

**Tema Payung Penelitian** : Kualitas Lembaga Pendidikan  
**Sub Tema** : Manajemen dan Penjaminan Mutu Pendidikan

## LAPORAN AKHIR PENELITIAN DASAR



## DESAIN KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DASAR ERA DIGITAL

Dibiayai oleh:  
Dana PNB

Universitas Negeri Medan

Sesuai dengan SK Ketua LPPM Unimed Nomor:  
124/UN33.8/KEP/PPKM/2021

**Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd**

**Prof. Dr. Rosmala Dewi, M.Pd., Kons**

**Nindya Ayu Pristanti, M.Pd**

**0011115814 (Ketua)**

**0002095909 (Anggota 1)**

**0014099302 (Anggota 2)**

**JURUSAN PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN  
NOPEMBER 2021**

## HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN DASAR

1. Judul Penelitian : Desain Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dasar Era Digital
2. Bidang Ilmu : Pendidikan Guru Sekolah Dasar
3. Ketua Peneliti
- a. Nama Lengkap : Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIP/ NIDN : 195811111986011001
  - d. Disiplin Ilmu : Pendidikan Guru Sekolah Dasar
  - e. Pangkat/ Golongan : IV/c
  - f. Jabatan : Lektor Kepala
  - g. Fakultas/ Jurusan : Ilmu Pendidikan
  - h. Alamat : Jalan Willem Iskandar Pasar V Medan Estate
  - i. Telpon/ Faks/ E-mail : 061-6620319 / 08126431489 / willys1158@gmail.com
  - j. Alamat Rumah : Jalan Durung No. 133 Medan 20222
  - k. Telpon/ Faks/ E-mail : 061-6620319 / 08126431489 / willys1158@gmail.com
4. Jumlah Anggota Peneliti : 2
- Nama Anggota Peneliti dan NIDN : 1. Prof. Dr. Rosmala Dewi, M.Pd. — 195909021985032002  
: 2. Nindya Ayu Pristanti, S.Pd., M.Pd. — 199309142019032028  
: 3. —
- Nama dan NIM Mhs yang terlibat : 1. Ade Ayu Purnama Siregar / NIM. 1173111001  
: 2. Afdawi Mursal Hasibuan / NIM. 1173311007  
: 3. Agung Pangestu / NIM. 1173311008
5. Lokasi Penelitian : Kota Medan
- Jumlah Biaya Penelitian : Rp 27.000.000

Dekan/ Direktur UNIMED



Medan, 11-08-2021

Ketua Peneliti

  
Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd.  
195811111986011001

## RINGKASAN

Pada penelitian sebelumnya, tim pengusul menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sumatera Utara cenderung instruksional. Berdasarkan pandangan ahli, keadaan tersebut lahir dari natur karakteristik masyarakat Sumatera Utara khususnya Medan yang cenderung superior. Karenanya, alih-alih berupaya merubah konstruksi gaya kepemimpinan secara radikal, studi ini justru berupaya memaksimalkan kepemimpinan instruksional yang terpraktikkan di Medan dengan merubah arah instruksi pada aspek-aspek strategis. Menariknya, beberapa studi terdahulu telah mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memang lebih sesuai untuk karakteristik organisasi pendidikan. Dengan demikian studi ini memiliki dasar teoritik yang cukup untuk mengeksplorasi anteseden-anteseden kunci yang mampu mengoptimasi kepemimpinan instruksional di sekolah dasar di Medan. Alasan pemilihan sekolah dasar karena sekolah dasar adalah instrumen fundamental dalam pembentuk generasi bangsa. Disamping itu, era digital telah mendisrupsi cara kerja berbagai organisasi termasuk sekolah. Sehingga fenomena itupun turut menjadi perhatian pada studi ini. Secara khusus studi ini bertujuan untuk 1) Mengeksplorasi model teoritik kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital; 2) Menguji coba model kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital; dan 3) Diseminasi model kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital. Tujuan penelitian tersebut direncanakan akan tercapai dalam tiga tahun dengan metode penelitian pengembangan. Luaran wajib yang ditargetkan dalam studi ini yakni publikasi artikel ilmiah pada Prosiding terindeks Scopus dan KI Hak Cipta atas laporan penelitian. Sementara luaran tambahan yang ditargetkan adalah model kepemimpinan instruksional kepala sekolah di era digital. Urgensi riset ini terletak pada rekomendasi optimasi gaya kepemimpinan yang selama ini dipandang memiliki keterbatasan. Secara teoritik, optimasi tersebut dapat dilakukan dengan memaksimalkan fungsi organisasi dan memanfaatkan momentum ketersediaan teknologi. Studi ini memperkaya khasanah pengetahuan di bidang manajemen pendidikan berkonten lokal dengan pandangan global.

Kata kunci: Kepemimpinan instruksional, optimasi, era digital.



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
RINGKASAN .....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	3
A. Kepemimpinan Instruksional dan Potensi Optimasinya.....	3
B. Implikasi Teknologi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	5
C. Kerangka Pemikiran dan Peta Jalan Penelitian .....	6
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	7
A. Tujuan.....	7
B. Manfaat.....	7
BAB IV METODE PENELITIAN .....	8
A. Populasi Penelitian .....	8
B. Sampel Penelitian .....	8
C. Pengumpulan Data.....	9
D. Metode dan Rancangan Penelitian .....	9
BAB V DAFTAR HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI.....	11
A. Hasil Penelitian.....	11
B. Luaran .....	28
BAB VI RENCANA KEGIATAN BERIKUTNYA.....	29
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....	30
A. Kesimpulan.....	30
B. Saran .....	30
DAFTAR PUSTAKA.....	31
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Populasi Penelitian.....	8
Tabel 4.2. Sampel Penelitian .....	8
Tabel 5.1 Tabulasi Data Kualitatif.....	15



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Roadmap dan Kerangka Berpikir Penelitian.....	6
Gambar 4.1. Bagan Alir Penelitian.....	9
Gambar 5.1. Jenis Kelamin Responden.....	11
Gambar 5.2. Pekerjaan.....	11
Gambar 5.3. Lama Bekerja.....	12
Gambar 5.4 Golongan Responden.....	12
Gambar 5.5. Sertifikasi.....	13
Gambar 5.6. Asal Institusi.....	13
Gambar 5.7. Status Sekolah/ Institusi.....	14



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Luaran Wajib Sesuai Dengan Skema

Lampiran 2. Kontrak Penelitian

Lampiran 3. Surat Izin Penelitian

Lampiran 4. Surat Tugas Penelitian



## BAB I

### PENDAHULUAN

Temuan studi sebelumnya [1–3] mengindikasikan bahwa kepemimpinan instruksional adalah model kepemimpinan yang selama ini dipraktikkan pada sekolah-sekolah di Sumatera Utara. Temuan tersebut memang tampak bertentangan dengan beberapa teori kepemimpinan yang menyarankan untuk mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional dalam mengelola sekolah [4]. Kepemimpinan transformasional memang dipandang ideal bagi kepala sekolah karena ia mampu mempertimbangkan reformasi yang substansial sebagai bentuk inovasi dalam manajemen sekolah [5]. Namun demikian, disisi lain, beberapa penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak bisa secara jelas mempengaruhi perbaikan kinerja guru yang akhirnya berimplikasi pada capaian pembelajaran siswa [6–8]

Pada konteks Medan, budaya masyarakat lokal memang secara alamiah menghasilkan karakteristik instruksional pada diri masing-masing individu yang pada gilirannya, saat seseorang menjadi pemimpin, ia akan cenderung bergaya instruksional [2]. Menariknya, beberapa studi empiris mengindikasikan bahwa instructional leadership sebenarnya memiliki kesesuaian dengan karakteristik organisasi pendidikan [6,9]. Akan tetapi mempraktikkan kepemimpinan instruksional yang mampu memacu kinerja organisasi bukanlah pekerjaan mudah. Sayangnya, kepemimpinan instruksional yang dipraktikkan di Medan masih hanya fokus pada perintah untuk menjalankan rutinitas sekolah bukan dititikberatkan pada inovasi pembelajaran maupun layanan akademik lainnya. Padahal untuk menyukseskan sekolah, praktik kepemimpinan instruksional tidak bisa hanya berbasis komando yang tidak berkaitan langsung dengan kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah harus memiliki pemikiran strategis agar instruksi yang diberikannya bernilai bagi organisasi dengan tinjauan logis dan empiris pada kebutuhan, kapasitas, dan lingkungan sekolah sebagai dasar tindakannya [10].

Disamping itu, disrupsi teknologi membuat kesesuaian gaya kepemimpinan semakin menarik untuk ditinjau. Ketersediaan teknologi membuka peluang ruang kerja kepemimpinan semakin fleksibel. Penggunaan TI akan sangat membantu dalam pengembangan, perencanaan, penentuan strategi pembelajaran, dan implementasi program strategis sekolah [11,12] yang akan berimplikasi pada peningkatan kualitas layanan akademik [13]. Di level manajerial, sistem informasi manajemen sekolah dapat membantu kepala sekolah untuk mengelola aspek-aspek



organisasional maupun pedagogik seperti kinerja kurikulum, aktivitas pembelajaran, dan pencapaian siswa [14]. Peluang ini dapat menjembatani keterbatasan gaya instruksional kepala sekolah. Namun jika gaya instruksional yang telah berjalan tidak diinovasi maka peluang itu tidak akan memberikan manfaat banyak bagi kesuksesan sekolah.

Dengan demikian **studi ini bertujuan untuk;**

- 1) Mengeksplorasi model teoritik kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital;
- 2) Menguji coba model kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital; dan
- 3) Diseminasi model kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital.

Untuk mengoptimasi model kepemimpinan instruksional, **studi ini berkontribusi untuk mengeksplorasi anteseden-anteseden kunci** yang mendorong kesuksesan kepemimpinan instruksional berdasarkan studi terdahulu. Studi ini dipandang penting karena alih-alih merubah struktur gaya kepemimpinan secara radikal, studi ini memilih untuk memaksimalkan gaya kepemimpinan yang telah terbentuk secara alamiah di Medan. Sehingga instruksi yang diberikan kepala sekolah diarahkan pada transformasi dan inovasi pembelajaran, pengembangan guru, inovasi tata layanan akademik dan tata kelola sekolah. Horng dan Loeb [15] mengungkapkan bahwa instruksi kepala sekolah hendaknya ditujukan pada penguatan fungsi organisasi sekolah. Fungsi organisasi sekolah tersebut dapat berupa pengembangan kapasitas SDM, pengembangan regulasi, revitalisasi penelitian, pengembangan kerjasama dan kolaborasi [15,16]. Aspek-aspek tersebut tentunya terproksi dari konstruk-konstruk yang akan diuji pada studi ini. Studi ini untuk dapat menangkap dan mengkaji permasalahan penelitian secara komprehensif.

**Luaran wajib** penelitian berupa; 1) publikasi artikel di Prosiding internasional terindeks scopus; dan ) HKI berupa hak cipta dari laporan penelitian. Luaran tambahan berupa model kepemimpinan instruksional di sekolah dasar kota Medan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### **A. Kepemimpinan Instruksional dan Potensi Optimasinya**

Hornig dan Loeb [15] berpandangan bahwa kepemimpinan instruksional yang kuat memang penting agar sekolah bisa sukses. Namun sekolah harus merubah arah perintah untuk memaksimalkan fungsi organisasi sehingga dapat menumbuhkan nilai organisasi hingga mencapai tujuan sekolah yang diharapkan [15]. Manajemen organisasional yang dimaksud adalah menyusun kepegawaian di sekolah dengan guru-guru berkualitas dan memberikan mereka dukungan yang sesuai dan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pekerjaannya di kelas [15].

Murphy dkk [16] mengkonseptualisasikan bahwa instruksional leadership dapat diimplementasikan dengan dua jalan, yaitu direct dan indirect. Implementasi indirect dapat dilakukan dengan membangun suatu kebijakan atau regulasi yang dapat memonitor dan mengendalikan penyelenggaraan pekerjaan seluruh staff sekolah. Kepala sekolah mentransfer kewenangannya pada regulasi tersebut sehingga kualitas pekerjaan staff terkontrol dibawah regulasi yang telah dibuat. Meskipun demikian, regulasi didesain untuk mewedahi ekspektasi kepala sekolah, seluruh staff sekolah, dan siswa dan orangtuanya. Tugas kepala sekolah selanjutnya adalah memastikan setiap staff bekerja sesuai dengan regulasi yang telah dirancang. Kemudian, implementasi direct dilakukan dengan tindakan managerial yang ditujukan langsung kepada individu baik guru maupun siswa. Contoh umum dari aktivitas direct ini adalah praktik supervise klinis. Dalam supervise klinis kepala sekolah dapat berinteraksi dengan guru membicarakan permasalahan pembelajaran secara sistematis dan fokus pada masalah pembelajaran.

Di sisi lain, Hallinger dan McCary [10] menyatakan bahwa Instructional leadership merupakan peran yang kompleks yang bergantung pada faktor-faktor personal, kontekstual, dan organizational. Selanjutnya, Blasé dan Blasé [17] mengajukan tiga aspek yang saling terkait untuk menghasilkan kepemimpinan instruksional yang efektif yaitu, 1) berkomunikasi dengan guru, 2) mengembangkan profesionalisme guru, dan 3) membina refleksi guru. Robinson [6] menganjurkan tiga kapabilitas interdependens yang harus dimiliki pemimpin instruksional, yaitu: (a) memiliki pengetahuan kepemimpinan yang mendalam (b) mampu memecahkan permasalahan kompleks berbasis sekolah (c) mampu membangun kepercayaan staff, siswa, dan orang tua. Kemudian, [18]

mengajukan tiga fungsi pekerjaan dalam pengelolaan sekolah untuk menghasilkan pembelajaran berkualitas tinggi, yaitu pengembangan kualitas belajar mengajar, monitoring perkembangan siswa, dan melakukan penyesuaian (adjustment) berkelanjutan untuk peningkatan kesuksesan. Sementara studi Dewi [4] mengindikasikan pentingnya pengelolaan konflik dalam meninjau kinerja sekolah.

Berkaitan dengan indikator-indikator kepemimpinan instruksional yang efektif di atas, maka kepala sekolah harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu menyelesaikan konflik, menciptakan sebuah kepercayaan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan menghasilkan manajemen mutu sekolah yang baik. Rogers [19] menyatakan bahwa tiga isu di dunia pendidikan saat ini adalah pendidikan karakter, vokasi dan inovasi. Sehingga, kepala sekolah dituntut mampu melaksanakan kepemimpinan instruksional untuk menjawab perubahan zaman dengan melakukan inovasi dalam proses pembelajaran. Karenanya studi ini akan fokus untuk mengeksplorasi kemampuan komunikasi, kepercayaan, konflik, pengembangan kompetensi guru, dan manajemen mutu sebagai anteseden-anteseden kunci untuk mengoptimasi kepemimpinan instruksional di sekolah. Begitupun, peneliti juga mengeksplorasi konstruk baru untuk alasan kelengkapan anteseden pembentuk instruksional leadership yang efektif. Konstruk tersebut merupakan penyesuaian dengan perkembangan revolusi industri keempat. Dengan demikian studi ini berpandangan bahwa literasi digital menjadi komponen yang tidak dapat ditinggalkan dalam upaya memaksimalkan kepemimpinan di sekolah.

