

Implementasi Kepemimpinan Modern Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Sekolah di SDN Sungai Kitano 1

St Zubaidah*, Arisandi Tiya Rini, Yuliansyah, Aslamiah, Celia Cinantya
Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

*Email Korespondensi: 2420111320047@mhs.ulm.ac.id

Zubaidah, S., Rini, A. T., Yuliansyah, Y., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2026). Implementasi Kepemimpinan Modern Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Sekolah di SDN Sungai Kitano 1. *Varied Knowledge Journal*, 4(1), 1078–1091. <https://doi.org/10.71094/vkj.v4i1.244>

Diterima : 22-05-2026
Direvisi : 19-08-2026
Disetujui : 26-08-2026
Publish : 27-08-2026



Copyright © 2026, The Author(s). This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International.

Abstract: This study aimed to analyze the implementation of modern principal leadership in improving school quality at SDN Sungai Kitano 1. The study used a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through observations of the school environment and managerial practices, interviews with the principal and teachers, and document analysis of school programs, supervision records, and learning activities. Data were analyzed through data reduction, thematic categorization, data display, verification, and triangulation of sources and techniques. The findings show that the principal implemented modern leadership by strengthening the school quality vision, encouraging participatory decision making, conducting academic supervision, supporting teacher professional development, building open communication, promoting educational technology, strengthening a disciplined school culture, and collaborating with parents and the community. These practices supported school quality improvement by creating a more conducive learning climate, increasing teacher motivation, strengthening school collaboration, and developing students' academic and nonacademic achievement. The main supporting factors included the principal's commitment, teacher support, parental participation, and collaborative work culture. The main constraints included limited facilities, funding, and uneven digital competence among teachers. The study confirms that adaptive, democratic, collaborative, and learning-oriented modern leadership is an important strategy for improving the quality of elementary schools.

Keywords: Implementation, Modern Leadership, Principal, School Quality, Elementary School

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kepemimpinan modern kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SDN Sungai Kitano 1. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi lingkungan sekolah dan proses manajerial, wawancara dengan kepala sekolah dan guru, serta telaah dokumen program sekolah, supervisi, dan kegiatan pembelajaran. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, kategorisasi tematik, penyajian data, verifikasi, serta triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan modern melalui penguatan visi mutu, pengambilan keputusan partisipatif, supervisi akademik, pembinaan profesional guru, komunikasi terbuka, pemanfaatan teknologi pembelajaran, penguatan budaya disiplin, dan kolaborasi dengan orang tua serta masyarakat. Implementasi tersebut mendukung peningkatan mutu sekolah melalui perbaikan iklim belajar, peningkatan motivasi guru, penguatan kerja sama warga sekolah, serta pengembangan prestasi akademik dan nonakademik peserta didik. Faktor pendukung utama meliputi komitmen kepala sekolah, dukungan guru, partisipasi orang tua, dan budaya kerja kolaboratif. Hambatan utama meliputi keterbatasan sarana, dana, dan pemerataan kompetensi digital guru. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan modern yang adaptif, demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pembelajaran menjadi strategi penting dalam meningkatkan mutu sekolah dasar.

Kata Kunci: Implementasi, Kepemimpinan Modern, Kepala Sekolah, Mutu Sekolah, Sekolah Dasar

PENDAHULUAN

Mutu sekolah dasar menjadi isu penting dalam pembangunan pendidikan karena sekolah dasar menyediakan fondasi literasi, numerasi, karakter, dan kebiasaan belajar peserta didik. Perubahan

sosial, perkembangan teknologi, dan tuntutan kompetensi abad ke-21 membuat sekolah tidak cukup hanya menjalankan administrasi rutin. Sekolah perlu mengelola pembelajaran, budaya, sumber daya manusia, dan relasi dengan masyarakat secara lebih adaptif. Pada konteks tersebut, kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama perubahan. Kepala sekolah menentukan arah pengembangan sekolah, membangun iklim kerja guru, mengawal kualitas pembelajaran, serta memastikan program sekolah berjalan sesuai kebutuhan peserta didik. Karena itu, studi tentang kepemimpinan kepala sekolah tetap relevan untuk menjelaskan bagaimana mutu sekolah dapat ditingkatkan melalui praktik manajerial yang nyata di tingkat satuan pendidikan.

Fenomena rendahnya mutu pembelajaran masih terlihat pada beberapa indikator pendidikan nasional. Hasil PISA 2022 menunjukkan bahwa peserta didik Indonesia memperoleh skor rata-rata 366 pada matematika, 359 pada membaca, dan 383 pada sains, seluruhnya di bawah rerata OECD. Data tersebut tidak dapat dibaca sebagai tanggung jawab satu sekolah saja, tetapi menjadi sinyal bahwa kualitas pengalaman belajar, dukungan guru, dan tata kelola sekolah masih perlu diperkuat secara sistematis (OECD, 2023). Rapor Pendidikan juga menempatkan hasil belajar, kualitas pembelajaran, pemerataan layanan, kualitas pengelolaan sekolah, serta kualitas sumber daya manusia sebagai indikator penting dalam evaluasi sistem pendidikan (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, 2024). Sejalan dengan itu, Statistik Pendidikan 2024 menempatkan ketersediaan dan kondisi ruang kelas, sanitasi, sekolah, dan guru sebagai bagian dari potret layanan pendidikan yang perlu dipantau secara berkelanjutan (Badan Pusat Statistik, 2024). Fakta ini menunjukkan bahwa mutu sekolah tidak hanya bergantung pada hasil akhir peserta didik, tetapi juga pada proses kepemimpinan yang menghubungkan pembelajaran, sarana, budaya kerja, dan partisipasi warga sekolah.

