

## REKONSTRUKSI TEORI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: MEMBANGUN KERANGKA HOLISTIK BAGI SEKOLAH ABAD KE-21

Putu Ayu Novita<sup>1)\*</sup>, Yohana F. Cahya Palupi Meilani<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Exaimius Learning, Indonesia

<sup>2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: [putuayunovita@gmail.com](mailto:putuayunovita@gmail.com)

(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### ABSTRACT

*21<sup>st</sup> century education faces complex challenges due to technological disruption, social change, and demands to improve the quality of learning. Unfortunately, many educational institutions still apply a partial and less adaptive approach to leadership. This research aims to build a holistic leadership framework that is more integrative and contextual. A PRISMA-based meta-analysis method was used to review 150 Scopus Q1–Q2 (2018–2024) articles, with a final selection of the 10 most relevant articles. The results of the analysis show that a combination of transformational, instructional, digital, and distributed leadership can increase learning effectiveness, teacher participation, management efficiency, and institutional adaptability. The proposed Holistic Leadership Framework model combines transformational vision, academic focus, technology utilization, and organizational collaboration. A key contribution of this study is the integration of various leadership approaches into a single strategic framework that is applicable to principals and policymakers. The study also encourages further validation in different contexts to test the effectiveness of its implementation.*

**Keywords:** *Holistic Leadership; Distributed Leadership; Transformational Leadership; Instructional Leadership; Digital Leadership; 21<sup>st</sup> Century Educational Leadership*

### ABSTRAK

Pendidikan abad ke-21 menghadapi tantangan kompleks akibat disrupti teknologi, perubahan sosial, dan tuntutan peningkatan mutu pembelajaran. Sayangnya, banyak institusi pendidikan masih menerapkan pendekatan kepemimpinan yang parsial dan kurang adaptif. Penelitian ini bertujuan membangun kerangka kepemimpinan holistik yang lebih integratif dan kontekstual. Metode meta-analisis berbasis PRISMA digunakan untuk mereview 150 artikel *Scopus* Q1–Q2 (2018–2024), dengan seleksi akhir 10 artikel paling relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional, instruksional, digital, dan terdistribusi mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran, partisipasi guru, efisiensi manajemen, serta daya adaptasi institusi. *Model Holistic Leadership Framework* yang diusulkan menggabungkan visi transformasional, fokus akademik, pemanfaatan teknologi, dan kolaborasi organisasi. Kontribusi utama studi ini adalah integrasi berbagai pendekatan kepemimpinan ke dalam satu kerangka strategis yang aplikatif bagi kepala sekolah dan pembuat kebijakan. Penelitian ini juga mendorong validasi lanjutan dalam konteks yang berbeda untuk menguji efektivitas implementasinya.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Holistik; Kepemimpinan Terdistribusi; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Instruksional; Kepemimpinan Digital; Kepemimpinan Pendidikan Abad 21

## PENDAHULUAN

Pendidikan abad ke-21 di berbagai negara, termasuk Indonesia, menghadapi tantangan signifikan yang ditandai oleh pesatnya kemajuan teknologi digital, perubahan kebijakan yang dinamis, serta kompleksitas sosial-budaya yang terus berkembang. Laporan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2022) menunjukkan bahwa banyak sekolah belum siap menghadapi tuntutan transformasi digital dan masih menerapkan pola kepemimpinan konvensional yang tidak adaptif terhadap perubahan. Di sisi lain, studi global menunjukkan bahwa model kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis, administratif, dan terpusat tidak lagi memadai untuk menghadapi kompleksitas organisasi pendidikan modern (Leithwood *et al.*, 2019; Harris & Jones, 2020). Menurut Leithwood *et al.* (2019), banyak sekolah di berbagai negara seperti Kanada dan Singapura mengalami stagnasi inovasi, rendahnya keterlibatan guru, serta kesenjangan antara kebijakan pusat dan praktik di lapangan. Kepala sekolah kerap kesulitan berperan sebagai pemimpin instruksional karena terbebani oleh tugas administratif. Sementara itu, Harris & Jones (2020) lebih jauh menekankan beberapa negara seperti Inggris, Australia merasakan bahwa pandemi COVID-19 semakin memperjelas lemahnya respons sistem pendidikan terhadap perubahan mendadak, menunjukkan kebutuhan akan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, *digital-savvy*, dan *agile*. Tantangan seperti disparitas akses digital, *burnout* tenaga pendidik, dan lemahnya koordinasi lintas fungsi menjadi bukti bahwa kepemimpinan gaya lama perlu digantikan dengan pendekatan yang lebih adaptif, partisipatif, dan strategis. Hal ini memperkuat kebutuhan untuk merekonstruksi pendekatan kepemimpinan agar lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis digital.

Selama dua dekade terakhir, teori kepemimpinan transformasional, instruksional, dan terdistribusi telah menjadi dasar utama dalam literatur kepemimpinan pendidikan (Robinson *et al.*, 2009; Maheshwari & Nayak, 2020). Meskipun telah terbukti memiliki kontribusi terhadap peningkatan motivasi guru dan hasil belajar siswa, pendekatan ini juga menghadapi keterbatasan dalam merespon tantangan digitalisasi, kompleksitas manajerial, dan kebutuhan kolaborasi lintas fungsi. Studi di berbagai konteks pendidikan, termasuk Indonesia, menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan yang mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan institusi pendidikan saat ini (Ekué *et al.*, 2023; Day *et al.*, 2016).