## **B. Implikasi Teknologi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pengintegrasian teknologi informasi (TI) dalam berbagai aspek pekerjaan di sekolah saat ini semakin dibutuhkan [11,20]. Di dunia pendidikan, penggunaan TI akan sangat membantu dalam pengembangan, perencanaan, penentuan strategi, dan implementasi program sekolah [11,12] yang tentunya akan berimplikasi pada peningkatan kualitas layanan akademik yang di terima siswa di kelas [13]. Pengimplementasian sistem informasi pembelajaran maupun sistem informasi manajemen sekolah telah menunjukkan dampak perbaikan pada kualitas layanan akademik yang diberikan guru di kelas dan kualitas manajerial kepala sekolah dalam mengendalikan kualitas layanan akademik tersebut [13,14,20,21].

Saat ini proses pembelajaran harus mampu membekali *sustainable learning*. Kasali [22] menyatakan dunia pendidikan dituntut mampu membekali para peserta didik dengan keterampilan

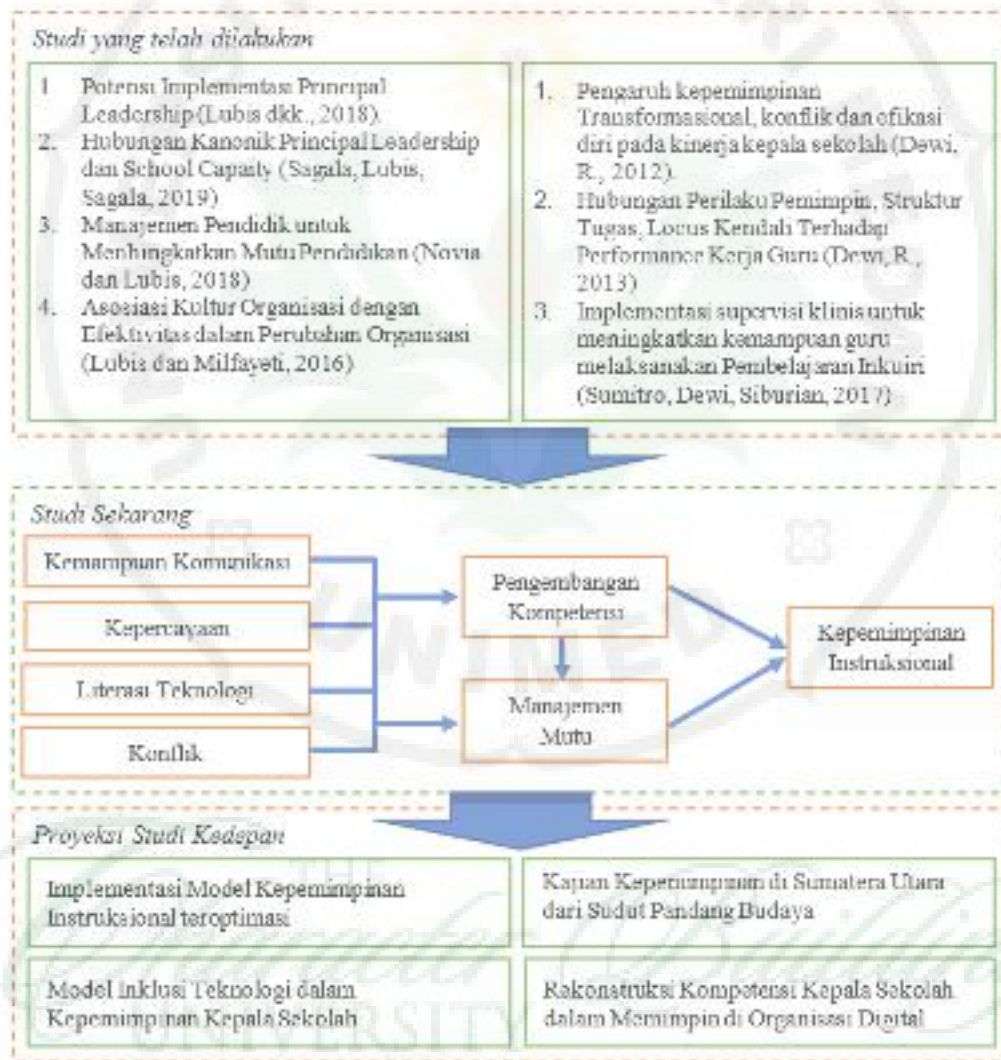
abad 21, yakni keterampilan berfikir kritis, memecahkan masalah, kreatif, inovatif serta keterampilan komunikasi dan kolaborasi. Peserta didik di era digital juga dituntut dengan keterampilan mencari, mengelola serta menyampaikan informasi dan terampil menggunakan teknologi informasi [23]. Sehingga, pada era digital ini tidak hanya peserta didik saja yang harus memiliki keterampilan tersebut, Guru sebagai pendidik juga harus mampu memiliki *core* kompetensi yang kuat serta *softskill* tersebut [18,24].

Di level manajerial, sistem informasi manajemen sekolah dapat membantu kepala sekolah untuk mengelola aspek-aspek organisasional sekolah dan transfer informasi pedagogik seperti kinerja kurikulum, aktivitas pembelajaran, dan pencapaian siswa [14]. Akan tetapi, untuk mencapai berbagai tujuan tersebut. pengintegrasian TI dalam kegiatan kepemimpinan pendidikan harus dipandang dari ruang lingkup sekolah secara keseluruhan, tidak hanya pada aspek kepemimpinan tertentu [13]. Dengan demikian, pengintegrasian TI dalam kegiatan manajerial sekolah tidaklah mudah. Pada akhirnya sekolah harus mampu memindahkan kendali pengelolaan sekolah yang selama ini dilakukan berbasis kertas kepada sistem informasi manajemen sekolah yang berbasis TI. Sayangnya, pengintegrasian TI tidak selalu mudah dilakukan karena keterbatasan kompetensi yang dimiliki prinsipal, guru, maupun siswa [20,25]. Secara sederhana sebenarnya kepemimpinan telah dapat dimaksimalkan dengan penggunaan TI yang sederhana, misalnya: whatsapp group, dokumen digital, video conference, dan penggunaan sistem informasi pembelajaran *open source*. Akan tetapi perlu literasi TI kepala sekolah dan guru dalam menggunakan TI sehingga mereka dapat dengan mudah memaksimalkan penggunaan teknologi yang ada digenggamannya mereka [26–28]

### **C. Kerangka Pemikiran dan Peta Jalan Penelitian**

Studi ini berupaya mengeksplorasi model kepemimpinan instruksional yang dioptimasi untuk dapat mencapai sekolah yang inovatif. Ide tersebut lahir dari temuan studi terdahulu yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan di Sumatera Utara secara khusus di Medan telah terbentuk secara alamiah dan memiliki kecenderungan pada gaya instruksional. Gaya kepemimpinan tersebut memang ditemukan memiliki keterbatasan namun beberapa studi justru mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut lebih cocok untuk diimplementasikan pada organisasi pendidikan (Sekolah) daripada kepemimpinan transformasional, sebab guru dan staf sekolah seringkali memputuskan arahan yang lugas dan jelas dalam pemecahan permasalahan di

kelas. Sayangnya sekolah-sekolah di Medan belum menginovasi gaya kepemimpinan instruksional yang selama ini terlaksana dengan hanya melaksanakan aktivitas rutin tanpa memberikan arahan untuk pengembangan kapasitas guru, inovasi pembelajaran, dan inovasi tata kelola sekolah. Studi ini berupaya menjembatani keterbatasan praktik tersebut dengan memaksimalkan natur kepemimpinan di Medan. Gambar 2.1 menggambarkan roadmap penelitian dan kerangka konseptual studi ini



Gambar 2.1. Roadmap dan Kerangka Berfikir Penelitian

## BAB III

### TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

#### A. TUJUAN

Tujuan Penelitian ini adalah menganalisis praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah di Sekolah Dasar.

#### B. MANFAAT

##### a. Secara Teoritis

Dapat menambah khasanah ilmu manajemen pendidikan terutama pada kemampuan melakukan kepemimpinan instruksional di sekolah.

##### b. Secara Praktis

###### 1. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat menggunakan model kepemimpinan instruksional sebagai model kepemimpinan di sekolah.

###### 2. Guru

Guru dapat mengeksplorasi kemampuan komunikasi, kepercayaan, konflik dan pengembangan kompetensi dari model kepemimpinan instruksional kepala sekolah.

###### 3. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan lagi model kepemimpinan instruksional yang dilengkapi dengan aplikasi.



## BAB IV METODE PENELITIAN

### A. Populasi Penelitian

Populasi penelitian terdiri dari seluruh sekolah dasar yang terdapat di Kota Medan berjumlah 1.471 sekolah dasar yang terdiri dari 463 status negeri dan 1.208 status swasta yang diuraikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Populasi Penelitian**

No	Kecamatan	SD Negeri	SD Swasta	No	Kecamatan	SD Negeri	SD Swasta
<b>Kota Medan</b>							
1	Medan Helvetia	25	93	12	Medan Tuntungan	26	50
2	Medan Denai	36	81	13	Medan Aesa	25	47
3	Medan Johor	26	82	14	Medan Perjuangan	13	54
4	Medan Kota	78	73	15	Medan Selayang	11	54
5	Medan Marelan	33	67	16	Medan Kota Belawan	26	36
6	Medan Timur	29	69	17	Medan Petisah	15	44
7	Medan Tambora	16	79	18	Medan Barat	15	42
8	Medan Sunggal	20	73	19	Medan Baru	11	42
9	Medan Deli	25	63	20	Medan Maimun	13	28
10	Medan Labuhan	35	48	21	Medan Polonia	8	30
11	Medan Amplas	27	53		<b>Jumlah</b>	<b>463</b>	<b>1.208</b>

### B. Sampel Penelitian

Teknik sampel dilakukan dengan cara *proportional area random sampling*. Jumlah sampel diambil berdasarkan rumus Slovin [29] dengan taraf error 5%, sehingga diperoleh besaran sampel sebanyak 216 sekolah dasar yang diuraikan pada Tabel 2. Setiap sekolah dasar akan diambil responden sebanyak 3 (tiga) orang yang terdiri dari kepala sekolah, 1 (satu) guru, dan 1 (satu) perwakilan komite sekolah, sehingga jumlah responden penelitian sebanyak 648 orang.

**Tabel 2. Sampel Penelitian**

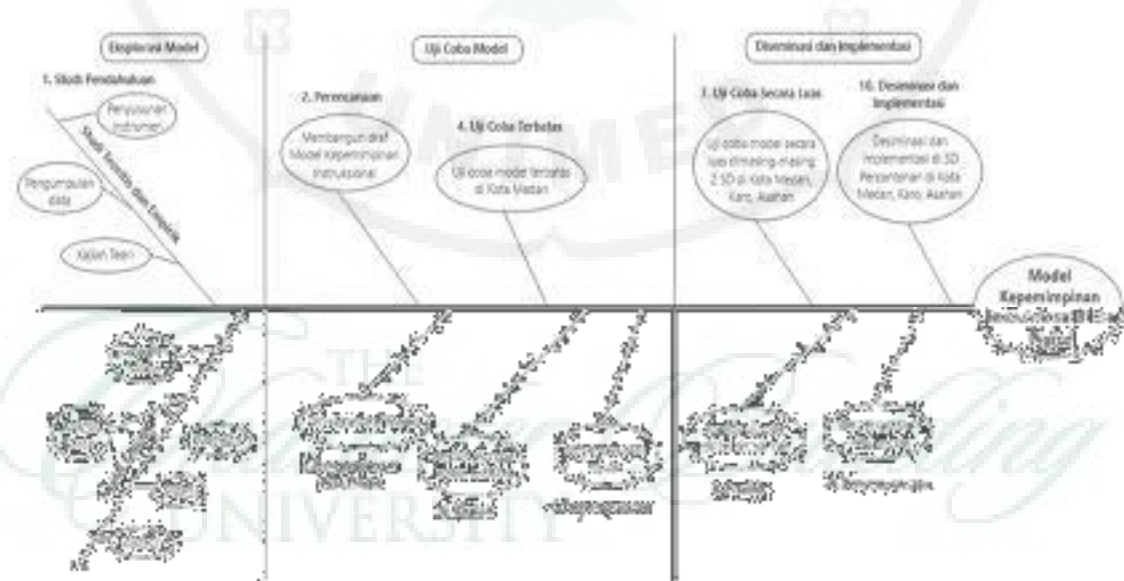
No	Kecamatan	SD Negeri	SD Swasta	No	Kecamatan	SD Negeri	SD Swasta
<b>Kota Medan</b>							
1	Medan Helvetia	3	12	12	Medan Tuntungan	3	6
2	Medan Denai	5	10	13	Medan Aesa	3	6
3	Medan Johor	3	11	14	Medan Perjuangan	2	7
4	Medan Kota	4	9	15	Medan Selayang	1	7
5	Medan Marelan	4	9	16	Medan Kota Belawan	3	5
6	Medan Timur	4	9	17	Medan Petisah	2	6
7	Medan Tambora	2	10	18	Medan Barat	2	5
8	Medan Sunggal	3	9	19	Medan Baru	1	5
9	Medan Deli	3	8	20	Medan Maimun	2	4
10	Medan Labuhan	5	6	21	Medan Polonia	1	4
11	Medan Amplas	3	7		<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>156</b>

### C. Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data berupa instrument angket dan in-dept interview. Sebelum angket diberikan kepada responden penelitian, maka dilakukan terlebih dahulu pengujian validitas menggunakan metode corrected item-total correlation rumus Product Moment pada tingkat alpha 5%. Instrumen tidak valid tidak digunakan dalam penelitian. Reliabilitas instrumen diuji dengan metode cronbach alpha.

### D. Metode dan Rancangan Penelitian

Metode penelitian menggunakan penelitian dan pengembangan Borg dan Gall [30,31] ada 10 langkah meliputi: 1) studi pendahuluan, pengumpulan data, dan penyusunan model teoritik; 2) perencanaan penelitian; 3) pengembangan model kepemimpinan instruksional; 4) uji coba model secara terbatas; 5) analisis uji model terbatas; 6) penyempurnaan model terbatas; 7) uji coba model secara luas; 8) analisis uji model secara luas; 9) penyempurnaan model; dan 10) Implementasi, diseminasi, dan sosialisasi model kepemimpinan instruksional. Pencapaian tujuan penelitian di distribusikan dalam tiga bagian pelaksanaan penelitian yang dirancang sebagai berikut.



Gambar 4.1 Bagan Alir Penelitian



### **Bagian Pertama**

Untuk mengeksplorasi model teoritik kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital (tujuan pertama) dilakukan tahap pertama hingga ketiga pada penelitian pengembangan. Studi pendahuluan, pengumpulan data, dan penyusunan model teoritik dilaksanakan dengan studi literatur dan survey berbantuan kuisioner kepada target responden (Kepala Sekolah, Guru, dan Komite Sekolah). Setelah terkumpul, data dianalisis dengan statistik deskriptif, analisis faktor, dan structural equational modelling (SEM-PLS) untuk menguji model eksplorasi [33,34,35].

### **Bagian Kedua**

Selanjutnya, pada tahun kedua dilakukan pengujian model kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital (tujuan kedua). Model teoritik yang telah terbangun dikonsultasikan dengan ahli untuk diuji validitas isi. Setelah mendapat pandangan ahli, model tersebut akan disesuaikan/revisi kembali agar siap diujicobakan pada sampel terbatas. Selanjutnya model tersebut dieksperimenkan pada sekolah sampel untuk kemudian ditinjau efektivitasnya. Pada bagian ini akan dilaksanakan tahap empat hingga enam pada prosedur penelitian pengembangan.