Literatur kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung tetapi kuat terhadap hasil belajar peserta didik. Pengaruh tersebut bekerja melalui kualitas guru, iklim sekolah, pengelolaan sumber daya, dan fokus sekolah terhadap pembelajaran. Day et al. (2016) menegaskan bahwa pemimpin sekolah yang berhasil tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan, tetapi memadukan strategi transformasional dan instruksional sesuai tahap perkembangan sekolah. Leithwood et al. (2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah berkontribusi pada hasil peserta didik dengan membangun arah, mengembangkan orang, memperbaiki organisasi, dan mengelola program pembelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah modern perlu memahami bahwa mutu sekolah tidak dapat dibangun hanya melalui kontrol administratif. Mutu sekolah tumbuh ketika kepala sekolah mampu memimpin proses belajar, membina guru, dan membangun budaya kerja yang mendukung perbaikan berkelanjutan.

Konsep kepemimpinan modern dalam penelitian ini dipahami sebagai kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, demokratis, kolaboratif, instruksional, dan responsif terhadap perubahan teknologi. Kepemimpinan modern tidak memisahkan fungsi manajemen dan fungsi pembelajaran. Kepala sekolah tetap harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengevaluasi program sekolah, tetapi tugas tersebut perlu dijalankan dengan orientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Hallinger (2018) menekankan pentingnya konteks dalam memahami kepemimpinan sekolah. Artinya, praktik kepemimpinan yang efektif di satu sekolah tidak dapat dipindahkan secara mekanis ke sekolah lain tanpa melihat kondisi guru, peserta didik, budaya sekolah, sumber daya, dan dukungan masyarakat. Karena itu, implementasi kepemimpinan modern di SDN Sungai Kitano 1 perlu dibaca sebagai praktik kontekstual yang terbentuk melalui kebutuhan sekolah dasar, karakter warga sekolah, dan tantangan lokal yang dihadapi sekolah.

Penelitian terdahulu telah menjelaskan beberapa model kepemimpinan yang relevan dengan peningkatan mutu sekolah. Gumus et al. (2018) menunjukkan bahwa kajian kepemimpinan pendidikan banyak berkembang pada model instruksional, transformasional, dan distribusional. Kepemimpinan instruksional menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang membimbing guru, memantau praktik kelas, dan mengarahkan sekolah pada peningkatan hasil belajar. Liu dan Hallinger (2018) menemukan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh terhadap pembelajaran profesional guru melalui efikasi guru. Ma dan Marion (2021) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional dapat memperkuat efikasi guru melalui proses organisasi di sekolah. Temuan tersebut penting karena guru merupakan aktor langsung yang menentukan mutu pembelajaran di kelas.

Selain kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional dan distribusional juga penting dalam konteks sekolah modern. Kepemimpinan transformasional menekankan visi, inspirasi, motivasi, dan perubahan budaya sekolah. Kepemimpinan distribusional menempatkan kepemimpinan sebagai praktik kolektif yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan komunitas. Diamond dan Spillane (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah perlu dipahami sebagai praktik yang tersebar dalam interaksi organisasi, bukan hanya sebagai tindakan individu kepala sekolah. Harris et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan distribusional tetap relevan karena sekolah menghadapi masalah kompleks yang tidak dapat diselesaikan oleh satu orang. Azorin et al. (2020) juga menunjukkan bahwa jejaring pembelajaran profesional membutuhkan kepemimpinan yang mampu menggerakkan kolaborasi dan aksi kolektif. Dalam konteks sekolah dasar, gagasan ini terlihat ketika kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan program, diskusi pembelajaran, supervisi, dan evaluasi mutu.

Kepemimpinan modern juga menuntut kemampuan digital. Transformasi digital dalam pendidikan memperluas peran kepala sekolah dari pengelola sarana menjadi pemimpin yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi untuk pembelajaran, komunikasi, dan administrasi. Karakose et al. (2021) menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam kapasitas teknologi guru, terutama ketika sekolah menghadapi perubahan pembelajaran akibat pandemi dan perkembangan teknologi. Navaridas-Nalda et al. (2020) menekankan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh strategis dalam transformasi digital sekolah. Dalam konteks Indonesia, Hidayat dan Patras (2024) menemukan bahwa karakteristik digital leadership yang masih menjadi tantangan adalah digital competitive intelligence, digital communication, dan digital resilience. Temuan ini relevan dengan sekolah dasar yang sering menghadapi keterbatasan perangkat, akses internet, dan kemampuan digital guru yang tidak merata.

Pada konteks Indonesia, kajian kepemimpinan sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah bekerja dalam lingkungan kebijakan, budaya, dan struktur birokrasi yang khas. Hariri et al. (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah berkaitan dengan kepuasan kerja guru dalam konteks sekolah Indonesia. Sumintono et al. (2019) menjelaskan bahwa dukungan tingkat daerah penting untuk memperkuat kepemimpinan instruksional kepala sekolah di negara berkembang. Lumban Gaol (2023) melalui tinjauan sistematis menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan sekolah di Indonesia terus berkembang, tetapi masih memerlukan kajian yang lebih kuat tentang praktik nyata di sekolah, terutama yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya sekolah, dan mutu pembelajaran. Arina et al. (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Rangkaian temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah di Indonesia perlu memadukan kepemimpinan partisipatif, supervisi akademik, dan penguatan komitmen guru.