Bertolak dari persoalan tersebut, penelitian ini berangkat dari rumusan masalah yaitu: "Bagaimana membangun kerangka kepemimpinan pendidikan yang lebih holistik dan adaptif untuk menjawab tantangan institusi pendidikan abad ke-21 di Indonesia dan secara global?". Untuk menjawab pertanyaan tersebut, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan sebuah model kerangka kepemimpinan holistik yang mengintegrasikan kekuatan dari berbagai pendekatan utama, yaitu kepemimpinan transformasional, instruksional, digital, dan terdistribusi. Model ini diharapkan mampu memberikan panduan yang lebih komprehensif bagi kepala sekolah, pemimpin pendidikan, dan pembuat kebijakan dalam membangun institusi pendidikan yang tangguh, inovatif, dan responsif terhadap perubahan.

Penelitian ini memiliki nilai kebaruan karena menawarkan sintesis yang belum banyak dikaji secara menyeluruh dalam literatur kepemimpinan pendidikan, terutama dalam konteks negara berkembang. Selain kontribusi teoretisnya, model ini juga dirancang agar aplikatif bagi kepala sekolah, pembuat kebijakan, serta peneliti yang berfokus pada reformasi pendidikan yang berkelanjutan dan berbasis nilai.

Penelitian ini memperkenalkan *Holistic Leadership Framework*, yang mengintegrasikan *Transformational*, *Instructional*, *Digital*, dan *Distributed Leadership* dalam satu model kepemimpinan yang lebih adaptif dan kontekstual. Kontribusi utama dari model ini terletak pada penyatuan keunggulan dari berbagai teori kepemimpinan pendidikan sebelumnya, serta

mengatasi keterbatasan yang ditemukan dalam masing-masing model secara terpisah.

Model *Holistic Leadership* memiliki dampak signifikan dalam dunia pendidikan modern, terutama dalam menghadapi tantangan disrupsi digital, reformasi pendidikan, dan pergeseran paradigma kepemimpinan sekolah dan universitas. Model ini diyakini akan mampu mengatasi fragmentasi model kepemimpinan yang ada saat ini, dimana sebagian besar teori kepemimpinan masih diterapkan secara terpisah, tanpa integrasi yang kuat dalam praktik. Model ini menghubungkan aspek motivasional, akademik, teknologi, dan kolaboratif dalam satu pendekatan yang utuh.

Bukan itu saja, model kepemimpinan holistik ini dirasakan semakin relevan di tengah maraknya transformasi digital pendidikan, dimana model ini menjawab kebutuhan kepemimpinan yang berbasis data, *AI*, dan teknologi tanpa mengabaikan pentingnya aspek pedagogis dan budaya organisasi.

Yang tidak kalah pentingnya adalah model kepemimpinan holistik ini mampu menyesuaikan dengan tren global dalam kebijakan pendidikan yang sejalan dengan kebijakan UNESCO dan OECD terkait pentingnya kepemimpinan adaptif dalam pendidikan untuk menghadapi era perubahan yang cepat.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dalam menghadapi disrupsi abad ke-21, institusi pendidikan dituntut untuk tidak hanya mempertahankan efektivitas pengajaran, tetapi juga bertransformasi menjadi organisasi pembelajaran yang adaptif dan kolaboratif. Untuk itu, pendekatan kepemimpinan yang holistik semakin diperlukan. Beberapa teori utama yang relevan antara lain adalah kepemimpinan transformasional, instruksional, terdistribusi, autentik, dan pelayanan.

Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan pemberdayaan dalam menciptakan lingkungan belajar yang dinamis. Meta-analisis oleh Leithwood *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap komitmen guru, kepercayaan dalam organisasi, dan motivasi untuk berinovasi. Namun, efektivitas model ini cenderung abstrak jika tidak didukung oleh strategi instruksional yang konkret.

Kepemimpinan instruksional, di sisi lain, berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran, partisipasi kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum, dan pemantauan proses pembelajaran. Studi sistematis oleh Day *et al.* (2016) menegaskan bahwa kombinasi antara peran pengawasan akademik dan dukungan emosional dari kepala sekolah terbukti meningkatkan capaian akademik siswa secara signifikan.

Sementara itu, kepemimpinan terdistribusi menawarkan pendekatan yang lebih partisipatif dengan melibatkan berbagai aktor dalam pengambilan keputusan. Harris & Jones (2020) menunjukkan bahwa model ini sangat relevan dalam konteks digitalisasi dan kolaborasi lintas fungsi di lingkungan sekolah. Dalam model ini, peran pemimpin tidak hanya berada pada satu individu, tetapi tersebar di antara guru, tim akademik, bahkan siswa.