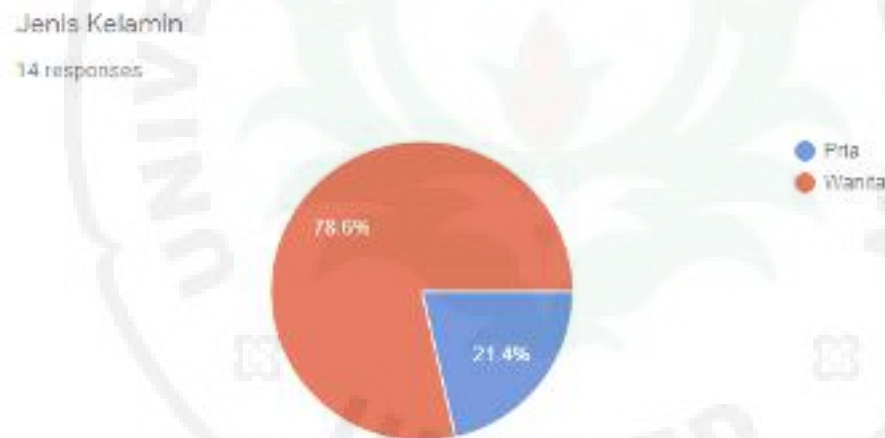
### **Bagian Ketiga**

Terakhir, model yang telah diujicobakan direfleksikan kembali bersama ahli dan dilakukan perbaikan-perbaikan berdasarkan dinamika yang terjadi saat uji coba. Perbaikan-perbaikan akan mengacu pada rerangka teori, pandangan ahli, dan keterbatasan praktis. Model revisi terakhir akan dikategorikan sebagai Prototype 2. Pada tahun ketiga ini penelitian akan melakukan tahap tujuh hingga sepuluh pada studi pengembangan. Akhir dari tahap pengembangan tersebut adalah ketercapaian tujuan ketiga dari studi ini yakni diseminasi model kepemimpinan instruksional teroptimasi kepala sekolah dasar di era digital.

## BAB V HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

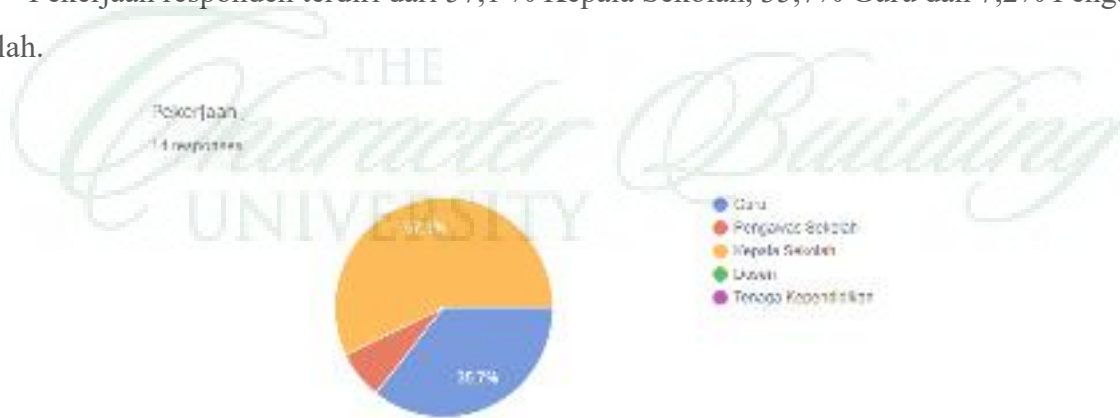
### A. Hasil Penelitian

Pada tahun pertama, penelitian mendapatkan hasil dengan melakukan studi pendahuluan dengan cara menyusun instrumen dan melakukan *in-depth interview* atau wawancara yang mendalam kepada 14 responden untuk mengumpulkan data sehingga didapatkan studi teoritis dan empirik dari hasil pengumpulan data dan kajian teori. Adapun responden pada penelitian ini terdiri dari 78,6% responden wanita dan 21,4 % responden pria.



Gambar 5.1 Jenis Kelamin Responden

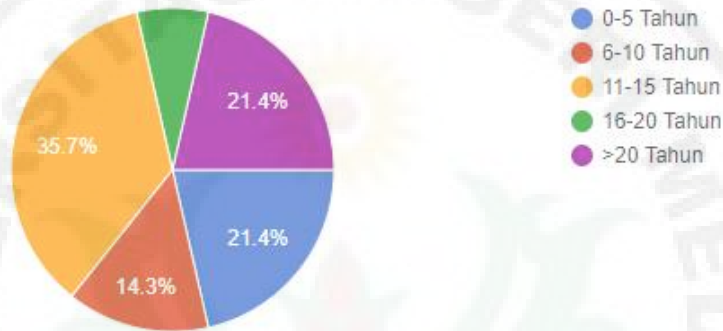
Pekerjaan responden terdiri dari 57,1 % Kepala Sekolah, 35,7% Guru dan 7,2% Pengawas Sekolah.



Gambar 5.2 Pekerjaan Responden

Lama Bekerja Responden terdiri atas 5 bagian. Bagian 1 (0-5 Tahun) berjumlah 21,4%, Bagian II (6-10 Tahun) berjumlah 14,3 %, Bagian III (11-15 Tahun) berjumlah 35,7%, Bagian IV (16-20 Tahun) berjumlah 7,2 %, dan Bagian V (>20 Tahun) berjumlah 21,4 %.

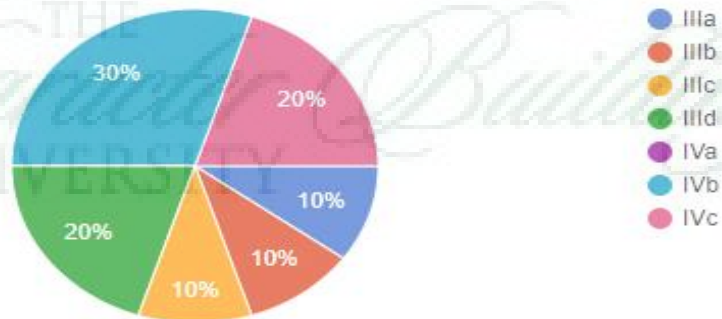
Lama Bekerja  
14 responses



Gambar 5.3 Lama Bekerja Responden

Golongan responden terdiri atas beberapa tingkatan. Golongan III/a berjumlah 10%, Golongan III/b berjumlah 10%, Golongan III/c berjumlah 10%, Golongan III/d berjumlah 20%, Golongan IV/b berjumlah 30%, dan Golongan IV/c berjumlah 20%.

Golongan  
10 responses

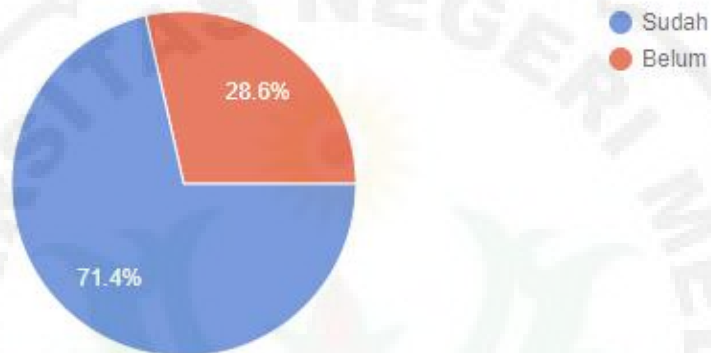


Gambar 5.4 Golongan Responden

Responden yang telah tersertifikasi berjumlah 71,4% dan yang belum tersertifikasi berjumlah 28,6%

Apakah Bapak/Ibu sudah tersertifikasi?

14 responses

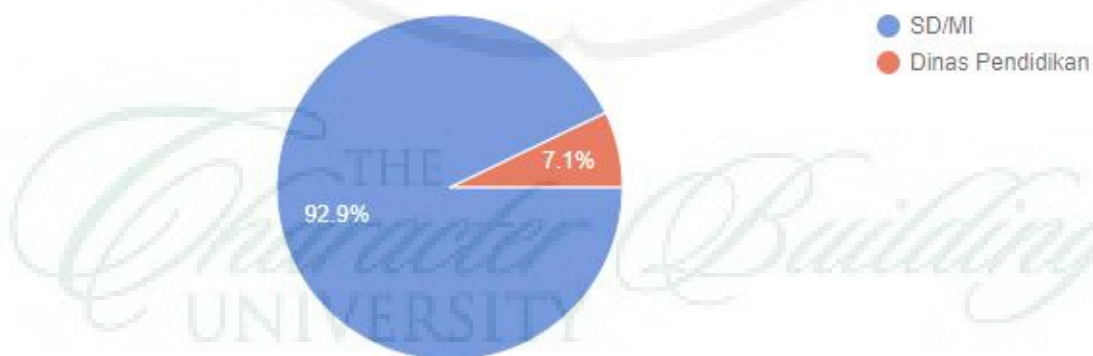


Gambar 5.5 Sertifikasi Responden

Responden yang berasal dari Institusi SD/MI berjumlah 92,9 % dan responden yang berasal dari Dinas Pendidikan berjumlah 7,1 %.

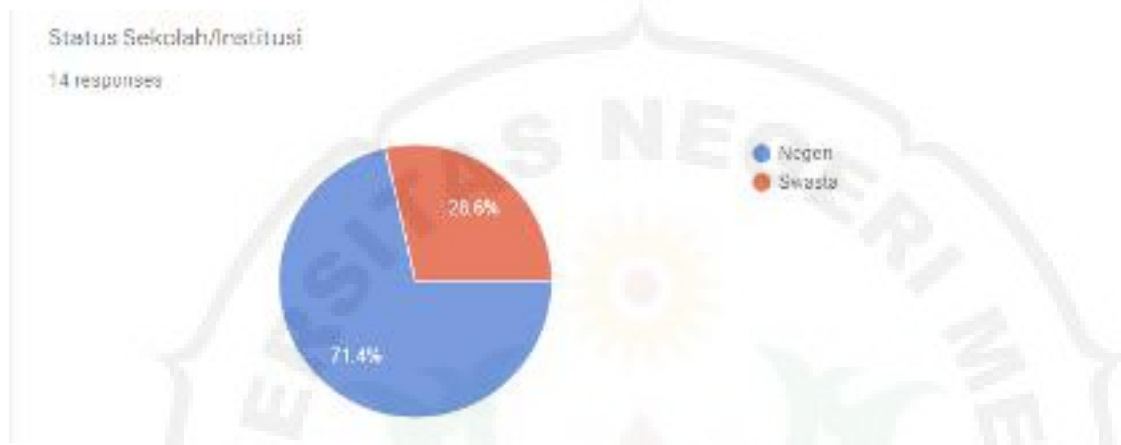
Asal Institusi

14 responses



Gambar 5.6 Institusi Responden

Responden yang berasal dari institusi Negeri sebanyak 71,4 % dan responden yang berasal dari institusi swasta sebanyak 28,6 %.



Gambar 5.7 Status Sekolah/Institusi Responden

#### TABULASI DATA KUALITATIF

Tujuan Penelitian:

1. Menganalisis praktik kepemimpinan instruksional di Sekolah Dasar

Metode: Studi explanatori, dengan pendekatan kualitatif,

Kategori Responden: Kepala Sekolah dan Guru

Pengumpulan data: FGD

Analisis Data: Miles dan Huberman,

Tabel 5.1 Tabulasi Data Kualitatif

No.	Pertanyaan	Kepala Sekolah	Guru	Simpulan Temuan
<b>A</b>	<b>Memaknai Misi Sekolah</b>			
1.	Jelaskan bagaimana Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu menyesuaikan visi, misi, dan tujuan sekolah tersebut!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan melihat <b>kebijakan pemerintah</b> baik dari sisi kurikulum maupun program pemerintah lainnya</li> <li>• Visi misi sekolah <b>dituangkan ke dalam program pembelajaran siswa dan aturan</b> ke semua guru dan tenaga kependidikan</li> <li>• <b>Mendiskusikannya bersama guru guru</b> dalam forum rapat kerja</li> <li>• Visi misi dituangka ke dalam program pembelajaran dan budaya kerja di sekolah</li> <li>• <b>Mensosialisasikan</b> kepada warga sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan melihat kebijakan pemerintah baik dari sisi kurikulum maupun program pemerintah lainnya</li> <li>• <b>Mensosialisasikan</b> kepada warga sekolah</li> <li>• Melakukan secara jangka pendek, menengah dan jangka panjang</li> <li>• Dengan cara melihat kondisi di lapangan <b>(teori dan realita yang akan di tuangkan melalui peraturan</b> dan kebijakan sekolah</li> <li>• melalui perumusan bersama guru, maupun komite</li> </ul>	Beberapa sekola subjek menggunakan pendekatan top down dalam merumuskan visi misi sekolah meskipun berorientasi pada pembelajaran, sementara itu beberapa sekolah subjek yang lain telah menggunakan pendekatan bottom up dengan melibatkan guru dalam merumuskan visi misi sekolah. disamping itu, perumusan tujuan mengacu pada peraturan pemerintah dan rancangan kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah. sehingga meskipun berorientasi pada pembelajaran di kelas, visi misi tetap tunduk pada arah kebijakan pemerintah.
2.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu membangun kerangka kerja yang jelas dan terukur berdasarkan tujuan yang telah dibangunnya? Jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, kerangka dituangkan dalam program kerja kepek sesuai visi,misi dan tujuan</li> <li>• ya, per 6 bulan sekali ada capaian yang harus diselesaikan dan dievaluasi</li> <li>• Iya, <b>membentuk tim dan memilih koordinator sesuai</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, kerangka dituangkan dalam program kerja kepek sesuai visi,misi dan tujuan</li> <li>• Ya, dengan menyampaikan kerangka kerja yang sudah disosialisasikan</li> <li>• Iya sesuai visi misi dan tujuan sekolah</li> </ul>	Hasil FGD mengungkapkan bahwa sekolah-sekolah subjek umumnya menurunkan visi dan misi organisasi menjadi program-program kerja dengan target waktu capaian per semester. Hasil dari rumusan program kerja tersebut disosialisasikan kepada para guru dan melibatkan guru untuk pelaksanaan program kerja tersebut dengan menentukan koordinator pelaksana dan timnya. Progres ketercapaian program kerja dievaluasi di rapat kerja reguler setiap bulan.