SDN Sungai Kitano 1 sebagai sekolah dasar negeri memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan. Naskah awal penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, meningkatkan profesionalisme guru, membangun kerja sama dengan warga sekolah, serta menguatkan budaya disiplin dan inovasi. Pada saat yang sama, sekolah masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan dana, serta kemampuan teknologi guru yang belum merata. Fenomena ini menggambarkan kondisi yang sering dialami sekolah dasar. Kepala sekolah perlu mendorong mutu dengan sumber daya yang terbatas, menjaga motivasi guru, mengajak orang tua mendukung program sekolah, dan memastikan peserta didik tetap mendapat pengalaman belajar yang bermakna.

Kesenjangan penelitian muncul karena banyak penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah menekankan hubungan antar variabel melalui pendekatan kuantitatif, sedangkan praktik kepemimpinan harian di sekolah dasar sering belum dijelaskan secara mendalam. Penelitian kuantitatif penting untuk menguji pengaruh, tetapi pendekatan tersebut belum selalu menunjukkan bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi, menjalankan supervisi, mengelola keterbatasan, memanfaatkan teknologi, dan melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kajian tentang kepemimpinan modern sering memisahkan dimensi instruksional, transformasional, distribusional, dan digital. Padahal, kepala sekolah di lapangan sering menjalankan berbagai dimensi tersebut secara bersamaan. Karena itu, penelitian ini perlu mengintegrasikan berbagai dimensi kepemimpinan modern dalam satu pembacaan kasus sekolah dasar.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis kontekstual tentang implementasi kepemimpinan modern kepala sekolah di SDN Sungai Kitano 1 dengan memadukan empat fokus utama. Pertama, penelitian ini menjelaskan bagaimana kepala sekolah menerjemahkan visi mutu ke dalam pembinaan guru, penguatan budaya sekolah, dan kolaborasi warga sekolah. Kedua, penelitian ini membaca kepemimpinan modern bukan sebagai gaya tunggal, tetapi sebagai gabungan kepemimpinan instruksional, demokratis, kolaboratif, dan digital. Ketiga, penelitian ini menghubungkan temuan empiris sekolah dengan persoalan mutu yang lebih luas, seperti kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, iklim sekolah, dan keterbatasan sumber daya. Keempat, penelitian ini menyajikan rekomendasi praktis yang dapat digunakan sekolah dasar untuk memperkuat mutu melalui kepemimpinan kepala sekolah yang lebih terencana dan partisipatif.

Berdasarkan fenomena, data empiris, penelitian terdahulu, dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kepemimpinan modern kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SDN Sungai Kitano 1. Secara lebih khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah, mengidentifikasi dampaknya terhadap mutu sekolah, menemukan faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan rekomendasi perbaikan bagi pengembangan mutu pendidikan di SDN Sungai Kitano 1.

METODE

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada makna, proses, pengalaman, dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks nyata sekolah. Rancangan studi kasus

digunakan karena penelitian memusatkan perhatian pada satu satuan pendidikan, yaitu SDN Sungai Kitano 1, sehingga peneliti dapat menggambarkan implementasi kepemimpinan modern secara mendalam. Pemilihan pendekatan ini sejalan dengan pandangan Creswell dan Poth (2018) bahwa penelitian kualitatif sesuai digunakan untuk memahami fenomena sosial dalam setting alamiah dan membangun interpretasi berdasarkan data lapangan.

Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian dilakukan di SDN Sungai Kitano 1. Populasi sumber data dalam penelitian kualitatif ini adalah seluruh unsur yang terkait dengan pengelolaan mutu sekolah, meliputi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, budaya sekolah, serta dokumen program sekolah. Sampel penelitian dipahami sebagai informan dan sumber data yang dipilih karena memiliki informasi relevan tentang implementasi kepemimpinan kepala sekolah. Informan utama meliputi kepala sekolah dan guru yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program sekolah, supervisi, pembelajaran, dan kegiatan peningkatan mutu. Dokumen sekolah digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memeriksa kesesuaian antara pernyataan informan dan bukti administrasi sekolah.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Teknik ini dipilih karena peneliti membutuhkan informan yang memahami praktik kepemimpinan kepala sekolah dan dinamika mutu sekolah. Purposive sampling memungkinkan peneliti memilih sumber data berdasarkan kriteria relevansi, keterlibatan, dan kedalaman informasi yang dimiliki informan (Etikan, 2016). Kriteria informan meliputi keterlibatan dalam program sekolah, pengalaman berinteraksi dengan kepala sekolah, serta kemampuan menjelaskan proses pembelajaran, supervisi, komunikasi, dan hambatan peningkatan mutu. Apabila informasi belum memadai, peneliti dapat menambah informan pendukung melalui teknik pengembangan berdasarkan rekomendasi informan utama.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara. Observasi dilakukan untuk melihat kondisi sekolah, interaksi warga sekolah, pelaksanaan disiplin, budaya kebersihan, penggunaan sarana, dan indikasi praktik kepemimpinan kepala sekolah. Wawancara dilakukan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan penilaian kepala sekolah serta guru tentang kepemimpinan modern dan mutu sekolah. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi, seperti program kerja sekolah, catatan supervisi akademik, jadwal kegiatan, dokumen pembinaan guru, dokumentasi kegiatan ekstrakurikuler, dan dokumen pendukung lain yang relevan. Penggunaan tiga teknik pengumpulan data tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh dan mengurangi bias data tunggal.