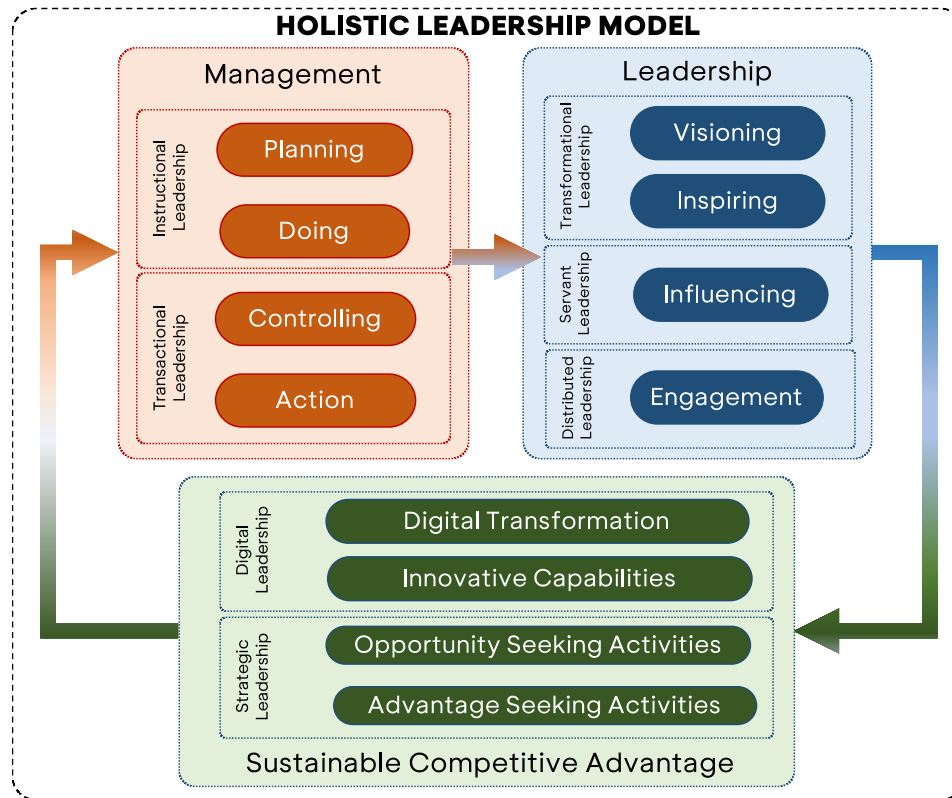
Kepemimpinan autentik melengkapi pendekatan ini dengan menekankan integritas, kejujuran, dan kesesuaian antara nilai pribadi dan tindakan profesional. Ekué *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik membangun iklim organisasi yang positif, kepercayaan antar individu, dan komitmen jangka panjang terhadap tujuan institusi.

Terakhir, kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) menyoroti pentingnya empati, pemberdayaan individu, dan dukungan terhadap pengembangan personal. Studi meta-analitis oleh Eva *et al.* (2019) membuktikan bahwa *servant leadership* memiliki korelasi kuat terhadap kepuasan kerja guru dan peningkatan hubungan sosial antar staf di lingkungan sekolah.

Model-model ini, meskipun masing-masing memiliki keunggulan, belum cukup efektif

jika diterapkan secara terpisah. Maka dari itu, penelitian ini mengusulkan *holistic leadership framework* yang mengintegrasikan kelima pendekatan tersebut dalam satu model kepemimpinan yang menyeluruh dan responsif terhadap tantangan global pendidikan.

Berikut adalah visualisasi model kerangka kepemimpinan holistik:



Gambar 1. Model Kepemimpinan Holistik

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan meta-analisis berbasis PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk menyeleksi dan menganalisis literatur terkait *holistic leadership* dalam pendidikan. PRISMA 2020 dipilih karena menyediakan struktur pelaporan yang lebih sistematis dan mutakhir dibandingkan versi sebelumnya, memungkinkan proses identifikasi, penyaringan, dan sintesis data literatur dilakukan secara transparan dan dapat direplikasi. Panduan ini mendukung validitas temuan dengan meminimalkan bias seleksi dan meningkatkan akurasi dalam pengolahan data literatur (Page *et al.*, 2021).

Proses meta-analisis dilakukan dalam empat tahap utama berdasarkan standar PRISMA:

1. Identifikasi → Mengumpulkan artikel berdasarkan kata kunci yang relevan.
2. Penyaringan → Mengeliminasi artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi.
3. Kelayakan → Meninjau teks lengkap untuk memastikan kesesuaian penelitian.
4. Analisis dan Sintesis → Mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan kategori tematik.

Dari 150 artikel yang ditemukan dalam *database Scopus Q1-Q2 (2018–2024)*, seleksi dilakukan berdasarkan relevansi tematik, keterbaruan studi, dan metodologi penelitian yang digunakan. Akhirnya, 10 artikel dipilih untuk dianalisis lebih dalam. Analisis data dilakukan dengan pendekatan komparatif untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan dari masing-masing teori kepemimpinan. Data dikategorikan berdasarkan: (1) Konteks penerapan teori, (2)

Efektivitas dalam peningkatan hasil pendidikan, (3) Tantangan implementasi, dan (4) Potensi integrasi teori. Berikut adalah hasil komparasi berbagai literatur yang relevan:

Tabel 1. Hasil Sistematik Literatur Review Kategori Inclusive

No	Tahun	Penulis	Judul Artikel	Kerangka Konseptual	Hasil Temuan
1	2019	Leithwood <i>et al.</i>	<i>How school leadership influences student learning: A test of "the four paths model"</i>	<i>Instructional &amp; Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan transformasional dan instruksional berkontribusi signifikan terhadap hasil belajar dan motivasi siswa.
2	2016	Day <i>et al.</i>	<i>The Impact of Leadership on Student Outcomes</i>	<i>Instructional &amp; Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan berdampak pada pembentukan iklim sekolah dan pencapaian siswa.
3	2021	Leithwood	<i>A Review of Evidence about Equitable School Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen guru terhadap perubahan.
4	2020	Harris & Jones	<i>COVID-19 – School leadership in disruptive times</i>	<i>Distributed &amp; Adaptive Leadership</i>	Kepemimpinan adaptif dan kolaboratif sangat penting di masa disrupsi seperti pandemi COVID-19.
5	2023	Ekué	<i>Leading ethical leaders: Higher education institutions, business schools and the sustainable development goals</i>	<i>Authentic &amp; Ethical Leadership</i>	Kepemimpinan autentik membangun kepercayaan dan iklim etis di sekolah.
6	2019	Eva <i>et al.</i>	<i>Servant leadership: A systematic review and call for future research</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Servant leadership</i> berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan staf dan kepuasan kerja guru.
7	2019	Hallinger & Kovačević	<i>A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018</i>	<i>Bibliometric Analysis</i>	Menunjukkan tren dominan dalam penelitian kepemimpinan pendidikan dari tahun ke tahun.
8	2024	Samuel	<i>Transformational Leadership in Educational Institutions</i>	<i>Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan transformasional memperkuat kemampuan institusi dalam menghadapi perubahan sistemik.
9	2024	Lei <i>et al.</i>	<i>The Role of Transformational Leadership in Professional Learning Communities</i>	<i>Learning Organization &amp; Transformational Leadership</i>	Transformational leaders meningkatkan kolaborasi guru dalam komunitas pembelajaran.
10	2021	Ruben & Gigliotti	<i>Explaining Incongruities Between Leadership Theory and Practice</i>	<i>Theory-Practice Gap</i>	Keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kemampuan menjembatani teori dan implementasi di lapangan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis komparatif untuk mengevaluasi efektivitas lima pendekatan kepemimpinan utama transformasional, instruksional, terdistribusi, autentik, dan pelayanan dalam berbagai konteks institusi pendidikan kontemporer. Evaluasi dilakukan dengan menganalisis perbedaan hasil implementasi teori-teori tersebut pada institusi yang memiliki karakteristik berbeda, baik dari segi kebijakan pendidikan, budaya organisasi, maupun gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan. Mengacu

pada sintesis penelitian oleh Day *et al.* (2016), pendekatan transformasional dan instruksional menunjukkan kontribusi signifikan terhadap peningkatan capaian siswa dan iklim pembelajaran, sementara model kepemimpinan autentik dan pelayanan berperan dalam membangun hubungan profesional yang sehat serta ketahanan organisasi di tengah disrupsi.

Meskipun berbagai model kepemimpinan telah digunakan dalam konteks pendidikan, masing-masing memiliki keterbatasan yang signifikan ketika dihadapkan pada tantangan global saat ini, seperti disrupsi teknologi, perubahan kebijakan pendidikan, dan pergeseran paradigma pembelajaran. Berikut adalah analisis kritis terhadap kelemahan masing-masing model kepemimpinan:

Tabel 2. Kelemahan dan Kelebihan Model Kepemimpinan

Model Kepemimpinan	Kelebihan	Kelemahan
Transformational Leadership (Leithwood, 2021)	Meningkatkan motivasi guru dan menciptakan budaya inovasi	Kurang spesifik dalam memberikan arahan akademik, sehingga sering kali gagal dalam implementasi kebijakan pendidikan yang berbasis bukti ( <i>evidence-based leadership</i> )
Instructional Leadership (Robinson <i>et al.</i> , 2009)	Berfokus pada peningkatan hasil akademik siswa melalui pengelolaan kurikulum	Tidak fleksibel dalam menghadapi perubahan teknologi dan kurang mempertimbangkan faktor kepemimpinan kolaboratif
Digital Leadership (Hoogeboom <i>et al.</i> , 2021)	Meningkatkan efisiensi organisasi melalui teknologi dan pembelajaran berbasis AI	Rentan terhadap kesenjangan digital dan kurang memiliki dasar pedagogis yang kuat
Distributed Leadership (Harris & Jones, 2020)	Memungkinkan kepemimpinan kolektif dan meningkatkan keterlibatan guru serta staf akademik	Tanpa struktur yang jelas, dapat menyebabkan fragmentasi dalam pengambilan keputusan dan kurangnya akuntabilitas

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam konteks pendidikan abad ke-21, kepemimpinan holistik semakin menjadi fokus utama karena kompleksitas tantangan institusi pendidikan yang terus berkembang. Pendekatan ini tidak hanya mencakup aspek manajerial, namun juga dimensi inspiratif, kolaboratif, digital, dan strategis. Kajian kontemporer oleh Leithwood *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memadukan aspek transformasional dan instruksional secara signifikan meningkatkan hasil pembelajaran dan motivasi guru. Kepemimpinan holistik menekankan bahwa peran pemimpin pendidikan tidak hanya sebatas mengelola kurikulum dan sumber daya, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menginspirasi, memengaruhi, dan membangun budaya inovatif. Studi oleh Day *et al.* (2016) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan membangun kepercayaan, mengelola tim kolaboratif, dan mendorong pembelajaran profesional berkelanjutan.