		<p>dengan tujuan sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ya sudah, ada wadah rapat bulanan untuk menyamakan kerangka pekerjaan yang harus dituntaskan</li> <li>• Ya, dengan menyampaikan kerangka kerja yang sudah disosialisasikan</li> <li>• Iya, Dengan menyampaikan kerangka kerja yang telah di sosialisasikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iya. Dengan memaparkan kerangka kerja dalam rapat sehingga semua guru paham dan tahu tujuan yang akan di capai sekolah</li> <li>• ya. karena sudah direncanakan dari awal</li> </ul>	
3.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu mengkomunikasikan tujuan tersebut kepada guru sehingga guru-guru bekerja untuk mencapai tujuan tersebut? Jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, Kepala sekolah mengkomunikasikan dengan guru. Dengan cara rapat kerja dan membagi tugas sesuai dengan program yg dijalankan</li> <li>• Ya, selalu ada coaching di awal semester</li> <li>• Iya, menyampaikan tujuan sekolah pada rapat kerja dan mengadakan pendampingan</li> <li>• ya, setiap rapat bulanan selalu disampaikan</li> <li>• Ya, tujuan perubahan visi misi selalu di diskusikan dengan warga sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, Kepala sekolah mengkomunikasikan dengan guru. Dengan cara rapat kerja dan membagi tugas sesuai dengan program yg dijalankan</li> <li>• Ya, tujuan perubahan visi, misi selalu didiskusikan dengan warga sekolah</li> <li>• Iya dipaparkan dalam rapat guru</li> <li>• Iyaa. Dengan cara membagi job desk kerja guru sehingga tujuan sekolah menjadi tanggung jawab bersama. Job desk guru ini akan di evaluasi secara coaching dan konseling dan evaluasi dalam rapat</li> </ul>	Tujuan organisasi dan program kerja dikomunikasikan kepada para guru melalui rapat kerja dan diikuti pembagian tugas untuk pelaksanaan program kerja tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimiliki guru. Disamping itu, sebelum pelaksanaan pembelajaran di tahun ajaran baru atau di semester baru, sekolah secara reguler melaksanakan evaluasi pembelajaran pada semester sebelumnya dan menyelenggarakan coaching untuk penyegaran bagi guru dan sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, Tujuan perubahan visi misi selalu disampaikan dalam diskusi dengan guru guru</li> </ul>	<p>secara rutin sesuai jadwal rapat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ya. setiap bulannya diadakan rapat yang didalamnya membahas kegiatan pembelajaran sesuai dengan rencana yang dibuat</li> </ul>	
<b>B</b>	<b>Pengambilan keputusan berbasis data dan terdistribusi.</b>			
1.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu secara reguler mengumpulkan fakta kegiatan pembelajaran di lapangan dan menjadikannya dasar dalam mengambil keputusan? Jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, secara periodik mengumpulkan fakta kegiatan pembelajaran dari guru kelas maupun guru bidang studi</li> <li>• ya, setiap bulan ada rapat program dan evaluasi</li> <li>• Iya, selalu mengadakan supervisi pembelajaran setiap bulannya</li> <li>• ya. dari data yang diterima kemudian mengevaluasi dan merancang tindakan</li> <li>• Ya, dengan mengumpulkan fakta secara reguler</li> <li>• Ya, Dengan cara mengumpulkan fakta kegiatan pembelajaran secara reguler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, secara periodik mengumpulkan fakta kegiatan pembelajaran dari guru kelas maupun guru bidang studi</li> <li>• Ya, dengan mengumpulkan fakta secara reguler</li> <li>• Iya guru di libatkan setiap pengambilan keputusan</li> <li>• Iya. Melalui laporan pembelajaran jarak jauh dan laporan tertulis dari guru mengenai kegiatan belajar pembelajaran dan kondisi kelas , peserta didik, reapon orang tua yang dikumpulkan secara berkala</li> <li>• ya. data tersebut awalnya dberikan oleh guru dari masing masing kelas yang bersinggungan secara langsung dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan data dilakukan setiap bulan. Setiap guru diminta melaporkan hasil kinerjanya dalam rapat. Beberapa sekolah juga telah menggunakan instrumen pelaporan tertulis secara periodik dan terdokumentasi dengan baik.</li> </ul>



			pembelajaran di dalam kelas	
2.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu mendistribusikan peran kepemimpinan dengan memperkuat keahlian memimpin guru untuk meningkatkan kinerja pembelajaran? jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, selalu memberikan motivasi, arahan arahan, masukan - masukan dengan cara rapat rutin guru, evaluasi guru kelas dan bidang studi dan ditindak lanjuti oleh guru</li> <li>● Selama pandemi ini susah memberikan peran kepemimpinan kepada setiap guru</li> <li>● Iya, membagi tim sesuai dengan kompetensi guru</li> <li>● di masa normal iya, namun di masa pandemi mengalami kesulitan untuk mendistribusikan peran kepemimpinan untuk semua guru</li> <li>● Ya, dengan mendistribusikannya</li> <li>● Ya, Dengan cara mendukung segala kegiatan yang dilakukan oleh guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, selalu memberikan motivasi, arahan arahan, masukan - masukan dengan cara rapat rutin guru, evaluasi guru kelas dan bidang studi dan ditindak lanjuti oleh guru</li> <li>● Ya, dengan cara mendistribusikan</li> <li>● Ya setiap di berikan penguatan sesuai dengan keahlian</li> <li>● Iyaa. kepala sekolah mengupgrade diri melalui pelatihan - pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan</li> <li>● ya. dengan cara memberikan tanggung jawab yang harus dilakukan .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pada keadaan pembelajaran normal (tatap muka) kepala sekolah selalu mendistribusikan tanggung jawab pada guru sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam proses ini terjadi kepemimpinan distributif. Namun demikian, di masa pandemi distribusi kepemimpinan terkendala karena tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara remote.</li> <li>● Kepala sekolah cenderung suportif dan membantu mencari solusi ketika guru menghadapi permasalahan pembelajaran</li> </ul>
<b>C</b>	<b>Mengelola program pembelajaran</b>			
1.	1. Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu secara spesifik melakukan pengawasan dan evaluasi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, dilakukan <b>supervisi kelas baik guru kelas maupun bidang studi</b></li> <li>● <b>Belum</b> terlalu melakukan pengawasan dan evaluasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, dilakukan supervisi kelas baik guru kelas maupun bidang studi</li> <li>● Ya, dengan melakukan supervisi ke kelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengawasan dari kepala sekolah dalam pengawasan dan evaluasi pembelajaran yang dilakukan guru secara dominan telah dilakukan kepala sekolah.</li> <li>● Pada masa pandemi saat ini, pengawasan dan evaluasi pembelajaran tidak optimal dilakukan kepala sekolah. Terdapat</li> </ul>

	<p>yang dilaksanakan guru? Jelaskan!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iya, mengadakan KKG setiap tingkatan kelas secara berkala</li> <li>● ya melakukan pengawasa, namun memang di masa pandemi belum maksimal</li> <li>● Ya, dengan melakukan supervisi ke kelas</li> <li>● Ya, Dengan mengadakan supervisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iya setiap bulan melakukan evaluasi dan pengawasan</li> <li>● Iyaa. Dengan adanya coaching dan konseling serta rapat yang dilakukan secara terjadwal</li> <li>● ya. saat ini akun whatsapp kepala sekolah masuk ke dalam seluruh grup kelas dan bidang studi. sehingga bisa memantau pembelajaran secara langsung</li> </ul>	<p>beberapa kendala dalam pembelajaran daring di masa pandemi, terutama permasalahan device dan biaya paket internet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Guru menerima pengawasan dan evaluasi secara berkala setiap bulan untuk mendukung proses pembelajaran. Pada saat pembelajaran daring di masa pandemi para guru dan kepala sekolah membuat grup diskusi dengan memanfaatkan aplikasi Whatsapp. Sehingga efektif mendukung komunikasi dalam pengawasan dan pembelajaran di kelas.</li> </ul>
2.	<p>Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu secara aktif terlibat untuk mengkoordinasi dan mendampingi guru dalam pengembangan kurikulum? Jelaskan!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, ikut serta dalam pembuatan dan pengembangan kurikulum</li> <li>● Aktif</li> <li>● Iya, mengadakan supervisi disetiap bulannya</li> <li>● ya, dibantu dengan seorang wakasek</li> <li>● Ya, selalu mendampingi kegiatan guru</li> <li>● Ya, Selalu mendampingi kegiatan pembelajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, ikut serta dalam pembuatan dan pengembangan kurikulum</li> <li>● Ya, selalu mendampingi guru</li> <li>● Kepala sekolah secara aktif dalam pengembangan kurikulum</li> <li>● Iyaa. Ini di evaluasi dan di lihat dari jobdesk kerja guru , apa kendala yg di hadapi guru yang akan di bicarakan/komunikasikan saat coaching, konseling atau rapat yg diadakan secara berkala.</li> <li>● ya. melalui rapat bulanan yang dilakukan oleh sekolah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepala sekolah yang juga dibantu wakil kepala sekolah secara berkala dan aktif membantu mendampingi guru untuk mengembangkan kurikulum bidang studi.</li> <li>● Guru sangat dibantu oleh kepala sekolah dan wakil untuk saling berkoordinasi dalam menyusun kurikulum bidang studi. Kepala sekolah memberikan kesempatan pada aktivitas rapat bulanan dan pelatihan untuk berkomunikasi dan berdiskusi terkait pengembangan kurikulum.</li> </ul>

3.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu secara aktif memonitoring perkembangan belajar siswa? Jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,dengan masuk kekelas kelas melihat langsung keaktifan siswa</li> <li>● DI sekolah ada rapat rutin bulanan untuk report progress tiap kelas, termasuk memonitoring perkembangan siswa. dan juga disampaikan tindakan apa yang akan dilakukan</li> <li>● Iya, mengadakan evaluasi pembelajaran secara berkala kala</li> <li>● ya, di sekolah ada rapat dewan guru membahas perkembangan kelas dan hal yang berkembang</li> <li>● Ya, dengan cara supervisi pembelajaran</li> <li>● Ya, Dengan cara supervisi pembelajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,dengan masuk kekelas kelas melihat langsung keaktifan siswa</li> <li>● Ya, dengan cara supervisi pembelajaran</li> <li>● Kepala sekolah aktif memantau perkembangan belajar siswa</li> <li>● Iyaa. Hal ini di dapat dari laporan guru kemudian di tindak lanjuti saat coaching konseling dan rapat yang diadakan secara berkala</li> <li>● ya. dengan cara langsung masuk ke dalam grup kelas dan bidang studi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepala sekolah secara aktif memonitoring perkembangan belajar siswa melalui supervisi pembelajaran secara random dan langsung mengamati keaktifan belajar siswa. Dalam rapat dewan guru, kepala sekolah juga monitoring perkembangan siswa melalui hasil capaian kompetensi pembelajaran siswa. Jika terdapat siswa yang mengalami penurunan hasil capaian kompetensi, maka secara bersama-sama akan di diskusikan tindakan perbaikan yang akan dilakukan kepada siswa yang bermasalah dalam perkembangan belajar.</li> <li>● Perkembangan belajar siswa dilaporkan secara berkala oleh guru kepada kepala sekolah setiap bulan atau pada kegiatan rapat dewan guru.</li> </ul>
4.	Apakah Kepala Sekolah di institusi Bapak/Ibu melibatkan guru dalam menstimulasi, mengawasi, dan memonitoring proses belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek melibatkan guru kelas maupun bidang studi dalam menstimulasi,mengawasi dan memonitoring proses belajar mengajar</li> <li>● Di sekolah ada wakil kepala sekolah dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek melibatkan guru kelas maupun bidang studi dalam menstimulasi,mengawasi dan memonitoring proses belajar mengajar</li> <li>● Tidak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dalam melakukan stimulasi dan pengawasan proses pembelajaran, kepala sekolah mendelegasikan kepada guru bidang studi, guru bimbingan konseling, dan wakil kepala sekolah untuk mengamati perkembangan belajar siswa. Keterlibatan para guru dan wakil kepala sekolah akan memberikan variasi informasi yang bermanfaat</li> </ul>

	<p>mengajar yang dilaksanakan guru di kelas?</p>	<p>guru BK yang membantu para guru</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Iya, mengadakan induksi dari guru guru senior</li> <li>● ya, ada wakasek dan guru BK yang membantu tugas di atas</li> <li>● Tidak</li> <li>● Tidak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ikut serta dalam menstimulasi memonitoring proses belajar mengajar</li> <li>● Iyaa. Dengan adanya belajar sesama teman sejawat yang disampaikan pada rapat khusus membahas perkembangan kinerja guru dalam mengajar</li> <li>● ya.</li> </ul>	<p>pada pembenahan proses pembelajaran yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja guru.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Para guru sangat terbantu atas keterlibatan guru bimbingan konseling dan wakil kepala sekolah untuk melakukan stimulus dan pengawasan pada proses pembelajaran. Jika terdapat siswa yang bermasalah pada pembelajaran, maka guru bidang studi merupakan barisan terdepan untuk memberikan pendampingan dan pengarahan. Namun, jika hal tersebut tidak berhasil, maka guru bimbingan konseling akan melakukan program bimbingan individual kepada siswa tersebut, yang mana seluruh kegiatan pendampingan yang dilakukan guru bidang studi dan guru bimbingan konseling secara intens berkoordinasi dengan wakil bidang akademik.</li> </ul>
5.	<p>Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu selalu siap sedia untuk menerima diskusi terkait kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran dan mampu memberikan solusi pemecahan masalahnya? Jelaskan!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek selalu siap sedia dalam kendala yg hadapi guru kelas maupun guru bidang studi. Memberi solusi masalah yg dihadapi guru</li> <li>● Bersedia</li> <li>● Iya, guru yang bersangkutan beserta tim kurikulum dan kepala sekolah agar mengadakan diskusi untuk mencari diskusi</li> <li>● ya bersedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek selalu siap sedia dalam kendala yg hadapi guru kelas maupun guru bidang studi. Memberi solusi masalah yg dihadapi guru</li> <li>● Ya, selalu siap sedia memberikan solusi pemecahan masalah</li> <li>● Bersedia menerima masukan dan diskusi yang dihadapi oleh guru</li> <li>● Iyaa. Hal ini terfasilitasi dengan adanya coaching konseling dan rapat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepala sekolah secara terbuka dan aktif menerima keluhan kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran. Dibantu wakil bidang akademik, permasalahan guru dalam pembelajaran akan di diskusikan dan dicari solusi yang tepat untuk menyelesaikan kendala tersebut.</li> <li>● Tanggapan yang cepat dari kepala sekolah dan wakil dalam menyelesaikan kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran. Regulasi dan fasilitas yang terdapat di sekolah memberikan ruang pada guru untuk mendapatkan perlindungan dan bantuan untuk menyelesaikan masalah pembelajaran.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, selalu memberikan solusi dari setiap masalah yang muncul dalam pembelajaran</li> <li>● Ya, Kepala sekolah siap sedia mendengar dan memberikan solusi setiap permasalahan yang timbul dalam kegiatan pembelajaran</li> </ul>	<p>yang dilakukan secara berkala</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ya. setiap masalah yang muncul didalam kelas, selalu disampaikan kepada kepala sekolah dan akan ditanggapi</li> </ul>	
6.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu mengembangkan komunitas/kelompok kerja guru sebagai wadah pengembangan staf? Jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya. Kepsek membentuk KKG bagi guru sebagai wadah pengembangan pembelajaran bagi guru kelas maupun studi</li> <li>● dari yayasan sudah dibentuk kelompok kerja guru untuk para guru se-Indonesia</li> <li>● Iya, membuat jadwal KKG untuk setiap kelas</li> <li>● dari yayasan sudah membentuk KKG untuk para guru se-Indonesia</li> <li>● Ya, dengan adanya KKG</li> <li>● Ya, Dengan mengadakan kegiatan kkg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya. Kepsek membentuk KKG bagi guru sebagai wadah pengembangan pembelajaran bagi guru kelas maupun studi</li> <li>● Ya, dengan cara KKG</li> <li>● Kepala sekolah melibatkan guru di kelompok kerja guru</li> <li>● Iyaa. Hal ini dilakukan secara berkala sesuai jadwal yang telah di tetapkan</li> <li>● ya. baik melalui grup wa atau dengan melalui rapat bulanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepala sekolah turut membantu para mengembangkan komunitas pengembangan profesionalitas guru melalui Kelompok Kerja Guru (KKG). Pada umumnya KKG yang terbentuk di sekolah akan di konsolidasikan dengan KKG dari sekolah lain, sehingga membentuk Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang terdapat di kecamatan atau kota. Komunitas tingkat sekolah maupun kecamatan atau kota sangat berperan dalam peningkatan profesionalisme guru. Bahkan, beberapa sekolah memberikan insentif pendanaan bagi guru yang terlibat dalam KKG maupun MGMP. Tentu saja hal ini merupakan kontribusi besar kepala sekolah terhadap pengembangan profesionalisme guru.</li> <li>● Para guru secara berkala dan rutin melakukan pertemuan rapat KKG sebagai wadah pembinaan profesi di sekolah. Kepala sekolah menyambut hangat inisiasi para guru yang ingin membentuk KKG.</li> </ul>
<b>D</b>	<b>Membangun iklim kerja sekolah yang positif</b>			
1.	Apakah Kepala Sekolah di Institusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek mengawasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek mengawasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepala sekolah juga ditemukan secara reguler melakukan pengawasan dan supervisi di kelas</li> </ul>

