

**MODEL PENGUATAN KOMPETENSI DIGITAL GURU
MELALUI KEPEMIMPINAN ADAPTIF, BUDAYA
ORGANISASI, DAN EFIKASI DIRI DI SEKOLAH DASAR
NEGERI JAKARTA TIMUR**



**DUDI RUHYADI MUHARAM
9911922024**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Suryadi

Tanggal: 23-07-2026



Dr. Andy Hadiyanto, M.A

Tanggal: 22-07-2026

Nama

Tanda Tangan

Tanggal

Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus
(Ketua)



24/07 2026

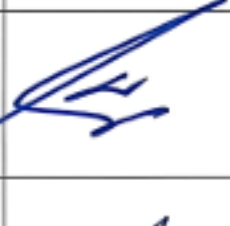
Prof. Dr. Suryadi
(Sekretaris)



23/07 2026

Nama : Dudi Ruhyadi Muharam
No. Registrasi : 9911922024
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan
Angkatan : 2022

Nama : Dudi Ruhyadi Muharam
 No. Registrasi : 9911922024
 Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan
 Angkatan : 2022

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus (Ketua)		24-07-2026
2	Prof. Dr. Suryadi (Sekretaris/Promotor)		23-07-2026
3	Dr. Andy Hadiyanto, M.A (Co-Promotor)		22-07-2026
4	Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd (Penguji)		22-07-2026
5	Prof. Dr. Masduki Ahmad, S.H., M.M (Penguji)		22-07-2026
6	Dr. Fakhruddin Arbah, M.Pd (Penguji)		21-07-2026
7	Prof. Dr. Hasbi Sjamsir, M.Hum (Penguji Eksternal)		18-07-2026

MODEL PENGUATAN KOMPETENSI DIGITAL GURU MELALUI KEPEMIMPINAN ADAPTIF, BUDAYA ORGANISASI, DAN EFIKASI DIRI DI SEKOLAH DASAR NEGERI JAKARTA TIMUR

Dudi Ruhyadi Muharam
Manajemen Pendidikan

ABSTRAK

Akselerasi transformasi digital di dunia pendidikan menempatkan kompetensi digital guru sebagai faktor krusial yang menentukan kualitas pembelajaran. Namun pada kenyataannya, guru masih menghadapi tantangan dan resistensi psikologis dalam mengintegrasikan teknologi secara mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan adaptif dan budaya organisasi terhadap kompetensi digital guru, dengan efikasi diri sebagai variabel mediator. Pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan dan data dikumpulkan dari 380 responden guru melalui kuesioner terstruktur. Hasil penelitian mengungkapkan delapan temuan signifikan: kepemimpinan adaptif berpengaruh langsung terhadap kompetensi digital ($\beta=0,291$; $t=4,909$) dan budaya organisasi ($\beta=0,393$; $t=6,944$). Budaya organisasi terbukti menjadi prediktor paling dominan terhadap kompetensi digital ($\beta=0,631$) sekaligus memengaruhi efikasi diri ($\beta=0,107$). Efikasi diri memberikan kontribusi langsung terhadap kompetensi digital ($\beta=0,127$) dan berhasil menjalankan peran mediasi pada jalur kepemimpinan adaptif ($\beta=0,131$; $t=3,023$) serta budaya organisasi ($\beta=0,076$; $t=2,683$) terhadap kompetensi digital guru. Penelitian ini memberikan kontribusi orisinal berupa model empiris dengan mensintesis teori kepemimpinan Heifetz, budaya Schein, dan efikasi diri Bandura, yang membuktikan bahwa kompetensi digital adalah fenomena ekologis yang digerakkan oleh kepemimpinan dan didukung oleh budaya organisasi melalui penguatan kondisi psikologis individu.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Budaya Organisasi, Efikasi Diri Guru, Kompetensi Digital, PLS-SEM.

**MODEL OF STRENGTHENING TEACHER DIGITAL COMPETENCE
THROUGH ADAPTIVE LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE,
AND SELF-EFFICACY AT PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS
IN EAST JAKARTA**

Dudi Ruhyadi Muharam
Education Management

ABSTRACT

The acceleration of digital transformation in education places teacher digital competence as a critical factor determining the quality of learning. However, in reality, teachers still face adaptive challenges and psychological resistance in integrating technology deeply. This study aims to analyze and explain the influence of adaptive leadership and organizational culture on teacher digital competence, with self-efficacy as a mediating variable. Utilizing a quantitative approach with Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM), data were collected from 380 teacher respondents through a structured questionnaire. The results revealed eight significant findings: adaptive leadership has a direct effect on digital competence ($\beta=0.291$; $t=4.909$) and organizational culture ($\beta=0.393$; $t=6.944$). Organizational culture proved to be the most dominant predictor of digital competence ($\beta=0.631$) while also influencing self-efficacy ($\beta=0.107$). Self-efficacy contributes directly to digital competence ($\beta=0.127$) and successfully performs a mediating role in the paths of adaptive leadership ($\beta=0.131$; $t=3.023$) and organizational culture ($\beta=0.076$; $t=2.683$) toward teacher digital competence. This research provides an original contribution in the form of a new theoretical model that synthesizes Heifetz's leadership theory, Schein's organizational culture, and Bandura's self-efficacy, proving that digital competence is an ecological phenomenon driven by leadership and supported by organizational culture through the strengthening of individual psychological conditions.