Pemanfaatan digital leadership menjadi aspek penting dalam model kepemimpinan holistik. Wang *et al.* (2011) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan berbasis data secara signifikan meningkatkan efektivitas institusi pendidikan. Ekué *et al.* (2023) memperkuat hal ini dengan menekankan bahwa pemimpin yang autentik dan etis dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif dan tangguh terhadap perubahan.

Institusi pendidikan yang berhasil menerapkan model kepemimpinan holistik akan mampu mengembangkan kapabilitas inovatif dan aktivitas pencarian peluang yang berorientasi pada keunggulan kompetitif jangka panjang. Sebagai contoh nyata, *Singapore Management University* (SMU) telah berhasil mengintegrasikan kepemimpinan strategis, digital, dan partisipatif dalam pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan industri dan masa depan kerja. SMU secara aktif melibatkan dosen, mahasiswa, dan pemangku kepentingan dalam proses

pengembangan inisiatif inovasinya.

Dengan demikian, model kepemimpinan holistik menawarkan solusi yang menyatukan berbagai pendekatan kepemimpinan dalam satu kerangka kerja terpadu. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi manajerial, tetapi juga membangun budaya institusional yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif, menjadikan institusi pendidikan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan global dan transformasi jangka panjang. Maka dari itu dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern, model kepemimpinan holistik hadir sebagai solusi yang menyatukan berbagai pendekatan kepemimpinan dalam satu kerangka kerja yang terintegrasi. Dengan pendekatan ini, model kepemimpinan holistik tidak hanya memastikan efisiensi manajerial, tetapi juga membangun budaya kepemimpinan yang inovatif dan adaptif.

### Menuju Kerangka Kerja Holistik Kepemimpinan Pendidikan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa tidak ada satu teori kepemimpinan yang dapat sepenuhnya mengatasi tantangan pendidikan modern. Oleh karena itu, dibutuhkan integrasi dari berbagai model kepemimpinan untuk membentuk kerangka kepemimpinan holistik yang menggabungkan visi transformasional, keterlibatan instruksional, distribusi wewenang, serta nilai-nilai autentik dan pelayanan (Maheshwari & Nayak, 2020).

Penelitian ini menegaskan bahwa tidak ada satu pun teori kepemimpinan yang secara tunggal mampu merespons kompleksitas tantangan pendidikan modern, terutama dalam konteks disrupsi digital, dinamika sosial, dan kebutuhan inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pendekatan yang menyatukan kekuatan dari berbagai model kepemimpinan. Kebaruan utama dari studi ini terletak pada pengembangan *Holistic Leadership Model* (HLM) sebuah kerangka kepemimpinan integratif yang memadukan visi dan inspirasi dari kepemimpinan transformasional, fokus akademik dari kepemimpinan instruksional, kolaborasi partisipatif dari kepemimpinan terdistribusi, serta integritas nilai dari kepemimpinan autentik dan pelayanan.

Tidak seperti penelitian sebelumnya yang cenderung terfragmentasi dan hanya menyoroti satu atau dua dimensi kepemimpinan, HLM menawarkan sintesis komprehensif berdasarkan bukti empiris terkini. Model ini dirancang untuk menjawab kebutuhan kepemimpinan yang fleksibel, adaptif, dan kontekstual dalam lingkungan pendidikan yang terus berubah. Dengan demikian, kontribusi orisinal dari penelitian ini tidak hanya terletak pada penegasan pentingnya integrasi teori, tetapi juga pada penyusunan kerangka konseptual praktis yang dapat diterapkan oleh pemimpin pendidikan di berbagai tingkat institusi.

Tabel berikut membandingkan model *holistic leadership* dengan model kepemimpinan sebelumnya:

Tabel 3. Perbandingan Model *Holistic Leadership* dengan Model Kepemimpinan

Aspek	<i>Transformational Leadership</i> (Leithwood, 2021)	<i>Instructional Leadership</i> (Robinson et al., 2009)	<i>Digital Leadership</i> (Hoogetboom et al., 2021)	<i>Distributed Leadership</i> (Harris & Jones, 2020)	<i>Holistic Leadership</i> (Usulan Model Baru)
Fokus Utama	Motivasi & inspirasi	Pengelolaan kurikulum & pembelajaran	Pemanfaatan teknologi & digitalisasi	Kolaborasi & distribusi kepemimpinan	Integrasi keempat aspek secara bersamaan
Kelebihan	Membangun budaya inovasi & perubahan	Memastikan hasil akademik & efektivitas pembelajaran	Meningkatkan efisiensi administrasi & adopsi teknologi	Memperluas partisipasi dalam kepemimpinan	Menggabungkan motivasi, pedagogi, digitalisasi, dan kolaborasi dalam satu kerangka kerja
Kelemahan	Kurang spesifik dalam aspek	Kurang fleksibel dalam	Rentan terhadap kesenjangan digital	Bisa menyebabkan	Mengatasi kelemahan semua

