Zhao, M., & Shi, F. (2023). Integrating moral education and educational information technology: A strategic approach to enhance rural teacher training in universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-41.
- Zolochetskaya, E. Y., Zubanova, S. G., Fedorova, N. V., & Sivakova, Y. E. (2021). Education policy: the impact of e-learning on academic performance. E3S Web of Conferences,