Pengukuran Variabel atau Fokus Penelitian

Penelitian ini tidak mengukur variabel secara statistik karena menggunakan pendekatan kualitatif. Pengukuran dilakukan melalui operasionalisasi fokus penelitian ke dalam indikator tematik. Fokus pertama adalah implementasi kepemimpinan modern kepala sekolah, yang diamati melalui visi mutu, komunikasi, pengambilan keputusan, supervisi akademik, pembinaan guru, kolaborasi, pemanfaatan teknologi, dan inovasi. Fokus kedua adalah mutu sekolah, yang diamati melalui kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, budaya sekolah, lingkungan belajar, prestasi

peserta didik, dan dukungan orang tua. Fokus ketiga adalah faktor pendukung dan penghambat, yang diamati melalui sumber daya manusia, sarana prasarana, pendanaan, dukungan masyarakat, serta kemampuan adaptasi warga sekolah.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara tematik melalui beberapa tahap. Pertama, peneliti membaca seluruh data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh pemahaman umum. Kedua, peneliti melakukan reduksi data dengan memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Ketiga, peneliti memberi kode pada data berdasarkan tema awal, seperti kepemimpinan demokratis, supervisi akademik, pembinaan guru, komunikasi, teknologi, budaya sekolah, dukungan, dan hambatan. Keempat, peneliti mengelompokkan kode ke dalam tema besar dan menyajikan data dalam bentuk narasi serta tabel. Kelima, peneliti menarik kesimpulan dengan membandingkan temuan antar-sumber data. Prosedur ini mengikuti prinsip analisis tematik yang menekankan keterlacakan, konsistensi, dan kejelasan proses penarikan tema (Nowell et al., 2017).

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan pemeriksaan konsistensi temuan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, guru, dan dokumen sekolah. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemeriksaan konsistensi dilakukan dengan meninjau ulang data yang memiliki perbedaan informasi agar interpretasi tidak hanya bergantung pada satu pernyataan. Peneliti juga menjaga audit trail sederhana dengan mencatat proses pengumpulan data, kategori tematik, dan dasar penarikan kesimpulan. Langkah ini penting agar penelitian dapat dipahami dan direplikasi oleh peneliti lain dalam konteks sekolah dasar yang serupa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan modern kepala sekolah di SDN Sungai Kitano 1 berlangsung melalui praktik kepemimpinan yang demokratis, komunikatif, instruksional, kolaboratif, dan adaptif terhadap teknologi. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai pengarah visi mutu, pembina guru, penggerak budaya sekolah, fasilitator kerja sama, dan motivator bagi peserta didik. Temuan ini memperkuat pandangan Day et al. (2016) bahwa pemimpin sekolah yang efektif memadukan strategi transformasional dan instruksional sesuai kebutuhan sekolah. Pada konteks SDN Sungai Kitano 1, perpaduan tersebut tampak pada upaya kepala sekolah membangun komitmen bersama sekaligus mengawal proses pembelajaran melalui supervisi dan diskusi dengan guru.

Data penelitian diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Seluruh data dianalisis secara terpadu karena hasil penelitian kualitatif lebih kuat jika temuan lapangan langsung diikuti interpretasi teoritis dan pembahasan. Penyajian berikut disusun sesuai alur analisis, mulai dari sumber data, bentuk implementasi kepemimpinan modern, dampak terhadap mutu sekolah, sampai faktor pendukung dan penghambat.

Tabel 1. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data	Fokus informasi	Teknik pengumpulan data
Kepala sekolah	Visi mutu, strategi kepemimpinan, supervisi,	Wawancara dan

Sumber data	Fokus informasi	Teknik pengumpulan data
	pengambilan keputusan, program sekolah, hambatan, dan rencana tindak lanjut.	dokumentasi
Guru	Pengalaman menerima pembinaan, komunikasi dengan kepala sekolah, perubahan praktik pembelajaran, penggunaan teknologi, dan iklim kerja.	Wawancara dan observasi
Lingkungan sekolah	Kebersihan, disiplin, interaksi warga sekolah, penggunaan sarana, dan suasana belajar.	Observasi
Dokumen sekolah	Program kerja, jadwal supervisi, catatan kegiatan, dokumentasi ekstrakurikuler, dan bukti administrasi pembelajaran.	Studi dokumentasi

Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian tidak hanya bergantung pada wawancara, tetapi juga menggunakan observasi dan dokumen. Kombinasi sumber data tersebut penting karena praktik kepemimpinan sering terlihat dalam tindakan rutin, bukan hanya dalam pernyataan formal. Misalnya, komunikasi terbuka tidak cukup dibuktikan dari pernyataan kepala sekolah, tetapi perlu terlihat dalam forum diskusi, respons guru, dan keterlibatan warga sekolah dalam program. Prinsip ini sesuai dengan gagasan Nowell et al. (2017) bahwa kejelasan jejak analisis dan triangulasi memperkuat kepercayaan terhadap temuan kualitatif.