	<p>Bapak/Ibu menjaga keberlangsungsn jam belajar? Jelaskan!</p>	<p>keberlangsungan jam belajar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya</li> <li>• Iya, memyampaikan jadwal pembelahan dan melaksanakan pendampingan</li> <li>• iya, sekolah membuat jadwal pembelajaran dan monitoring bagi guru yang akan melakukan pembelajaran</li> <li>• Ya, dibuktikan dengan adanya roster pembelajaran</li> <li>• Ya, Dengan menyusun jadwal pelajaran</li> </ul>	<p>keberlangsungan jam belajar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya , dibuktikan dengan dibuat roster</li> <li>• Iya</li> <li>• Iya. dengan sangat meperhatikan dan meonitoring kegiatan KBM.</li> <li>• ya. dengan cara membuat tata tertib pembelajaran</li> </ul>	<p>ketika guru mengajar sebagai upaya menjaga keberlangsungan jam mengajar. disamping itu, dalam aspek organisasional dan kendali mutu, kepala sekolah membuat tata tertib yang menjadi acuan bagi guru untuk menjaga konsistensi keterlaksanaan jam pembelajaran secara utuh.</p>
<p>2.</p>	<p>Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu mempromosikan dan memfasilitasi pengembangan profesional guru, seperti: pelatihan pengembangan kompetensi guru, komunitas praktisi, kolaborasi dengan sekolah lain, dsb.? Jelaskan!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, kepek menyuruh guru untuk ikut serta dalam pelatihan yg diadakan baik dari pihak dinas maupun luar dinas. Untuk kemajuan pengembangan kompetensi guru</li> <li>• MAsih belum sering</li> <li>• Iya, memotivasi guru guru untuk mengikuti pelatihan, meningkatkan kualifikasi pendidikan , mempromosikan guru menjadi kepala sekolah, dan berkerja sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya,kepek menyuruh guru untuk ikut serta dalam pelatihan yg diadakan baik dari pihak dinas maupun luar dinas. Untuk kemajuan pengembangan kompetensi guru</li> <li>• Ya, dengan kegiatan KKG gugus</li> <li>• Iya</li> <li>• Iyaa. Hal ini terlihat dengan kepala sekolah aktif memberikan info pelatihan dan mengutus guru untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dalam hal pengembangan profesionalisme guru, kepala sekolah memberikan peluang dan mendorong guru untuk ikut serta dalam pelatihan-pelatihan yang relevan dan mendukung keterlibatan guru dalam kelompok kerja guru. hal ini tampak dari aktifnya kepala sekolah dalam memberikan informasi dan membuka akses bagi guru kepada program-program pengembangan kapasitas guru yang relevan dengan program pembelajaran di kelas. Meskipun beberapa sekolah subjek melaporkan bahwa belum memiliki intensitas yang tinggi dalam mengikutsertakan guru dalam pelatihan pengembangan profesionalisme guru. beberapa sekolah juga melaporkan adanya keterbatasan penggunaan anggaran pada pos-pos pengembangan</li> </ul>

		<p>dengan orang tua siswa, dunia usaha dan dunia pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ya ikut terlibat</li> <li>● Ya, dengan kegiatan KKG Gugus</li> <li>● Ya, Dengan kegiatan KKG Gugus</li> </ul>	<p>dinas pendidikan atau pihak lain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ya. dengan cara kepala sekolah sering memberikan akses kegiatan pelatihan yang bisa diikuti oleh guru</li> </ul>	<p>karena ketersediaan dana yang terbatas. karenanya pos anggaran diutamakan pada aktivitas rutin.</p>
3.	<p>Apakah Kepala Sekolah di Institusi Bapak/Ibu menjaga ekspektasi kerja dan integritas kerja yang tinggi? Jelaskan!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, menjaga ekspektasi kerja dan integras kerja guru kelas maupun guru bidang studi</li> <li>● Ya</li> <li>● Iya, melaksanakan TUPOKSI, sesuai kompetensi kepala sekolah</li> <li>● Ya</li> <li>● Ya, dibuktikan dengan keikutsertaan lomba yg diadakan oleh dinas pendidikan</li> <li>● Ya, Ikut serta dalam kegiatan lomba yan diadakan oleh dinas pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya, menjaga ekspektasi kerja dan integras kerja guru kelas maupun guru bidang studi.</li> <li>● Ya, dibuktikan dengan ikut serta lomba yang diadakan dinas</li> <li>● Ya</li> <li>● Iyaa. Hal ini terlihat dari adanya evaluasi kerja yang diadakan kepala sekolah secara berkala</li> <li>● ya. sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat</li> </ul>	<p>ekspektasi kerja dan integritas yang tinggi di sekolah tidak terlalu tampak dari data yang terkumpul. beberapa sekolah melaporkan ketercapaian ekspektasi kerja ditinjau dari evaluasi keterlaksanaan program kerja di sekolah. namun strategi khusus dan tersistem untuk mengendalikan kinerja guru dan menghasilkan capaian kinerja yang ditargetkan belum tampak dijelaskan oleh responden.</p>
4.	<p>Apakah Institusi Bapak/Ibu memberikan insentif bagi para guru yang berprestasi? Jelaskan!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek memberikan insentif kepada guru yang berprestasi baik berbentuk pujian atau pun yang lain</li> <li>● Ya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya,kepsek memberikan insentif kepada guru yang berprestasi baik berbentuk pujian atau pun yang lain</li> <li>● Tidak, memberikan cendramata</li> <li>● Ya</li> </ul>	<p>Pola pemberian insentif bagi guru yang berprestasi berbeda-beda dari setiap sekolah subjek. berdasarkan data FGD hal ini terjadi karena masing-masing sekolah memiliki acuan regulasi dan, ketersediaan anggaran, dan kultur yang berbeda-beda. sebagian sekolah mengemukakan bahwa guru diberikan insentif berupa pujian dan pengakuan. ada pula beberapa</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak, karena dana BOS sudah punya juknis tertentu</li> <li>• ya, setiap 6 bulan sekali.</li> <li>• Tidak, namun pihak sekolah memberikan cenderamata</li> <li>• Tidak, Tetapi pihak sekolah memberikan cenderamata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada. Hal ini biasanya dilakukan dalam bentuk reward saat rapat kerja akhir semester.</li> <li>• sejauh ini ada beberapa, diantaranya adalah pada saat ada perlombaan kelas terindah</li> </ul>	<p>sekolah yang lain ada yang memberikan cenderamata atau insentif finansial. sebagian sekolah subjek yang lain bahkan tidak memberikan insentif dengan alasan ketatnya petunjuk teknis penggunaan anggaran sehingga pos anggaran untuk insentif sulit dialokasikan.</p>
5.	Apakah Institusi Bapak/Ibu memberikan insentif untuk belajar dan pengembangan diri pada guru? Jelaskan!	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, memberikan intensif kepada guru untuk perkembangan pembelajaran</li> <li>• Ya</li> <li>• Tidak, karena dana BOS sudah punya juknis tertentu</li> <li>• iya, setiap ada pelatihan yang diikuti guru maka akan dibiayai oleh sekolah</li> <li>• Ya, ketika guru ikut serta dalam pelatihan diklat</li> <li>• Ya, Apabila guru tersebut sertabpelatihan diklat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, memberikan intensif kepada guru untuk perkembangan pembelajaran</li> <li>• Ya, apabila guru tersebut mengikuti kegiatan diklat</li> <li>• Ya</li> <li>• Iya. Dengan cara membiayai biaya pelatihan - pelatihan yang diikuti guru</li> <li>• saat ini belum ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disamping itu, untuk program pengembangan guru sebagian sekolah melaporkan bahwa mereka memberikan insentif kepada guru berupa pendanaan untuk program-program pelatihan profesionalisme guru. namun, sama halnya dengan pemberian insentif prestasi, terdapat sekolah yang tidak mengalokasikan insentif karena keterbatasan anggaran dan petunjuk teknis.</li> </ul>
6.	Apakah Kepala Sekolah di Instansi Bapak/Ibu menjaga ketercapaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, slalu menjaga agar tujuan sekolah yang telah ditentukan tercapai sesuai dengan target yg diinginkan</li> <li>• Ya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, slalu menjaga agar tujuan sekolah yang telah ditentukan tercapai sesuai dengan target yg diinginkan</li> <li>• Ya, dibuktikan dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketercapaian tujuan organisasi dikendalikan kepala sekolah melalui evaluasi keterlaksanaan program pembelajaran maupun program kerja lainnya. evaluasi tersebut dilakukan dalam rapat kerja sekolah yang dilakukan secara reguler. umumnya evaluasi dilakukan dengan mengacu pada</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iya, dengan mengadakan pendampingan dan evaluasi di setiap bulan nya</li> <li>● iya, selalu disampaikan ketika rapat pagi dan rapat bulanan</li> <li>● Ya, dibuktikan dengan terlaksananya visi misi sekolah, tetapi belum terdata</li> <li>● Ya, Sudah terlaksana sesuai visi dan misi sekolah tetapi belum terdata</li> </ul>	<p>terlaksananya visi, misi tapi belum terdata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ya</li> <li>● Iyaa. Hal ini akan dievaluasi secara berkala. Adanya coaching dan konseling serta rapat yang diadakan secara berkala</li> <li>● Ya</li> <li>●</li> </ul>	<p>ketercapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Beberapa responden melaporkan bahwa sekolah melakukan pelatihan pada guru dalam skala internal sekolah untuk mengatasi kendala-kendala yang terjadi dalam pelaksanaan tugas. dengan demikian terjadi pengembangan kapasitas guru dalam upaya mencapai tujuan organisasi di sekolah.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan hasil penelitian melalui kajian teori dan *in-depth interview*, peneliti mendapatkan 4 dimensi kunci dalam gaya kepemimpinan instruksional, yaitu:

### 1. Memahami Misi Sekolah

Kepala sekolah secara berkala melakukan penyesuaian visi, misi, dan tujuan sekolah agar mendukung pekerjaan guru dalam mengajar. Adapun cara yang digunakan untuk melakukan penyesuaian visi misi adalah dengan mensosialisasikan visi misi kepada warga sekolah, melihat kebijakan pemerintah baik dari sisi kurikulum maupun program pemerintah lainnya, melalui perumusan bersama guru dan komite, dituangkan dalam program pembelajaran, mendiskusikan visi misi bersama guru pada forum rapat, dengan cara melihat kondisi di lapangan (teori dan realita) yang akan di tuangkan melalui peraturan dan kebijakan sekolah, dituangkan ke dalam program pembelajaran dan budaya kerja di sekolah, melakukan revisi dari hasil evaluasi serta disesuaikan dengan kondisi dan situasi yg ada di sekolah.

Kerangka kerja yang jelas dan terukur juga dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara membentuk tim dan memilih koordinator, membuat RKS/RKT sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah serta menyesuaikan dengan evaluasi diri sekolah. Selanjutnya, Kepala Sekolah mengkomunikasikan tujuan tersebut kepada guru melalui rapat yang telah dijadwalkan sehingga guru-guru bekerja dengan maksimal.

## **2. Pengambilan Keputusan berdasarkan Data dan Terdistribusi**

Kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan data atau hasil penelitian. Secara periodik, Kepala sekolah mengumpulkan fakta kegiatan pembelajaran dari guru kelas maupun guru bidang studi. Kepala sekolah juga mengadakan supervise setiap bulan. Data yang diterima, digunakan untuk melakukan evaluasi dan merancang tindakan. Di era pandemi, Data diambil melalui laporan pembelajaran jarak jauh dan laporan tertulis dari guru mengenai kegiatan belajar pembelajaran dan kondisi kelas, peserta didik, dan respon orang tua yang dikumpulkan secara berkala.

Kepala Sekolah mendistribusikan peran kepemimpinan dengan memperkuat keahlian memimpin guru untuk meningkatkan kinerja pembelajaran melalui pemberian motivasi, arahan dan masukan dengan cara rapat rutin guru, evaluasi guru kelas dan bidang studi yang kemudian ditindak lanjuti oleh guru guru kelas dan guru bidang studi. Selain itu, kepala sekolah mengupgrade diri melalui pelatihan - pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan.

## **3. Pengelolaan Program Pembelajaran**

Kepala Sekolah secara spesifik melakukan pengawasan dan evaluasi pembelajaran yang dilaksanakan guru. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah biasanya dilakukan secara berkala melalui rapat yang telah dijadwalkan, Kepala sekolah memaparkan bagian-bagian kinerja guru yang harus ditingkatkan. selanjutnya, evaluasi dan supervisi dilakukan bersama dengan pengawas.

Kepala Sekolah secara aktif terlibat untuk mengkoordinasi dan mendampingi guru dalam pengembangan kurikulum melalui revisi dan pengembangan buku 1 (kurikulum) yang dibantu oleh wakil kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan koordinasi dan pendampingan kurikulum setiap bulan.

Kepala Sekolah secara aktif memonitoring perkembangan belajar siswa dengan cara melakukan rapat rutin bulanan untuk *report progress* tiap kelas, termasuk memonitoring perkembangan siswa serta disampaikan tindakan apa yang akan dilakukan.

Selain itu, Kepala Sekolah juga melibatkan guru dalam menstimulasi, mengawasi, dan memonitoring proses belajar mengajar yang dilaksanakan guru di kelas dengan cara membuat

program belajar sesama teman sejawat, yang disampaikan pada rapat khusus membahas perkembangan kinerja guru dalam mengajar

Kepala sekolah selalu siap sedia untuk menerima diskusi terkait kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran dan mampu memberikan solusi pemecahan masalah dengan cara mengaktifkan KKG dan mendatangkan narasumber maupun pengawas, memberikan solusi dari setiap masalah yang muncul dalam pembelajaran, dan melakukan *coaching* konseling dan rapat yang dilakukan secara berkala.