Aspek	<i>Transformational Leadership</i> (Leithwood, 2021)	<i>Instructional Leadership</i> (Robinson <i>et al.</i> , 2009)	<i>Digital Leadership</i> (Hoogetboom <i>et al.</i> , 2021)	<i>Distributed Leadership</i> (Harris & Jones, 2020)	<i>Holistic Leadership</i> (Usulan Model Baru)
	instruksional	menghadapi perubahan organisasi		fragmentasi & kurangnya akuntabilitas	model sebelumnya dengan pendekatan yang lebih komprehensif
Konteks Aplikasi	Sekolah dengan struktur hierarkis kuat	Sekolah dengan fokus akademik tinggi	Sekolah berbasis teknologi	Institusi yang menekankan kepemimpinan kolektif	Fleksibel, dapat diterapkan dalam berbagai tipe institusi pendidikan

## Implikasi Praktis

### Implikasi Model *Holistic Leadership* Bagi Pemangku Kepentingan Utama di Bidang Pendidikan

Agar model *holistic leadership* tidak hanya menjadi konsep teoretis, tetapi juga memiliki dampak nyata dalam kebijakan pendidikan, bagian ini akan menjelaskan bagaimana model ini dapat diimplementasikan oleh pemerintah, lembaga pendidikan, dan pemimpin sekolah/universitas melalui kebijakan konkret.

#### Bagi Pemimpin Sekolah

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin sekolah perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang kontekstual dan fleksibel, sesuai dengan tantangan spesifik institusi mereka. Sekolah dengan kebutuhan peningkatan mutu pengajaran dapat lebih mengandalkan kepemimpinan instruksional, sementara sekolah yang menghadapi resistensi terhadap perubahan dapat menerapkan kepemimpinan transformasional untuk membangun visi dan motivasi bersama (Hallinger & Kovačević, 2019; Robinson *et al.*, 2009). Selain itu, kepemimpinan terdistribusi dapat menjadi solusi bagi sekolah dengan keterbatasan sumber daya, memungkinkan kolaborasi antara kepala sekolah, guru, dan komunitas sekolah untuk meningkatkan efektivitas manajemen (Maheshwari & Nayak, 2020).

#### Bagi Pembuat Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pendidikan yang berbasis penelitian empiris tentang kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menciptakan reformasi yang berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan bahwa kebijakan pendidikan harus lebih mendukung pengembangan kapasitas kepemimpinan berbasis nilai dan inovasi, termasuk program pelatihan yang mengintegrasikan aspek transformasional, instruksional, dan terdistribusi dalam manajemen sekolah (Day *et al.*, 2016). Selain itu, kebijakan perlu memastikan akses yang lebih luas terhadap teknologi pendidikan dan strategi kepemimpinan digital untuk menghadapi era disrupsi (Ekué *et al.*, 2023).

#### Bagi Akademisi

Penelitian ini membuka ruang bagi studi lanjutan mengenai integrasi berbagai pendekatan kepemimpinan dalam konteks pendidikan yang semakin kompleks, khususnya pada era digital dan pasca-pandemi. Kajian lebih lanjut mengenai bagaimana pemimpin sekolah mengimplementasikan model kepemimpinan holistik dalam menghadapi tantangan nyata seperti digitalisasi pembelajaran, ketimpangan sumber daya, dan kebutuhan akan inovasi berkelanjutan, akan memperkuat pengembangan teori dan praktik kepemimpinan pendidikan (Leithwood *et al.*, 2019). Selain itu, riset mendalam tentang pengaruh kepemimpinan berbasis nilai, seperti keaslian, etika, dan keberpihakan pada kesejahteraan komunitas sekolah, perlu



dieksplorasi lebih lanjut karena terbukti berperan penting dalam menciptakan budaya sekolah yang inklusif, sehat, dan berkelanjutan (Ekué *et al.*, 2023).

### Integrasi *Holistic Leadership* dalam Kebijakan Pendidikan Nasional

Berikut ini adalah beberapa justifikasi yang mendorong penerapan model kepemimpinan holistik dalam kebijakan pendidikan nasional, diantaranya :

1. OECD (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan harus berbasis inovasi, teknologi, dan kolaborasi untuk menghadapi tantangan global.
2. UNESCO (2021) merekomendasikan bahwa kepemimpinan berbasis transformasi digital harus menjadi bagian dari kebijakan pendidikan di abad ke-21.
3. Kementerian Pendidikan di berbagai negara (misalnya, UK, Finlandia, dan Singapura) telah menerapkan kebijakan kepemimpinan adaptif, tetapi banyak negara berkembang masih tertinggal dalam mengadopsi model kepemimpinan modern.