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepala sekolah menempatkan peningkatan mutu sebagai orientasi utama pengelolaan sekolah. Orientasi tersebut tampak pada upaya membangun kedisiplinan, menguatkan kebersihan sekolah, mendukung guru dalam pembelajaran, dan mendorong peserta didik mengikuti kegiatan akademik maupun nonakademik. Visi mutu tidak hanya disampaikan melalui arahan, tetapi juga diterjemahkan ke dalam kebiasaan sekolah. Kepala sekolah mengajak guru untuk menyusun program, membicarakan persoalan pembelajaran, dan mengevaluasi kegiatan secara berkala. Praktik ini menunjukkan unsur kepemimpinan transformasional karena kepala sekolah berusaha membangun tujuan bersama dan menggerakkan komitmen warga sekolah. Temuan tersebut sejalan dengan Leithwood et al. (2020) yang menempatkan pembangunan arah dan pengembangan orang sebagai inti kepemimpinan sekolah yang berhasil.

Temuan kedua menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pengambilan keputusan yang demokratis dan partisipatif. Guru diberi ruang untuk menyampaikan pendapat, saran, dan kendala. Keputusan program sekolah tidak hanya berasal dari kepala sekolah, tetapi dibangun melalui diskusi bersama. Pola ini meningkatkan rasa memiliki karena guru merasa dilibatkan dalam pengembangan sekolah. Dalam teori kepemimpinan distribusional, keterlibatan guru menjadi unsur penting karena masalah sekolah tidak dapat diselesaikan secara efektif oleh satu aktor. Diamond dan Spillane (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah bekerja melalui praktik yang tersebar dalam relasi organisasi. Di SDN Sungai Kitano 1, praktik tersebut tampak ketika kepala sekolah membagi tanggung jawab kegiatan sekolah kepada guru sesuai kemampuan dan peran masing-masing.

Tabel 2. Implementasi Kepemimpinan Modern Kepala Sekolah

Dimensi kepemimpinan modern	Praktik di SDN Sungai Kitano 1	Kontribusi terhadap mutu sekolah
Instruksional	Supervisi akademik, diskusi pembelajaran, dorongan penggunaan media pembelajaran, dan pembinaan guru.	Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan kreativitas guru.
Demokratis dan partisipatif	Pelibatan guru dalam perencanaan program, rapat, evaluasi, dan penyelesaian masalah sekolah.	Meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab bersama, dan komitmen guru.
Kolaboratif	Penguatan komunikasi dengan guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.	Memperluas dukungan terhadap program sekolah dan memperkuat iklim kerja.
Digital dan adaptif	Dorongan pemanfaatan media digital, video pembelajaran, aplikasi pendidikan, dan komunikasi berbasis teknologi.	Mendorong pembelajaran lebih menarik, tetapi masih membutuhkan peningkatan kompetensi digital.
Berorientasi budaya mutu	Penguatan disiplin, kebersihan, ketertiban, karakter, dan kegiatan akademik serta nonakademik.	Menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan mendukung prestasi peserta didik.

Tabel 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan modern di SDN Sungai Kitano 1 tidak berdiri pada satu gaya. Kepala sekolah menggabungkan kepemimpinan instruksional, partisipatif, kolaboratif, digital, dan budaya mutu. Perpaduan ini penting karena mutu sekolah dasar merupakan hasil interaksi antara kualitas pembelajaran, motivasi guru, iklim sekolah, dan dukungan masyarakat. Gumus et al. (2018) menunjukkan bahwa perkembangan riset kepemimpinan pendidikan bergerak pada banyak model, sehingga kepala sekolah perlu menggunakan model yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pada kasus SDN Sungai Kitano 1, kombinasi model terlihat lebih relevan daripada penggunaan satu gaya kepemimpinan secara kaku.

Pada dimensi instruksional, kepala sekolah berupaya meningkatkan profesionalisme guru melalui supervisi akademik, diskusi kelompok, pelatihan, dan dorongan penggunaan media pembelajaran. Guru didorong untuk membuat pembelajaran lebih menarik, menggunakan video pembelajaran, dan memanfaatkan aplikasi pendidikan sesuai kemampuan sekolah. Supervisi tidak hanya dipahami sebagai pemeriksaan administrasi, tetapi juga sebagai proses pembinaan. Temuan ini relevan dengan Liu dan Hallinger (2018), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional dapat memperkuat pembelajaran profesional guru. He et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berperan sebagai prediktor pengembangan profesional guru. Artinya, peningkatan mutu guru di SDN Sungai Kitano 1 tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pendamping dan pengarah pembelajaran.

Pembinaan profesional guru juga berhubungan dengan efikasi guru. Ketika kepala sekolah memberi dukungan, membuka ruang diskusi, dan memberi umpan balik, guru memiliki keyakinan lebih kuat untuk memperbaiki praktik pembelajaran. Ma dan Marion (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh pada efikasi guru melalui proses organisasi sekolah.

Temuan di SDN Sungai Kitano 1 menunjukkan pola yang serupa. Guru lebih terdorong untuk mencoba media pembelajaran baru ketika kepala sekolah memberikan arahan dan dukungan. Namun, peningkatan profesionalisme belum merata karena sebagian guru masih membutuhkan pendampingan dalam penggunaan teknologi dan inovasi pembelajaran. Hambatan ini menunjukkan bahwa supervisi perlu diikuti pelatihan berkelanjutan, bukan hanya evaluasi periodik.