Kepala Sekolah mengembangkan komunitas/kelompok kerja guru sebagai wadah pengembangan staf dengan cara membentuk KKG bagi guru sebagai wadah pengembangan pembelajaran bagi guru kelas maupun studi dan dibimbing oleh pengawas. Kepala sekolah juga mengarahkan agar guru mengembangkan diri dengan mengikuti seminar dan *workshop* secara daring

#### **4. Membangun Iklim Kerja yang Positif**

Kepala Sekolah menjaga keberlangsungan jam belajar dengan menyusun jadwal pelajaran dan melakukan pendampingan. Kepala Sekolah mempromosikan dan memfasilitasi pengembangan profesional guru, seperti pelatihan pengembangan kompetensi guru, komunitas praktisi, kolaborasi dengan sekolah lain dalam kegiatan KKG Gugus. Kepala Sekolah menjaga ekspektasi kerja dan integritas kerja yang tinggi dengan cara membuat perencanaan dan mengikutsertakan guru dalam perlombaan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan. Selanjutnya, Kepala sekolah memberikan piagam dan cenderamata bagi guru yang berprestasi.

Kepala sekolah memberikan insentif untuk belajar dan pengembangan diri guru melalui penganggaran dana BOS berupa uang perjalanan sesuai ketentuan dalam setiap pelaksanaan Diklat/pelatihan. Kepala Sekolah menjaga ketercapaian tujuan sekolah dengan target-target yang terukur melalui ketercapaian visi dan misi yang dievaluasi setiap bulannya.

### **B. Luaran Penelitian**

1. Submitted Artikel pada International Journal of Management in Education (IJMIE)
2. Draft HKI Laporan Penelitian

**BAB VI**  
**RENCANA KEGIATAN BERIKUTNYA**

Adapun rencana tahapan berikutnya dari penelitian ini adalah:

1. Laporan Penelitian memiliki sertifikat HAKI
2. Artikel hasil penelitian accepted dan published di Jurnal Internasional Terindeks



## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian melalui kajian teori dan *in-depth interview*, peneliti mendapatkan 4 dimensi kunci dalam model kepemimpinan instruksional, yaitu

1. Memahami visi sekolah
2. Pengambilan keputusan berbasis data dan terdistribusi
3. Pengelolaan program pembelajaran
4. Membangun iklim kerja sekolah yang positif

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti menyarankan model kepemimpinan instruksional di era digital ini kepada :

##### 1. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat menggunakan model kepemimpinan instruksional dengan memperhatikan keempat dimensi kunci model kepemimpinan instruksional.

##### 2. Guru

Guru dapat membantu kepala sekolah dalam merealisasikan model kepemimpinan instruksional dengan melakukan kegiatan kooperatif.

##### 3. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan lagi model kepemimpinan instruksional yang dilengkapi dengan aplikasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sagala S, Lubis W, Sagala GH. Canonical correlation between principal leadership and school capacity. *Int J Manag Educ* [Internet]. 2019;13(3):256. Available from: <http://www.inderscience.com/link.php?id=100413>
- [2] Lubis W, Sagala S, Saragih AH, Sagala GH. The Potentiality of Principal Leadership Implementation In North Sumatera. In: *Proceedings of the 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018)* [Internet]. Paris, France: Atlantis Press; 2018. Available from: <https://www.atlantispress.com/article/55909196>
- [3] Lubis W, Sagala GH. The Impact of Principal Leadership Dimensions on School Capacity. In: *Proceedings of the International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018)* [Internet]. Paris, France: Atlantis Press; 2019. Available from: <https://www.atlantispress.com/article/55915502>
- [4] Dewi R. Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik Dan Efikasi Diri. *J Ilmu Pendidik*. 2012;18(8):150–6.
- [5] Leithwood K, Jantzi D. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *Sch Eff Sch Improv*. 2006;17(2):201–27.
- [6] Robinson VMJ. From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadersh Policy Sch* [Internet]. 2010 Feb 24;9(1):1–26. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760903026748>
- [7] Goldring E, Porter A, Murphy J, Elliott SN, Cravens X. Assessing Learning-Centered Leadership: Connections to Research, Professional Standards, and Current Practices. *Leadersh Policy Sch* [Internet]. 2009 Jan 23;8(1):1–36. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760802014951>
- [8] Marks HM, Printy SM. Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educ Adm Q* [Internet]. 2003 Aug 29;39(3):370–97. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X03253412>
- [9] HALLINGER P. Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge J Educ* [Internet]. 2003 Nov 3;33(3):329–52. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0305764032000122005>
- [10] Hallinger P, McCary CE. Developing the Strategic Thinking of Instructional Leaders. *Elem Sch J*. 1990;91(2):89–108.
- [11] Ainley J, Kos J, Nicholas M. Participation in science, mathematics and technology in Australian education. *Aust Counc Educ Res Monogr* [Internet]. 2008;(63):86. Available from: [http://research.acer.edu.au/acer\\_monographs/4](http://research.acer.edu.au/acer_monographs/4)
- [12] Balanskat A, Gertsch C. Balanskat, A., and C. Gertsch. "Digital skills working Group: Review of National Curricula and Assessing Digital Competence for students and teachers. European School net, Brussels; 2010.
- [13] Vanderlinde R, van Braak J, Dexter S. ICT policy planning in a context of curriculum reform: Disentanglement of ICT policy domains and artifacts. *Comput Educ* [Internet]. 2012 May;58(4):1339–50. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S036013151100323X>

- [14] Blau I, Presser O. e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *Br J Educ Technol* [Internet]. 2013 Nov;44(6):1000–11. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1111/bjet.12088>
- [15] Horng E, Loeb S. New Thinking about Instructional Leadership. *Phi Delta Kappan* [Internet]. 2010 Nov;92(3):66–9. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/003172171009200319>
- [16] Murphy JF, Weil M, Hallinger P, Mitman A. *Academic Press: Translating High Expectations into School Policies and Classroom Practices*. *Anal Chem*. 1970;42(13):108A-108A.
- [17] Blase J, Blase J. *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press; 1998.
- [18] Al-Mahdy YFH, Emam MM, Hallinger P. Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teach Teach Educ* [Internet]. 2018 Jan;69:191–201. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0742051X17308752>
- [19] Rogers M. Evolution: Diffusion of Innovations. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* [Internet]. Elsevier; 2001. p. 4982–6. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B0080430767030941>
- [20] Hatlevik OE, Christophersen K-A. Digital competence at the beginning of upper secondary school: Identifying factors explaining digital inclusion. *Comput Educ* [Internet]. 2013 Apr;63:240–7. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0360131512002801>
- [21] Shamir-Inbal T, Blau I. Developing Digital Wisdom by Students and Teachers. *J Educ Comput Res* [Internet]. 2016 Dec 26;54(7):967–96. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0735633116649375>
- [22] Kasali R. *Disruption*. 9th ed. Jakarta; 2018.
- [23] Garrison DR, Vaughan ND. Institutional change and leadership associated with blended learning innovation: Two case studies. *Internet High Educ* [Internet]. 2013 Jul;18:24–8. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1096751612000589>
- [24] Hallinger P, Hosseingholizadeh R, Hashemi N, Kouhsari M. Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educ Manag Adm Leadersh* [Internet]. 2018 Sep 7;46(5):800–19. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143217700283>
- [25] Christensen R, Knezek G. Readiness for integrating mobile learning in the classroom: Challenges, preferences and possibilities. *Comput Human Behav* [Internet]. 2017 Nov;76:112–21. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563217304259>
- [26] Venkatesh V, Davis FD. A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: Development and Test. *Decis Sci* [Internet]. 1996 Sep;27(3):451–81. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1996.tb00860.x>
- [27] Venkatesh V. Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Inf Syst Res* [Internet]. 2000 Dec;11(4):342–65. Available from: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.11.4.342.11872>
- [28] Sun Y, Strobel J, Newby TJ. The impact of student teaching experience on pre-service teachers' readiness for technology integration: A mixed methods study with growth curve

modeling. *Educ Technol Res Dev* [Internet]. 2017 Jun 21;65(3):597–629. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/s11423-016-9486-x>

- [29] Umar, H. (1996). *Metode Penelitian Untuk Penelitian dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [30] Gall, M. D., & Borg, W. R. (1989). *Educational Research. A Guide for Preparing a Thesis or Dissertation Proposal in Education*. Longman, Inc., Order Dept., 95 Church Street, White Plains, NY 10601 Stock No. 78164-6.
- [31] Gall, J. P., Gall, M. D., & Borg, W. R. (1999). *Applying educational research: A practical guide*.
- [32] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6).
- [33] Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- [34] Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.







**The INTERNATIONAL CONFERENCE ON STRATEGIC ISSUES OF ECONOMICS, BUSINESS AND EDUCATION (ICoSIEBE) 2021  
MANAGING SUSTAINABILITY IN THE UNCERTAINTY ERA:  
THE IMPLICATIONS FOR ACCOUNTING, BUSINESS,  
ECONOMICS AND, EDUCATION SECTORS  
Medan, 6<sup>th</sup> - 7<sup>th</sup> October 2021**

Medan, 1st August 2021

Hilma Harmen  
of  
Universitas Negeri Medan

Subject : **Letter of Approval for Paper Publication**

Dear Author,

Based on the recommendation of the conference chair and a session chair, your paper entitled "**Instructional Leadership in Elementary School: An Explanatory Study**" been accepted for oral presentation at the Virtual INTERNATIONAL CONFERENCE ON STRATEGIC ISSUES OF ECONOMICS, BUSINESS AND EDUCATION (ICoSIEBE) Proceedings published by the The ATLANTIS PRESS.

The Virtual ICoSIEBE 2021 held on October 6th-7th of 2021. Congratulations on your successful research efforts, and thank you for presenting your research paper at the Virtual ICoSIEBE 2021.

Respectfully,



**ANDRI ZAINAL, Ph.D.**  
*Chairman of The ICoSIEBE 2021*

Office Address: c/q Faculty of Economics – Universitas Negeri Medan (FE – UNIMED)  
Jalan Willem Iskandar Pasar V Medan Estate – Kotak Pos 1589, Medan, Indonesia 20221,  
Contact persons: Andri (+62-811637479) – Gaffar (+62-82367729977/ email: icosiebe@unimed.ac.id  
Official website: <https://icosiebe.org/2021>

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

# INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN ELEMENTARY SCHOOL: AN EXPLANATORY STUDY

Wildansyah Lubis<sup>1</sup>, Rosmala Dewi, Nindy Ayu Pristanti<sup>1</sup>, Muhammad Bukhori  
Dalimunthe<sup>1\*</sup>, Gaffar Hafiz Sagala<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Medan

\*Corresponding author. Email: daliori86@unimed.ac.id

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the application of instructional leadership in elementary schools. Instructional leadership analysis uses Stronge et al. [1]; Philip Hallinger [2]; Leithwood and Seashore-Louis [3] theoretical framework, which refers to four key dimensions, namely: 1) The meaning of the school's mission which is oriented to the learning program in the classroom; 2) Principal decision-making based on data and distributive leadership practices; 3) The role and commitment of the principal in the management of learning programs, and 4) The role and commitment of the principal in building a positive work climate. This study uses explanatory analysis with a qualitative approach to analyze instructional leadership in elementary schools. Data were collected using a Focus Group Discussion involving principals (N=8) and teachers (N=5) of elementary schools from Medan and Deli Serdang, Indonesia. Data analysis techniques use through stages, namely data reduction, data presentation, and concluding. The results revealed that the principal in the subject school had a policy direction aimed at learning effectiveness. However, several aspects need to be optimized, especially from organizational systems, quality control regulations, and research-based decision-making. This study recommends principals to be able to maintain their leadership orientation in learning programs, maintain good communication with teachers, be committed to developing teacher professionalism, build an effective organizational system and control system, conduct research as a basis for decision making, create a conducive organizational climate, and collaborate with stakeholders to generate competitive advantage.

**Keywords:** *Instructional Leadership, Elementary School, Education, Indonesia*

## 1. INTRODUCTION

Social, science, and technology advances impact changing more responsive learning, especially in elementary schools. Various information and communication media are widely and massively available and have potentiality in teaching and learning activities. The principal, as a leader, certainly has an effective communication strategy to direct teachers to achieve optimal performance in learning. The findings of previous studies [1–6] indicate that instructional leadership is a leadership model that has been practiced in schools in North Sumatra. These findings seem to contradict some leadership theories that suggest

practicing a transformational leadership style in managing schools [7]. Transformational leadership is ideal for school principals because they can consider substantial reforms as a form of innovation in school management [8]. However, on the other hand, several other studies have found that transformational leadership cannot clearly affect teacher performance improvements which ultimately have implications for student learning outcomes [9–12]

In the cultural context, local communities naturally produce instructional characteristics in each individual, which in turn, when someone becomes a leader, he will tend to have an instructional style [5]. Interestingly,

several empirical studies indicate that instructional leadership is, in fact, compatible with the characteristics of educational organizations [9,12]. However, practicing instructional leadership that can spur organizational performance is not an easy job. Unfortunately, the instructional leadership practiced in North Sumatra is still only focused on orders to carry out school routines, not on learning innovations or other academic services. In fact, for the school's success, the practice of instructional leadership cannot only be command-based which is not directly related to learning activities. Thus, school principals must have strategic thinking so that the instructions they provide are of value to the organization with a logical and empirical review of the needs, capacities, and school environment as the basis for their actions [13]. Therefore, this paper aims to analyze the application of instructional leadership in elementary schools. Instructional leadership analysis uses Stronge et al. [1]; Philip Hallinger [2]; Leithwood and Seashore-Louis [3] theoretical framework, which refers to four key dimensions, namely: 1) The meaning of the school's mission which is oriented to the learning program in the classroom; 2) Principal decision-making based on data and distributive leadership practices; 3) The role and commitment of the principal in the management of learning programs, and 4) The role and commitment of the principal in building a positive work climate.

This issue becomes even more interesting when the disruption of technology makes appropriate leadership styles even more important. The availability of technology opens up opportunities for more flexible leadership workspaces. The use of IT will be beneficial in developing, planning, determining learning strategies, and implementing school strategic programs [14,15], which will have implications for improving the quality of academic services [16]. At the managerial level, school management information systems can help principals manage organizational and pedagogical aspects such as curriculum performance, learning activities, and student achievement [17]. This opportunity can bridge the limitations of the principal's instructional style. However, if the existing instructional style is not innovated, then the opportunity will not benefit the school's success.

## 2. METHODS

This study using the qualitative research design with an explanatory method [18]. The study was conducted on principals (N=8) and teachers (N=5) from elementary schools in Medan and Deli Serdang, North Sumatra, Indonesia. The Data was collected using Focus Group Discussion (FGD) that focus on four key dimensions, namely: 1) The meaning of the school's mission which is oriented towards learning programs in the classroom; 2) Principal decision-making based on

data and distributive leadership practices; 3) The role and commitment of the principal in the management of learning programs, and 4) The role and commitment of the principal in building a positive work climate. The data analysis technique uses data reduction, data presentation, and concluding [19].

## 3. RESULTS AND DISCUSSION

In analyzing the data, this study reviews the opinions of the respondents obtained through FGDs with the theoretical framework of instructional leadership developed by Stronge [1]; Philip Hallinger [2]; Leithwood, and Seashore-Louis [3]. The review refers to four key dimensions, namely: 1) Meaning of School Mission which is oriented towards classroom learning programs; 2) Principal decision-making based on data and distributive leadership practices; 3) The role and commitment of the principal in the management of learning programs, and 4) The role and commitment of the principal in building a positive work climate.