Berikut adalah gambaran bagaimana langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam menerapkan model *holistic leadership* pada kebijakan pendidikan

1. Reformasi Pelatihan Kepemimpinan bagi kepala sekolah dan rektor
  - Pemerintah harus memasukkan kurikulum kepemimpinan berbasis *holistic leadership* dalam program pelatihan kepala sekolah, rektor, dan administrator pendidikan.
  - Program ini harus mencakup: Pengembangan kompetensi *transformational leadership* untuk membangun budaya inovasi, Penerapan *instructional leadership* untuk memastikan efektivitas kurikulum. Pelatihan *digital leadership* untuk meningkatkan adopsi teknologi dalam pembelajaran dan administrasi, dan distribusi kepemimpinan (*distributed leadership*) untuk membangun tim kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan berbasis data.
2. Kebijakan Integrasi *Digital Leadership* dalam Manajemen Sekolah dan Universitas
  - Kementerian Pendidikan perlu menetapkan standar kompetensi digital bagi pemimpin sekolah, sehingga setiap kepala sekolah dan rektor diwajibkan memiliki sertifikasi kepemimpinan digital.
  - Pemerintah harus mendanai proyek implementasi *AI* dan *big data* dalam kepemimpinan sekolah, yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data secara lebih efektif.
3. Penyesuaian Kebijakan Rekrutmen & Evaluasi Pemimpin Pendidikan
  - Saat ini, banyak kepala sekolah dan rektor dipilih hanya berdasarkan senioritas, bukan kompetensi kepemimpinan yang relevan.
  - Kebijakan harus mengadopsi pendekatan baru yang memasukkan prinsip *holistic leadership* sebagai standar seleksi dan evaluasi pemimpin pendidikan.

Tabel 4. Implementasi di Tingkat Sekolah dan Universitas

Tingkat Pendidikan	Strategi Implementasi Holistic Leadership
Sekolah Dasar & Menengah	1. Mengembangkan <i>teacher leadership program</i> untuk mendorong kepemimpinan guru dalam inovasi kurikulum. 2. Menerapkan <i>digital leadership training</i> bagi kepala sekolah dan staf akademik untuk meningkatkan kompetensi teknologi. 3. Mendorong partisipasi siswa dalam kepemimpinan sekolah, sehingga mereka memahami nilai kolaborasi dan inovasi.
Perguruan Tinggi & Universitas	1. Menciptakan kolaborasi antara fakultas dalam model <i>distributed leadership</i> , memastikan bahwa setiap fakultas memiliki peran aktif dalam kepemimpinan institusi. 2. Mengadopsi <i>Artificial Intelligence (AI)</i> dalam proses pengambilan keputusan akademik, meningkatkan efisiensi dan akurasi kebijakan kampus. 3. Mengembangkan <i>digital leadership certification</i> untuk dosen dan rektor sebagai

Tingkat Pendidikan	Strategi Implementasi Holistic Leadership
	syarat utama dalam pengelolaan universitas berbasis teknologi.

Dengan implikasi ini, penelitian ini tidak hanya berkontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan pendidikan tetapi juga memberikan panduan konkret bagi para pemimpin, pembuat kebijakan, dan akademisi untuk membangun sistem pendidikan yang lebih efektif dan adaptif di abad ke-21.

### Studi Kasus: Implementasi Model *Holistic Leadership* dalam Kebijakan Pendidikan Global

1. Finlandia: Kebijakan Berbasis *Distributed Leadership*
    - Kementerian Pendidikan Finlandia menerapkan model kepemimpinan berbasis kolaborasi, di mana kepala sekolah tidak bertindak sebagai satu-satunya pengambil keputusan, tetapi bekerja sama dengan komunitas guru dan orang tua dalam mengembangkan kebijakan sekolah.
    - Hasilnya: Finlandia menjadi salah satu negara dengan sistem pendidikan terbaik di dunia (OECD, 2022).
  2. Singapura: *Digital Leadership* sebagai Syarat Utama bagi Kepala Sekolah
    - Kementerian Pendidikan Singapura mengembangkan program pelatihan digital bagi pemimpin pendidikan, di mana setiap kepala sekolah wajib memiliki sertifikasi *digital leadership* sebelum diangkat ke posisi strategis.
    - Hasilnya: Singapura berhasil menerapkan *AI* dalam pembelajaran dan administrasi sekolah lebih cepat dibandingkan banyak negara lain.
  3. Inggris: *Transformational Leadership* dalam Reformasi Kurikulum
    - Inggris menerapkan kebijakan kepemimpinan berbasis transformasi inovasi pendidikan, di mana kepala sekolah dilatih untuk mengembangkan budaya pembelajaran yang fleksibel dan berbasis teknologi.
    - Hasilnya: Meningkatkan efektivitas sekolah dalam menghadapi perubahan kebijakan nasional dan global.
- Adapun pembelajaran dari studi kasus sebagaimana tersebut diatas, adalah bahwa:
- Negara-negara dengan sistem pendidikan maju telah mengintegrasikan elemen *holistic leadership* dalam kebijakan mereka.
  - Negara berkembang dapat mengadopsi kebijakan serupa, dengan menyesuaikan pada kondisi lokal masing-masing.
  - Pemerintah harus mewajibkan sertifikasi kepemimpinan digital bagi pemimpin pendidikan untuk mempercepat transformasi sekolah dan universitas.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat sepenuhnya memenuhi tuntutan pendidikan modern. Oleh karena itu, pendekatan integratif yang menggabungkan kepemimpinan transformasional, instruksional, dan terdistribusi menjadi solusi yang lebih efektif. Implikasi bagi pemimpin sekolah adalah perlunya strategi berbasis data dan fleksibilitas dalam mengadopsi berbagai teori kepemimpinan sesuai kebutuhan institusi.