Pada dimensi kolaboratif, kepala sekolah membangun komunikasi terbuka dengan guru dan tenaga kependidikan. Komunikasi dilakukan melalui rapat, diskusi informal, dan koordinasi program sekolah. Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk menyampaikan masalah kelas, ide kegiatan, dan kebutuhan sarana. Pola komunikasi ini penting karena guru merupakan pelaksana langsung pembelajaran. Rincón-Gallardo dan Fullan (2016) menegaskan bahwa jejaring pendidikan yang efektif membutuhkan tujuan moral bersama, relasi berbasis kepercayaan, dan pembelajaran bersama. Azorin et al. (2020) juga menekankan bahwa kepemimpinan dalam jejaring profesional perlu menggerakkan kolaborasi. Di SDN Sungai Kitano 1, kolaborasi tersebut terlihat dalam kerja sama antar-guru, pelibatan orang tua, dan dukungan masyarakat terhadap kegiatan sekolah.

Kepala sekolah juga mendorong kerja sama dengan orang tua dan masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat penting karena mutu sekolah dasar tidak hanya dibangun di ruang kelas. Orang tua membantu memperkuat kedisiplinan, kehadiran, dan dukungan belajar peserta didik di rumah. Masyarakat dapat mendukung kegiatan sekolah dan menjaga lingkungan sekolah. Harris et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan distribusional tetap penting karena sekolah menghadapi tantangan kompleks. Dalam kasus SDN Sungai Kitano 1, keterbatasan sarana dan dana membuat kerja sama dengan orang tua dan masyarakat menjadi modal sosial. Kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara kebutuhan sekolah dan dukungan eksternal.

Pada dimensi digital, kepala sekolah mendorong guru memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Penggunaan teknologi mencakup media digital, video pembelajaran, aplikasi pendidikan, dan komunikasi berbasis perangkat digital. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan modern tidak dapat dilepaskan dari literasi digital. Karakose et al. (2021) menjelaskan bahwa kepala sekolah perlu memiliki peran digital leadership untuk mendukung kemampuan teknologi guru. AlAjmi (2022) juga menemukan bahwa digital leadership berdampak pada integrasi teknologi guru selama masa pembelajaran berbasis teknologi. Di SDN Sungai Kitano 1, dorongan digital telah muncul, tetapi belum sepenuhnya optimal karena kompetensi digital guru belum merata. Temuan ini sejalan dengan Hidayat dan Patras (2024) yang menunjukkan bahwa digital communication dan digital resilience masih menjadi tantangan dalam kepemimpinan digital kepala sekolah di Indonesia.

Pemanfaatan teknologi perlu dipahami secara realistis. Kepala sekolah tidak cukup meminta guru memakai teknologi, tetapi perlu menyediakan dukungan, contoh, pendampingan, dan evaluasi. Navaridas-Nalda et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh strategis terhadap transformasi digital sekolah. Tanucan et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital kepala sekolah berkaitan dengan kepuasan kerja guru pada masa pandemi. Dalam konteks SDN Sungai Kitano 1, teknologi berpotensi meningkatkan daya tarik pembelajaran. Namun, teknologi tidak boleh menjadi beban baru bagi guru. Teknologi perlu digunakan sesuai kebutuhan pembelajaran, kemampuan guru, dan ketersediaan sarana sekolah.

Pada dimensi budaya sekolah, kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan belajar yang bersih, tertib, disiplin, aman, dan saling menghormati. Budaya ini muncul melalui pembiasaan kebersihan, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan penguatan karakter peserta didik.

Lingkungan sekolah yang kondusif memperkuat kesiapan peserta didik untuk belajar. Day et al. (2016) menjelaskan bahwa pemimpin sekolah yang berhasil membangun budaya perbaikan secara bertahap. Di SDN Sungai Kitano 1, budaya mutu dibentuk melalui tindakan sehari-hari. Kepala sekolah tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mendorong guru dan peserta didik menjaga lingkungan sekolah. Budaya semacam ini menjadi dasar penting bagi peningkatan mutu karena pembelajaran yang baik membutuhkan iklim yang tertib dan aman.

Temuan tentang budaya sekolah juga memiliki hubungan dengan komitmen guru. Hariri et al. (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan keputusan kepala sekolah terkait dengan kepuasan kerja guru di Indonesia. Arina et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Di SDN Sungai Kitano 1, guru lebih mudah mendukung program ketika komunikasi kepala sekolah terbuka dan keputusan dibuat secara partisipatif. Artinya, kepemimpinan demokratis tidak hanya menciptakan suasana yang nyaman, tetapi juga dapat memperkuat kinerja organisasi sekolah. Namun, partisipasi guru perlu terus dijaga agar tidak berhenti pada rapat formal. Partisipasi perlu masuk ke dalam perencanaan pembelajaran, refleksi hasil belajar, dan evaluasi kegiatan peserta didik.

Dampak kepemimpinan modern terhadap mutu sekolah terlihat pada beberapa aspek. Pertama, disiplin guru dan peserta didik meningkat karena kepala sekolah memperkuat aturan dan memberi contoh. Kedua, suasana belajar lebih kondusif karena sekolah menekankan kebersihan, ketertiban, dan sikap saling menghargai. Ketiga, guru menjadi lebih terdorong untuk berinovasi dalam pembelajaran. Keempat, kerja sama antara kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat semakin baik. Kelima, prestasi akademik dan nonakademik peserta didik mendapat dukungan melalui kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler. Temuan ini menunjukkan bahwa mutu sekolah merupakan hasil dari rangkaian proses, bukan hanya capaian akhir dalam bentuk nilai atau lomba.