### 3.1. Results

#### 3.1.1. Define the School Mission

Overall, respondents reported that principals in their institutions designed the school's vision, mission, and goals to be oriented towards classroom learning programs. Thus, the mission and goals of the school lead directly to efforts to produce effective learning. However, some subject schools use a top-down approach in formulating the vision, mission, and goals. Meanwhile, several other subject schools have used a bottom-up approach by involving teachers in formulating the school's vision, mission, and goals. In addition, the formulation of objectives refers to government regulations and curriculum designs that the government has determined. So that even though it is oriented to classroom learning, the school's vision, mission, and goals are still subject to the direction of government policy, in this case, the Ministry of Education and Culture.

Furthermore, the results of the FGD revealed that the subject schools generally reduced the organization's vision and mission into work programs with a target time of achievement per semester. The results of the formulation of the work program are socialized to teachers and involve teachers in implementing the work program by determining the implementing coordinator and his team. The progress of the work program achievement is evaluated at regular work meetings every month. At work meetings at the beginning of the year and the semester, school leaders communicate organizational goals and work programs. The division of tasks is generally ordered after the socialization to implement the work program following the

competencies possessed by the teacher. In addition, the school also regularly evaluates learning in the previous semester and organizes coaching for refreshment for teachers and to improve the quality of learning in the year and or semester that will run.

### *3.1.2. Principal Decision Making and Distributive Leadership*

Based on the data reported by the respondents, the principal collects data every month through self-reporting by the teacher. In addition, each teacher is asked to report the results of their performance in the meeting. Several schools have also used periodic and well-documented written reporting instruments.

In terms of distribution of leadership, in normal learning conditions (face to face), the principal always distributes responsibilities to teachers according to their field of expertise. In this process, there is distributive leadership. However, during the pandemic, the distribution of leadership is constrained because cannot do several tasks remotely, and the implementation of some activities was limited due to not being able to do it online. However, both in normal conditions and in a pandemic like today, principals tend to be supportive and help find solutions when teachers face learning problems.

### *3.1.3. Principal's Role and Commitment in Management of Learning Programs*

Supervision from the principal in the teacher's supervision and evaluation of learning has predominantly been carried out by the principal. However, during the current pandemic, school principals do not optimally supervise and evaluate learning. There are several obstacles in online learning during the pandemic, especially device problems and internet package costs. These technical constraints occur in various institutions, so that problems are not always found quickly and effectively. So that both school principals and teachers tend to experience difficulties due to communication mediated by this technology. Under normal circumstances, teachers receive regular monitoring and evaluation every month to support the learning process. During online learning during the pandemic, teachers and school principals create discussion groups using the Whatsapp application. So that it effectively supports communication in supervision and learning in the classroom.

In developing learning programs, principals are also assisted by vice principals regularly and actively assist teachers in developing curriculum in the field of study. In this case, the teacher feels very helped by the principal and vice-principal because they coordinate with each other in preparing the curriculum for the field of study. The principal also provides communication

and discussion space during monthly meetings and training to communicate and discuss curriculum development.

The principal actively monitors student learning progress through random learning supervision and directly observes student learning activity. In teacher council meetings, the principal also monitors student development through the achievement of student learning competencies. If there are students who experience a decrease in the achievement of competence, they will discuss the corrective actions to be taken with students who have problems in learning development. The teacher's progress of student learning is reported periodically to the principal every month or at teacher council meetings.

In stimulating and supervising the learning process, the principal delegates to teachers in the field of study, counseling guidance teachers, and vice-principals to observe student learning progress. The involvement of teachers and vice-principals will provide a variety of useful information on improving the learning process, which will have an impact on improving teacher performance.

Counseling guidance teachers and vice-principals greatly helped the teachers to stimulate and supervise the learning process. If there are students who have problems in learning, the teacher in the field of study is the front line to provide assistance and direction. However, if this does not work, the counseling teacher will conduct an individual guidance program for the student. All mentoring activities carried out by the study teacher and counseling guidance teacher intensively coordinate with representatives of the academic field.

The principal openly and actively accepts complaints about the obstacles faced by teachers in learning. Assisted by representatives of the academic field, the teacher will discuss their problems in learning, and appropriate solutions are sought to resolve these obstacles—quick responses from principals and vice-principals in resolving the obstacles faced by teachers in learning. Regulations and facilities in schools provide space for teachers to get protection and assistance in solving learning problems.

The principal also helps develop the teacher professional development community through the Teacher Working Group (in Bahasa: Kelompok Kerja Guru-KKG). In general, the KKG formed in schools will be consolidated with KKG from other schools, thus forming a Subject Teacher Consultation (in Bahasa: Musyawarah Guru Mata Pelajaran-MGMP) located in the sub-district or city. Thus, communities at the school and sub-district or city levels play a significant role in increasing teacher professionalism. In fact, some schools provide financial incentives for teachers involved in the KKG and MGMP. Of course, this is a

major contribution of the principal to the development of teacher professionalism. In addition, teachers regularly and regularly hold KKG meetings as a forum for professional development in schools. In this regard, the principal warmly welcomes the initiation of teachers actively involved in development activities in the KKG.

#### *3.1.4. Principal's Role and Commitment in Building a Positive Work Climate*

The data from the FGD show that the principal regularly supervises and supervises the classroom when the teacher teaches to maintain the continuity of teaching hours. In addition, in terms of organizational and quality control, school principals make rules that serve as a reference for teachers to maintain consistency in implementing learning hours as a whole.

In terms of teacher professional development, principals provide opportunities and encourage teachers to participate in relevant training and support teacher involvement in teacher working groups. This can be seen from the activeness of the principal in providing information and opening access for teachers to teacher capacity-building programs relevant to classroom learning programs. However, several subject schools reported not having a high intensity in involving teachers in teacher professional development training. Some schools also reported limited use of the budget at development posts due to the limited availability of funds. Therefore, budget items are prioritized on routine activities.

Furthermore, work expectations and high integrity in schools are not very evident from the data collected. Several schools reported the achievement of work expectations in evaluating the implementation of work programs in schools. However, the respondents have not clearly explained the specific and systematic strategies to control teacher performance and produce targeted performance achievements.

The pattern of providing incentives for teachers who excel differs from each subject school. Based on FGD data, this happens because each school has different regulatory references, budget availability, and culture. Some schools stated that teachers were given incentives in the form of praise and recognition. Several other schools provide souvenirs or financial incentives. However, some other subject schools did not even provide incentives due to the strict technical guidelines for using the budget. In addition, the budget items for incentives were difficult to allocate.

In addition, some schools reported that they provided incentives to teachers in the form of funding for teacher professionalism training programs for teacher development programs. However, similar to providing achievement incentives, some schools do not

allocate incentives due to budget constraints and technical guidelines.

The principal controls the achievement of organizational goals by evaluating the implementation of learning programs and other work programs. The evaluation is carried out in regular school work meetings. In general, evaluation is carried out concerning achieving the school's vision, mission, and goals. Several respondents reported that schools conducted teacher training on an internal school scale to overcome obstacles in the implementation of assignments. Thereby developing the capacity of teachers to achieve organizational goals in schools.

### **3.2. Discussion**

The virtue of Instructional leadership in educational entities is the direction of leadership aimed at the effectiveness of instructional programs [20]. This meaning is different from instructional leadership, commonly known in the private sector, interpreted as command-based leadership. Instructional leadership in education is considered appropriate and important because the key activity of educational organizations is learning activities in the classroom. Therefore, schools must change the direction of orders to maximize organizational functions to grow organizational value and, in turn, achieve the expected school goals [20]. Based on these references, the schools that are the subjects of this research have a vision, mission, and goals specifically concentrated on learning activities in the classroom. However, respondents seem not yet familiar with this conception of instructional leadership because they still have a bias in meaning with instructional leadership, which has been understood in the private sector.

Furthermore, the directions and decisions taken by the principal to achieve the goals have indeed been data-oriented through teacher reporting at work meetings every month. However, researchers have not found a systematic and documented control related to evaluating the achievement of work programs. So that supervision is still carried out on an activity-based basis and has not been based on documented outputs. Indeed, Murphy et al. [21] conceptualized that instructional leadership can be implemented in two ways, namely direct and indirect. Indirect implementation is carried out by developing policies and regulations that function to control teachers' teaching performance. In contrast, direct implementation is carried out by direct communication through meetings, supervision, and direct reprimands. In this case, the principal practices direct interaction with the teacher in his instructional leadership practice.

Although the policy direction focuses on one aspect, namely learning. However, implementing instructional

leadership that optimizes all school resources to either directly or indirectly support learning activities is a complicated matter. From the research findings, it appears that the center of activity is located at work meetings, regular meetings at the beginning of the year, teacher coaching, distribution of responsibilities, and teacher supervision. Respondents have not discussed infrastructure, availability of literature, continuous classroom action research, research-based principal decision making, the collaborative works between schools, and strategic programs that are superior to effective learning activities. Hallinger and McCary [13] stated that Instructional leadership is a complex role that depends on personal, contextual, and organizational factors. Thus, besides good interactions between teachers and principals, principals must design a complex organizational system and collaboratively become the main and support system in instructional leadership. So that the school does systematically seems to optimize learning activities in the classroom.

Finally, principals were found to have the willingness and support to communicate and help teachers solve learning problems. Several subject schools have also shown their commitment to providing access and incentives for teacher competency development and incentives for teachers who excel, although at different scales. This practice is in line with the views of Blasé and Blasé [22], which state that instructional leadership can be effective if the principal has good communication with teachers, is committed to developing teacher professionalism and fosters teacher reflection. These three aspects will be useful in producing high-quality learning, namely through developing the quality of teaching and learning, monitoring student progress, and making continuous adjustments to increase success [23,24]. So, in general, the subject schools have practiced instructional leadership in certain contexts, especially in the direction of the principal's policy aimed at learning effectiveness. However, several aspects need to be optimized, especially from the organizational aspect and the leadership system.

#### 4. CONCLUSION

This study aims to explore the application of instructional leadership in elementary schools in the digital era. In general, the study results revealed that the principal in the subject school had a policy direction aimed at learning effectiveness. Besides, the leadership attitude practiced by the subject principal also fulfills the four dimensions of instructional leadership in certain indicators. However, several aspects need to be optimized, especially from organizational systems, quality control regulations, and research-based decision-making.

Based on the results of this study and the instructional leadership literature, good communication skills, resolve conflicts, create trust to develop human resources, and produce good school quality management are important aspects for successful instructional leadership [15-17, 20]. -24]. Therefore, this study recommends principals to be able to maintain their leadership orientation in learning programs, maintain good communication with teachers, be committed to developing teacher professionalism, build an effective organizational system and control system, conduct research as a basis for decision making, create a conducive organizational climate. And collaborate with stakeholders in generating a shared competitive advantage. Further research can explore more in the practice of instructional leadership in North Sumatra with in-depth interviews or ideographic studies.

#### ACKNOWLEDGMENTS

The authors researched with funding from Universitas Negeri Medan through a fundamental research grant scheme in 2021. So we are grateful for the research funding that has been provided.

#### REFERENCES

- [1] Stronge, J. H., Richard, H. B., & Catano, N. *Qualities of effective principals*. Association for Supervision and Curriculum Development. 2008
- [2] Hallinger, Philip. Developing instructional leadership. In: *Developing successful leadership*. Springer, Dordrecht, 2010. p. 61-76.
- [3] Leithwood, Kenneth; Seashore-Louis, Karen. *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons, 2011.
- [4] Sagala S, Lubis W, Sagala GH. Canonical correlation between principal leadership and school capacity. *Int J Manag Educ* [Internet]. 2019;13(3):256. Available from: <http://www.inderscience.com/link.php?id=100413>
- [5] Lubis W, Sagala S, Saragih AH, Sagala GH. The Potentiality of Principal Leadership Implementation In North Sumatera. In: *Proceedings of the 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018)* [Internet]. Paris, France: Atlantis Press; 2018. Available from: <https://www.atlantispress.com/article/55909196>
- [6] Lubis W, Sagala GH. The Impact of Principal Leadership Dimensions on School Capacity. In: *Proceedings of the International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018)* [Internet]. Paris, France: Atlantis Press; 2019. Available from: <https://www.atlantispress.com/article/55915502>

- [7] Dewi R. Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik Dan Efikasi Diri. *J Ilmu Pendidik*. 2012;18(8):150–6.
- [8] Leithwood K, Jantzi D. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *Sch Eff Sch Improv*. 2006;17(2):201–27.
- [9] Robinson VMJ. From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadersh Policy Sch* [Internet]. 2010 Feb 24;9(1):1–26. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760903026748>
- [10] Goldring E, Porter A, Murphy J, Elliott SN, Cravens X. Assessing Learning-Centered Leadership: Connections to Research, Professional Standards, and Current Practices. *Leadersh Policy Sch* [Internet]. 2009 Jan 23;8(1):1–36. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760802014951>
- [11] Marks HM, Printy SM. Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educ Adm Q* [Internet]. 2003 Aug 29;39(3):370–97. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X03253412>
- [12] HALLINGER P. Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge J Educ* [Internet]. 2003 Nov 3;33(3):329–52. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0305764032000122005>
- [13] Hallinger P, McCary CE. Developing the Strategic Thinking of Instructional Leaders. *Elem Sch J*. 1990;91(2):89–108.
- [14] Ainley J, Kos J, Nicholas M. Participation in science, mathematics and technology in Australian education. *Aust Counc Educ Res Monogr* [Internet]. 2008;(63):86. Available from: [http://research.acer.edu.au/acer\\_monographs/4](http://research.acer.edu.au/acer_monographs/4)
- [15] Balanskat A, Gertsch C. Balanskat, A., and C. Gertsch. "Digital skills working Group: Review of National Curricula and Assessing Digital Competence for students and teachers. European School net, Brussels; 2010.
- [16] Vanderlinde R, van Braak J, Dexter S. ICT policy planning in a context of curriculum reform: Disentanglement of ICT policy domains and artifacts. *Comput Educ* [Internet]. 2012 May;58(4):1339–50. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S036013151100323X>
- [17] Blau I, Presser O. e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *Br J Educ Technol* [Internet]. 2013 Nov;44(6):1000–11. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1111/bjet.12088>
- [18] Creswell, J. W. (2014) *Research Design: Quantitative, Qualitative, and Mixed Method* (4<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA: Sage
- [19] Huberman, M., & Miles, M. B. (2002) *The Qualitative Reseachers' Companion*. Sage
- [20] Horng E, Loeb S. New Thinking about Instructional Leadership. *Phi Delta Kappan* [Internet]. 2010 Nov;92(3):66–9. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/003172171009200319>
- [21] Murphy JF, Weil M, Hallinger P, Mitman A. Academic Press: *Translating High Expectations into School Policies and Classroom Practices*. *Anal Chem*. 1970;42(13):108A-108A.
- [22] Blase J, Blase J. *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press; 1998.
- [23] Al-Mahdy YFH, Emam MM, Hallinger P. Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teach Teach Educ* [Internet]. 2018 Jan;69:191–201. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0742051X17308752>
- [24] Lubis, Wildansyah, et al. Measuring valuable antecedents of instructional leadership in educational organisations. *International Journal of Management in Education*, 2021, 15.1: 41-57.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
Jalan Willem Iskandar Psr. V - Kotak Pos No.1589 - Medan 20221  
Telepon (061) 6613365, 6613276, 6618754; Fax. (061) 6614002 – 6613319  
Laman: [www.unimed.ac.id](http://www.unimed.ac.id)

KONTRAK PENELITIAN DASAR  
TAHUN ANGGARAN 2021  
NOMOR: 0049 /UN33.8/PL-PNBP/2021

Pada hari ini, Kamis tanggal dua puluh tujuh bulan Mei tahun dua ribu dua puluh satu, kami yang bertandatangan di bawah ini :

1. Prof. Dr. Baharuddin, ST, M.Pd. : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Medan, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Universitas Negeri Medan, yang berkedudukan di Jl. Willem Iskandar Psr V Medan Estate, berdasarkan SK Ketua LPPM Universitas Negeri Medan Nomor: 124/UN33.8/KEP/PPKM/2021, untuk selanjutnya disebut **Pihak Pertama**.
2. Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd. : Dosen FIP Universitas Negeri Medan, dalam hal ini bertindak sebagai Ketua **Penelitian Dasar** Tahun Anggaran 2021, untuk selanjutnya disebut **Pihak Kedua**.