- *Holistic leadership* dapat diterapkan dalam kebijakan pendidikan melalui pelatihan pemimpin sekolah, integrasi teknologi, dan kebijakan rekrutmen yang lebih berbasis kompetensi.
- Kementerian Pendidikan di berbagai negara dapat menggunakan model ini untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan universitas, memastikan bahwa pemimpin pendidikan memiliki kompetensi di bidang transformasi, instruksi, digitalisasi, dan distribusi kepemimpinan.
- Dengan pendekatan berbasis studi kasus dan kebijakan global, implementasi *holistic leadership* dapat mempercepat reformasi pendidikan dan meningkatkan kualitas institusi pendidikan secara keseluruhan.

Namun, implementasi teori-teori ini dalam sistem pendidikan masih menghadapi tantangan seperti perubahan kebijakan yang dinamis, digitalisasi pendidikan, serta ketimpangan akses terhadap sumber daya (Ekué *et al.*, 2023; Day *et al.*, 2016). Oleh karena itu, pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis nilai menjadi kebutuhan mendesak bagi pemimpin sekolah dan universitas.

Untuk memperkuat kontribusi model ini dalam praktik pendidikan, sangat penting dilakukan penelitian lanjutan yang mengevaluasi efektivitas penerapan *Holistic Leadership Model* (HLM) di berbagai institusi pendidikan. Penelitian ini perlu diarahkan pada pengukuran tingkat keberhasilan implementasi model dalam meningkatkan kinerja akademik, motivasi guru, partisipasi *stakeholder*, serta inovasi kelembagaan. Dengan demikian, kita dapat memastikan bahwa model yang diusulkan tidak hanya kuat secara konseptual, tetapi juga terbukti efektif dalam konteks nyata. Validasi empiris ini menjadi krusial untuk menghindari asumsi keberhasilan semu dan memperkuat akuntabilitas model saat diterapkan dalam kebijakan dan praktik kepemimpinan pendidikan.

## KETERBATASAN PENELITIAN DAN REKOMENDASI

Keterbatasan utama dalam penelitian ini terletak pada kurangnya studi *longitudinal* yang secara spesifik mengukur dampak integrasi berbagai teori kepemimpinan dalam konteks pendidikan yang beragam. Untuk itu, penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji secara mendalam implementasi kepemimpinan berbasis nilai dan teknologi, khususnya dalam sistem pendidikan digital dan *hybrid learning*. Studi oleh Ekué *et al.* (2023) menekankan pentingnya kepemimpinan etis dan autentik dalam membangun kepercayaan dan stabilitas organisasi, terutama di tengah perubahan yang cepat. Sementara itu, Eva *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki peran strategis dalam menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Penelitian lebih lanjut juga dibutuhkan untuk memahami sejauh mana gaya kepemimpinan tertentu berkontribusi terhadap kesetaraan akses pendidikan serta kemampuan institusi dalam bertahan menghadapi krisis global.

## REFERENSI

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 58(2), 145–178. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Ekué, A. A., Singh, D., & Usher, J. (2023). *Leading ethical leaders: Higher education institutions, business schools and the sustainable development goals*. Globethics

- Publications. <http://dx.doi.org/10.58863/20.500.12424/4278450>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 89(3), 5–25. <https://doi.org/10.3102/0034654319830380>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – School leadership in disruptive times. *School Leadership and Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hoogeboom, M. A. M. G., Saeed, A., Noordzij, M. L., & Wilderom, C. P. M. (2021). Physiological arousal variability accompanying relations-oriented behaviors of effective leaders: Triangulating skin conductance, video-based behavior coding and perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101493>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Laporan evaluasi transformasi digital di sekolah Indonesia*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Lei, G., Hamid, A. H. A., & Mansor, A. N. (2024). The role of transformational leadership in professional learning communities: Empirical evidence from China. *Journal of Pedagogical Research*, 8(3), 264–278. <https://doi.org/10.33902/JPR.202427425>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Journals Education.Science*, 11(8), 1–49. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2019). How school leadership influences student learning: A test of “the four paths model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 381–416. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2020). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(5), 193–212. <https://doi.org/10.1177/1741143220945700>
- OECD. (2022, December 5). *PISA 2022 results (volume I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i\\_53f23881-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i_53f23881-en.html)
- OECD. (2022, November 21). *Education policy outlook 2022: Transforming pathways for lifelong learners*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2022\\_c77c7a97-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2022_c77c7a97-en.html)
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, A. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. New Zealand: Ministry of Education.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2021). Explaining incongruities between leadership theory and practice: Integrating theories of resonance, communication and systems. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(6), 942–957. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0072>
- Samuel, K. (2024). Transformational leadership in educational institutions: A comprehensive review. *Eurasian Experiment Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(3), 18–22.
- UNESCO (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Wang, M., Vogel, D., & Ran, W. (2011). Creating a performance-oriented e-learning environment: A design science approach. *Information and Management*, 48(7), 260–269. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.06.003>