Tabel 3. Dampak Kepemimpinan Modern terhadap Mutu Sekolah

Aspek mutu sekolah	Indikasi hasil di SDN Sungai Kitano 1	Makna pembahasan
Profesionalisme guru	Guru mendapat supervisi, arahan, diskusi, dan dorongan inovasi pembelajaran.	Kepemimpinan instruksional memperkuat kemampuan guru dan kualitas pembelajaran.
Iklim belajar	Sekolah membangun disiplin, kebersihan, ketertiban, dan relasi saling menghormati.	Budaya sekolah yang kondusif menjadi prasyarat mutu pembelajaran.
Kolaborasi warga sekolah	Guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat dilibatkan dalam program sekolah.	Kepemimpinan distribusional memperluas tanggung jawab mutu.
Pemanfaatan teknologi	Guru mulai memanfaatkan media digital, video, dan aplikasi pendidikan.	Digital leadership membuka peluang inovasi, tetapi membutuhkan pelatihan berkelanjutan.
Prestasi peserta didik	Kegiatan akademik dan nonakademik didorong melalui motivasi, pembinaan, dan dukungan orang tua.	Mutu sekolah mencakup pengembangan kompetensi, karakter, dan kepercayaan diri peserta didik.

Tabel 3 memperlihatkan bahwa mutu sekolah di SDN Sungai Kitano 1 dibangun melalui lima jalur utama, yaitu profesionalisme guru, iklim belajar, kolaborasi warga sekolah, pemanfaatan teknologi, dan prestasi peserta didik. Kelima jalur tersebut saling terkait. Profesionalisme guru tidak akan berkembang tanpa kepemimpinan yang memberi dukungan. Iklim belajar tidak akan kuat tanpa disiplin dan budaya sekolah. Kolaborasi tidak akan berjalan tanpa komunikasi terbuka. Teknologi tidak akan berdampak tanpa kesiapan guru. Prestasi peserta didik tidak akan berkelanjutan tanpa pembinaan dan dukungan orang tua. Dengan demikian, kepemimpinan modern kepala sekolah berfungsi sebagai penghubung antar-komponen mutu sekolah.

Faktor pendukung implementasi kepemimpinan modern di SDN Sungai Kitano 1 terdiri atas komitmen kepala sekolah, dukungan guru, kerja sama orang tua dan masyarakat, serta semangat warga sekolah untuk memperbaiki pembelajaran. Komitmen kepala sekolah menjadi faktor utama karena kepala sekolah menentukan arah, menjaga konsistensi program, dan memberi energi perubahan. Dukungan guru menjadi faktor penting karena guru menjalankan program dalam proses pembelajaran. Dukungan masyarakat memperkuat pelaksanaan program, terutama ketika sekolah membutuhkan partisipasi sosial. Lumban Gaol (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah di Indonesia perlu dipahami dalam konteks sosial dan budaya yang memengaruhi praktik kepala sekolah. Hal ini tampak di SDN Sungai Kitano 1, tempat kerja sama warga sekolah menjadi modal penting dalam menghadapi keterbatasan.

Faktor penghambat meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan dana, dan kemampuan teknologi guru yang belum merata. Hambatan sarana memengaruhi kenyamanan belajar dan variasi pembelajaran. Hambatan dana membatasi pelaksanaan pelatihan dan pengadaan media pembelajaran. Hambatan kemampuan teknologi membuat inovasi digital belum dapat diterapkan secara merata. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memerlukan dukungan kebijakan dan sumber daya. Sumintono et al. (2019) menjelaskan bahwa dukungan daerah berperan dalam memperkuat kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Dengan demikian, peningkatan mutu sekolah tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi juga memerlukan dukungan sistem pendidikan yang lebih luas.

Tabel 4. Faktor Pendukung, Hambatan, dan Implikasi Manajerial

Faktor	Bentuk temuan	Implikasi manajerial
Pendukung	Komitmen kepala sekolah, dukungan guru, kerja sama masyarakat, dan budaya kolaboratif.	Sekolah perlu menjaga forum komunikasi, evaluasi rutin, dan penghargaan terhadap kontribusi warga sekolah.
Pendukung	Adanya dorongan pemanfaatan teknologi dan motivasi untuk berinovasi.	Sekolah perlu membuat program pelatihan sederhana berbasis kebutuhan guru.
Penghambat	Keterbatasan sarana dan prasarana pembelajaran.	Sekolah perlu menyusun prioritas pengadaan, mengoptimalkan aset, dan membangun kemitraan.
Penghambat	Keterbatasan dana untuk mendukung program mutu.	Sekolah perlu memperkuat perencanaan berbasis data dan mencari dukungan legal dari pemangku kepentingan.
Penghambat	Kemampuan teknologi guru belum merata.	Sekolah perlu mengembangkan mentoring antar-guru dan supervisi berbasis praktik

Faktor	Bentuk temuan	Implikasi manajerial
		kelas.