**Pihak Pertama** dan **Pihak Kedua** secara bersama-sama sepakat mengikatkan diri dalam suatu Kontrak **Penelitian Dasar** Tahun Anggaran 2021 dengan ketentuan dan syarat-syarat sebagai berikut:

**Pasal 1**  
**Ruang Lingkup Kontrak**

**Pihak Pertama** memberi pekerjaan kepada **Pihak Kedua** dan **Pihak Kedua** menerima dan melaksanakan pekerjaan **Penelitian Dasar** Tahun Anggaran 2021 dengan judul "Desain Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dasar Era Digital".

**Pasal 2**  
**Dana Penelitian**

- (1) Dana penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dibebankan pada dana internal (PNBP) Universitas Negeri Medan Tahun Anggaran 2021.
- (2) Besarnya dana untuk melaksanakan pekerjaan penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 adalah sebesar Rp 27,000,000,- (Duapuluh Tujuh Juta Rupiah).

**Pasal 3**  
**Tata Cara Pembayaran Dana Penelitian**

- (1) **Pihak Pertama** akan membayarkan dana penelitian kepada **Pihak Kedua** secara bertahap sebagai berikut:
  - a. Pembayaran **Tahap 1** (70%) sebesar Rp 18,900,000,- (Delapan belas Juta Sembilan ratus Ribu Rupiah);



- b. Pembayaran **Tahap II** (30%) sebesar **Rp 8,100,000,-** (Delapan Juta Seratus Ribu Rupiah);
- c. Pembayaran Tahap II dibayarkan setelah **Pihak Kedua** mengunggah Laporan Kemajuan dan *logbook* ke <http://simppm.unimed.com> serta menyampaikan *hardcopy* Laporan Kemajuan selambat-lambatnya tanggal **09 Agustus 2021**.
- (2) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) akan disalurkan oleh **Pihak Pertama** kepada **Pihak Kedua** ke rekening sebagai berikut:

Nama : **Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd.**  
Nomor Rekening : **0566703339**  
Nama Bank : **PT BNI (Persero) Tbk**

- (3) **Pihak Pertama** tidak bertanggung jawab atas keterlambatan dan/atau tidak terbayarnya dana penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disebabkan kesalahan **Pihak Kedua** dalam menyampaikan data peneliti, nama bank, nomor rekening, dan persyaratan lainnya yang tidak sesuai dengan ketentuan.

#### **Pasal 4** **Jangka Waktu**

Jangka waktu pelaksanaan penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 adalah selama 1 (satu) tahun yaitu tahun 2021.

#### **Pasal 5** **Luaran**

- (1) **Pihak Kedua** berkewajiban untuk mencapai target **luaran wajib** penelitian yaitu:
- Publikasi artikel ilmiah proceeding terindeks bereputasi (publish);
  - Laporan akhir penelitian didaftarkan *Hak Cipta*.
- (2) **Pihak Kedua** diharapkan dapat mencapai target **luaran tambahan** penelitian berupa:
- Buku Ajar / Buku Referensi / Monograf / *Book Chapter* ber ISBN;
  - Publikasi jurnal bereputasi nasional (Sinta 1 s.d 6) atau jurnal internasional bereputasi;
  - Model/Purwarupa/Produk;
  - KI (prototype atau teknologi tepat guna atau model) terdaftar sertifikat.
- (3) Penilaian luaran penelitian dilakukan oleh Tim Penilai/reviewer luaran sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

#### **Pasal 6** **Hak dan Kewajiban**

- (1) **Pihak Pertama** berkewajiban untuk memberikan dana penelitian kepada **Pihak Kedua**;
- (2) **Pihak Pertama** berhak untuk mendapatkan dari **Pihak Kedua** luaran penelitian;
- (3) **Pihak Kedua** berkewajiban mengunggah laporan kemajuan, laporan akhir, dan luaran wajib serta luaran tambahan di laman <http://simppm-unimed.com>;
- (4) **Pihak Kedua** berkewajiban menyerahkan kepada **Pihak Pertama** *hardcopy* laporan kemajuan, laporan akhir, laporan penggunaan dana yang disusun secara sistematis sesuai pedoman yang ditentukan.

#### **Pasal 7** **Laporan Pelaksanaan Penelitian**

- (1) **Pihak Kedua** berkewajiban menyerahkan *hardcopy* Laporan Kemajuan dan rekapitulasi penggunaan dana (SPTB) tahap I (70%) kepada **Pihak Pertama** paling lambat **09 Agustus 2021** sebanyak **1 (satu)** eksemplar sebagai persyaratan pembayaran dana tahap II (30%).
- (2) **Pihak Kedua** berkewajiban menyampaikan laporan kemajuan, laporan akhir, laporan keuangan, dan luaran penelitian paling lambat tanggal **01 Desember 2021**.
- (3) Laporan akhir penelitian sebagaimana tersebut pada ayat (2) harus mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- a. Bentuk/ukuran kertas **A4**
- b. Ditulis dengan format font **Times New Roman, ukuran 12 dan spasi 1½**
- c. Sistematika laporan akhir penelitian harus sesuai dengan yang tercantum di Buku Panduan Penelitian dan Pengabdian 2021.

Dibiayai oleh:  
Dana PNB  
Universitas Negeri Medan  
Sesuai dengan SK Ketua LPPM Unimed Nomor:  
124/UN33.8/KEP/PPKM/2021

### **Pasal 8 Monitoring dan Evaluasi**

**Pihak Pertama** dalam rangka pengawasan akan melakukan Monitoring dan Evaluasi internal dan eksternal pada tanggal **18-31 Agustus 2021** terhadap kemajuan pelaksanaan penelitian tahun anggaran 2021.

### **Pasal 9 Perubahan**

Perubahan terhadap susunan tim pelaksana dan substansi pelaksanaan penelitian ini dapat dibenarkan apabila telah mendapat persetujuan tertulis dari Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Medan.

### **Pasal 10 Penggantian Ketua Pelaksana**

- (1) Apabila **Pihak Kedua**, selaku Ketua Pelaksana tidak dapat melaksanakan penelitian ini, maka **Pihak Kedua** wajib mengusulkan kepada **Pihak Pertama** pengganti Ketua Pelaksana yang berasal dari salah satu anggota tim **Pihak Kedua**.
- (2) Apabila **Pihak Kedua** tidak dapat melaksanakan tugas dan tidak memiliki pengganti Ketua Pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat(1), maka **Pihak Kedua** harus mengembalikan dana penelitian kepada **Pihak Pertama** yang selanjutnya akan disetor ke Kas Negara.
- (3) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disimpan oleh **Pihak Pertama**.

### **Pasal 11 Sanksi**

- (1) Apabila sampai batas waktu pelaksanaan penelitian ini berakhir, namun **Pihak Kedua** belum menyelesaikan tugasnya atau terlambat mengirim Laporan Kemajuan, maka dikenakan sanksi berupa penghentian pembayaran tahap II (30%);
- (2) Apabila **Pihak Kedua** terlambat mengirim Laporan Akhir, maka dikenakan sanksi tidak dapat mengajukan proposal penelitian berikutnya selama dua tahun berturut-turut;
- (3) Apabila **Pihak Kedua** tidak dapat mencapai target luaran wajib sampai batas waktu yang telah ditetapkan, maka akan dicatat sebagai hutang dan apabila tidak dapat dilunasi oleh **Pihak Kedua**, maka akan berdampak dalam mendapatkan pendanaan penelitian atau hibah lainnya yang dikelola oleh **Pihak Pertama**;

### **Pasal 12 Kekayaan Intelektual**

- (1) Kekayaan intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan penelitian diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan di Pusat Inovasi Publikasi dan Sentra HKI LPPM Unimed.
- (2) Setiap publikasi, makalah, dan/atau ekspos dalam bentuk apapun yang berkaitan dengan hasil penelitian wajib mencantumkan **PIHAK PERTAMA** sebagai pemberi dana.

- (4) Hasil penelitian adalah milik negara dan dihibahkan kepada **PIHAK KEDUA** melalui Berita Acara Serah Terima (BAST) untuk keberlanjutan pengembangan penelitian.

**Pasal 13**  
**Pembatalan Perjanjian**

- (1) Apabila dikemudian hari terhadap judul penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ditemukan adanya duplikasi dengan penelitian lain dan/atau ditemukan adanya ketidakjujuran, itikad tidak baik, dan/atau perbuatan yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah dari atau dilakukan oleh **Pihak Kedua**, maka Kontrak Penelitian ini dinyatakan batal dan **Pihak Kedua** wajib mengembalikan dana penelitian yang telah diterima kepada **Pihak Pertama** yang selanjutnya akan disetor ke Kas Negara.
- (2) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disimpan oleh **Pihak Pertama**.

**Pasal 14**  
**Pajak-Pajak**

Hal-hal dan/atau segala sesuatu yang berkenaan dengan kewajiban pajak berupa PPN dan/atau PPh menjadi tanggungjawab **Pihak Kedua** dan harus dibayarkan oleh **Pihak Kedua** ke kantor pelayanan pajak setempat sesuai ketentuan yang berlaku.

**Pasal 15**  
**Penyelesaian Sengketa**

Apabila terjadi perselisihan antara **Pihak Pertama** dan **Pihak Kedua** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum.

**Pasal 16**  
**Lain-lain**

- (1) **Pihak Kedua** menjamin bahwa penelitian dengan judul tersebut di atas belum pernah dibiayai dan/atau diikutsertakan pada pendanaan penelitian lainnya yang diselenggarakan oleh instansi, lembaga, perusahaan atau yayasan di dalam maupun di luar negeri.
- (2) Segala sesuatu yang belum cukup diatur dalam Kontrak ini dan dipandang perlu untuk diatur lebih lanjut, maka akan dilakukan perubahan-perubahan oleh kedua pihak;
- (3) Perubahan-perubahan yang akan diatur kemudian merupakan satu kesatuan dari Kontrak ini.

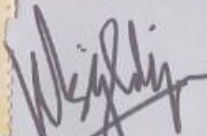
Perjanjian ini dibuat dan ditandatangani oleh kedua pihak dan dibuat dalam rangkap 2 (dua) serta bermeterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Pertama,

Prof. Dr. Baharuddin, ST, M.Pd.  
NIP. 196612311992031020



Kedua,

  
Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd.  
NIP. 195811111986011001



**SURAT TUGAS**  
Nomor : 350 /UN33.8/LL/2021

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Medan,  
dengan ini menugaskan,

No	Nama	NIP	Jabatan
1.	Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd	19581111198011001	Ketua
2.	Prof. Dr. Rosmala Dewi, M.Pd, Kons	195909021985032002	Anggota
3.	Nindya Ayu Pristanti, M.Pd	199309142019032028	Anggota
4.	Muhammad Bukhori Dalimunthe, M.Si	198605062014041001	Staf peneliti
5.	Reza Aditia, M.Pd	-	Staf peneliti
6.	Agung Leonardo Simanjuntak	-	Mahasiswa
7.	Yosi Karlinda	-	Mahasiswa
8.	Luthfi Ahmad Syafri Sagala	-	Mahasiswa

untuk melaksanakan penyamaan persepsi kegiatan penelitian dasar tahun 2021 dengan judul  
“Desain Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dasar Era Digital”, yang dilaksanakan  
tanggal 7 Juli 2021 di Cafe D’Choice Medan..

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Medan, 6 Juli 2021  
Ketua  
  
Prof. Dr. Baharuddin, S.T.,M.Pd.  
NIP. 196612311992031020



**SURAT TUGAS**  
Nomor : 539/UN33.8/LL/2021

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Medan,  
dengan ini menugaskan.

No	Nama	NIP	Jabatan
1	Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd	195811111986011001	Ketua Peneliti
2	Prof. Dr. Rosmala Dewi, M.Pd, Kons	195909021985032002	Anggota Peneliti
3	Nindya Ayu Pristanti, M.Pd	199309142019032028	Anggota Peneliti
4	Gaffar Hafiz Sagala, S.Pd., M.Sc	199001142015041001	Pembantu Peneliti
5	Muhammad Bukhori Dalimunthe, M.Si	198605062014041001	Pembantu Peneliti
6	Agung Leonardo Simanjuntak	Pendidikan Guru Sekolah Dasar	Pembantu Peneliti
7	Yosi Karlinda	Pendidikan Guru Sekolah Dasar	Pembantu Peneliti
8	Luthfi Ahmad Syafri Sagala	Psikologi Pendidikan dan Bimbingan	Pembantu Peneliti
9	Wilson Mellithis, ST, M.Pd		Pengawas
10	Dr. Tikwan Siregar, S.Pd., M.Pd	197207091996111002	Korwilcam Bidang Pendidikan
11	Surya Darma , S. Pd	196512312000031086	Pengawas
12	Dra.Hj. Paujia Rosmini, M.Pd	196406021984042002	Kepala Sekolah
13	Ramiah, M.Pd	196612221990032003	Guru
14	Sampe Delima, S.Pd	196911281990072001	Kepala Sekolah
15	Rahmawati, S.Pd	198112062014112003	Guru
16	Sri Budiarti, S.S	-	Kepala Sekolah
17	Maharani Ritonga, S. Pd	-	Guru
18	Erni Yusri, S.Pd,	198104182006042036	Kepala Sekolah



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Jalan Willem Iskandar Psr.V - Kotak Pos No.1589 - Medan 20221  
Telepon (061) 6613365, 6613276, 6618754 Fax (061) 6614002 – 6613319  
Laman : [www.unimed.ac.id](http://www.unimed.ac.id)

19	Andy Andriyanto, S.Pd	198915122019031005	Guru
20	Seri Juliana, S.Pd., M.Pd	197607172000032008	Kepala Sekolah
21	Ratmini, S.Pd	197111062016042019	Guru
22	Dahrianum, S.Pd	-	Kepala Sekolah
23	Rinto Hendra, S.Pd	197810232010011006	Guru
24	Dr. Asvet Tarigan, S.Pd., M.AP., M.Si	-	Guru

untuk melaksanakan “FGD Kepemimpinan Instruksional di Era Digital Bersama Akademisi dan Praktisi” kegiatan penelitian dasar tahun 2021 dengan judul “Desain Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dasar Era Digital”, yang dilaksanakan tanggal 14 Agustus 2021 melalui daring.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Medan, 10 Agustus 2021

Ketua



Prof. Dr. Baharuddin, S.T., M.Pd.

NIP. 196612311992031020

THE  
Character  
UNIVERSITY