Tabel 4 menunjukkan bahwa faktor pendukung dan penghambat saling berhubungan. Dukungan guru dan masyarakat dapat mengurangi dampak keterbatasan sarana, tetapi tidak dapat sepenuhnya menggantikan kebutuhan fasilitas yang memadai. Semangat inovasi dapat mendorong pemanfaatan teknologi, tetapi tetap membutuhkan pelatihan dan perangkat. Karena itu, strategi kepala sekolah perlu bergerak pada dua arah. Arah pertama adalah menguatkan modal internal sekolah, seperti komitmen guru, budaya kerja, dan kepemimpinan partisipatif. Arah kedua adalah memperkuat dukungan eksternal melalui orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan pendidikan.

Pembahasan temuan menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan modern di SDN Sungai Kitano 1 memiliki implikasi teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan sekolah efektif ketika kepala sekolah memadukan kepemimpinan instruksional, transformasional, distribusional, dan digital. Temuan ini mendukung Day et al. (2016), Leithwood et al. (2020), dan Harris et al. (2022), tetapi menambahkan penekanan pada konteks sekolah dasar dengan keterbatasan sumber daya. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memulai peningkatan mutu melalui langkah yang dekat dengan praktik harian, seperti supervisi guru, rapat reflektif, pembiasaan disiplin, penguatan komunikasi orang tua, dan pelatihan teknologi sederhana.

Rekomendasi pengembangan mutu di SDN Sungai Kitano 1 perlu diarahkan pada program yang realistis dan berkelanjutan. Sekolah perlu menyusun peta kebutuhan guru, terutama dalam pengembangan pembelajaran aktif dan teknologi. Kepala sekolah perlu membuat supervisi akademik lebih terstruktur dengan instrumen sederhana yang menilai perencanaan, pelaksanaan, refleksi, dan tindak lanjut pembelajaran. Sekolah perlu memperkuat komunitas belajar guru agar pembinaan tidak hanya berasal dari kepala sekolah, tetapi juga dari praktik baik antar-guru. Sekolah juga perlu memanfaatkan Rapor Pendidikan sebagai bahan perencanaan berbasis data agar prioritas peningkatan mutu lebih jelas dan dapat dipantau. Dengan strategi tersebut, kepemimpinan modern tidak hanya menjadi gaya kepemimpinan, tetapi menjadi sistem kerja sekolah yang mendorong perbaikan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan modern kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan mutu sekolah di SDN Sungai Kitano 1. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang adaptif, demokratis, kolaboratif, instruksional, dan mulai mengarah pada kepemimpinan digital. Implementasi tersebut tampak pada penguatan visi mutu, supervisi akademik, pembinaan profesional guru, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, kerja sama dengan orang tua dan masyarakat, penguatan budaya disiplin, serta dorongan pemanfaatan teknologi pembelajaran. Temuan penelitian menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberi kontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru, iklim belajar yang kondusif, kolaborasi warga sekolah, dan dukungan terhadap prestasi akademik serta nonakademik peserta didik. Faktor pendukung utama adalah komitmen kepala sekolah, dukungan guru, kerja sama masyarakat, dan budaya kerja kolaboratif. Faktor penghambat utama adalah keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan dana, serta kemampuan teknologi guru yang belum merata. Implikasi utama penelitian ini adalah perlunya

kepala sekolah memperkuat supervisi berbasis pembinaan, komunitas belajar guru, perencanaan berbasis data, dan pelatihan teknologi yang berkelanjutan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokusnya yang hanya membahas satu sekolah dasar sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan beberapa sekolah dasar atau menggunakan pendekatan campuran untuk menguji hubungan antara kepemimpinan modern, kinerja guru, iklim sekolah, dan hasil belajar peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Arina, Y., Sabandi, A., Rusdinal, & Rifma. (2024). The influence of school principal leadership and teacher commitment on teacher performance. *Indonesian Research Journal in Education*, 8(2), 1000–1010. <https://doi.org/10.22437/irje.v8i2.31843>
- Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*, 40(2–3), 111–127. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistics of education 2024*. BPS-Statistics Indonesia. <https://www.bps.go.id>
- Coban, O., & Atasoy, R. (2020). Relationship between distributed leadership, teacher collaboration and organizational innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 903–911. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20679>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30(4), 147–154. <https://doi.org/10.1177/0892020616665938>
- Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2016). Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: How congruent are data from Indonesia with the anglophile and Western literature? *School Leadership & Management*, 36(1), 41–62. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1160210>
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9, 63. <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>

- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2024). Digital leadership of school principals in Indonesia: Strategic interventions needed. *Pedagogia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 16(1), 1–12. <https://doi.org/10.55215/pedagogia.v16i1.10209>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2024). *Data Rapor Pendidikan Indonesia 2024*. <https://data.kemendikdasmen.go.id>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2024). The effects of instructional leadership, teacher responsibility and procedural justice climate on professional learning communities: A cross-level moderated mediation examination. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 556–575. <https://doi.org/10.1177/17411432221089185>
- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Ma, X., & Marion, R. (2021). Exploring how instructional leadership affects teacher efficacy: A multilevel analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 188–207. <https://doi.org/10.1177/1741143219888742>
- Navaridas-Nalda, F., Clavel-San Emeterio, M., Fernandez-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 106481. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- OECD. (2023). *PISA 2022 results: Indonesia country note*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- Rincon-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2015-0007>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0168>
- Tanucan, J. C. M., Negrido, C. V., & Malaga, G. N. (2022). Digital leadership of school heads and job satisfaction of teachers in the Philippines during the pandemic. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(10), 1–18. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.10.1>