Keywords: Adaptive Leadership, Organizational Culture, Teacher Self-Efficacy, Digital Competence, PLS-SEM.

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap	: Dudi Ruhyadi Muharam
NIM	: 9911922024
Program	: Doktor
Program Studi	: Manajemen Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul "Model Penguatan Kompetensi Digital Guru Melalui Kepemimpinan Adaptif, Budaya Organisasi, dan Efikasi Diri di Sekolah Dasar Negeri Jakarta Timur" merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 04 Agustus 2026
Yang menyatakan,

Dudi Ruhyadi Muharam
NIM. 9911922024

PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dudi Ruhyadi Muharam
No. Registrasi : 9911922024

Menyatakan bahwa saya telah memublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut.

- 1) Muharam, D. R., Suryadi, Hadiyanto, A. (2025). Adaptive Leadership of Principals in Building an Inspiring Organizational Culture and Fostering Teachers' Creative Behavior. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 32(S9 (2025): Posted 15 December), 2933–2943. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19062199>

Jakarta, 04 Agustus 2026



Dudi Ruhyadi Muharam



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN
Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dudi Ruhyadi Muharam
NIM : 9911922024
Fakultas/Prodi : Sekolah Pascasarjana/S3 Manajemen Pendidikan
Alamat Email : dudi_9911922024@mhs.unj.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul:

Model Penguatan Kompetensi Digital Guru Melalui Kepemimpinan Adaptif, Budaya Organisasi, dan Efikasi Diri di Sekolah Dasar Negeri Jakarta Timur

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara fulltext untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 04 Agustus 2026

Dudi Ruhyadi Muharam

KATA PENGANTAR

Melalui penelitian yang berjudul “Model Penguatan Kompetensi Digital Guru Melalui Kepemimpinan Adaptif, Budaya Organisasi, dan Efikasi Diri di Sekolah Dasar Negeri Jakarta Timur”, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan kualitas pendidikan. Penelitian ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, dan kami mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah berkontribusi dalam kelancaran penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti dalam upaya kita bersama untuk menciptakan pendidikan yang lebih baik. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M. Si, Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dedi Purwana, E.S, M. Bus, Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Suryadi, selaku promotor sekaligus Koordinator Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan, yang telah membimbing dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan disertasi.
4. Dr. Andy Hadiyanto, M.A., selaku co-promotor yang telah membimbing dan mengarahkan selama penulisan disertasi.
5. Para penguji Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd., Prof. Dr. Masduki Ahmad, SH, M.M., dan Dr. Fakhruddin Arbah, M.Pd yang telah memberikan arahan dan saran untuk penyempurnaan disertasi.
6. Prof. Dr. Hasbi Sjamsir, M.Hum selaku penguji eksternal yang telah memberikan waktu dan saran disertasi.
7. Para dosen Sekolah Pascasarjana Manajemen Pendidikan, yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
8. Para kepala sekolah dan guru SD Negeri Jakarta Timur yang telah mengizinkan dan membantu penelitian dalam pengumpulan data.
9. Kepada alm. Bapak H. M. Etjin Daetjin, AR dan almh. Ibu Hj. Romlah., Istri tercinta Eka Nurhaini, dan anak saya: Angelita Yoseca, MBA, dr. Florencia Clara, Vidi Dyandra Annisa Muharam, Andika Ganendra Muharam dan

Sandya Devantara Muharam. Terima kasih atas doa dan dukungan selama kuliah dan tugas akhir disertasi.

10. Teman-teman mahasiswa S3 Manajemen Pendidikan khususnya angkatan 2022 yang telah memberikan dukungan dan doa dalam penyusunan disertasi.

Harapan dan doa menyertai kehadiran disertasi ini dengan segala keterbatasan yang ada. Semoga dapat memberi manfaat dan sumbangan bagi perkembangan keilmuan, khususnya manajemen pendidikan. Semoga Allah SWT selalu memberikan berkah dan hidayahNya dalam kehidupan kita. Aamiin.

Jakarta, Agustus 2026

Dudi Ruhyadi Muharam



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	vi
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	vii
PERSETUJUAN PUBLIKASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	12
D. Perumusan Masalah	12
E. Signifikansi Penelitian	13
F. <i>State of Art</i>	13
BAB II KAJIAN TEORETIK	
A. Deskripsi Konseptual	23
1. Kompetensi Digital Guru	23
2. Kepemimpinan Adaptif.....	33
3. Budaya Organisasi	41
4. Efikasi Diri	49
B. Penelitian yang Relevan.....	56
C. Kerangka Teoretik.....	67
D. Hipotesis Penelitian.....	76
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tujuan Penelitian	77
B. Waktu dan Tempat Penelitian	77
C. Metode Penelitian.....	77
D. Populasi dan Sampel	78
E. Teknik Pengumpulan Data.....	78

F. Teknik Analisis Data.....	87
G. Hipotesis Statistika.....	90

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	92
1. Deskripsi Data	92
a) Karakteristik Responden	92
b) Statistik Deskriptif	95
2. Pengukuran <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i>	101
a) Pengukuran <i>Outer Model</i>	101
b) Pengukuran <i>Inner Model</i>	105
3. Pengujian Hipotesis.....	109
4. Model Empirik Temuan Penelitian	119
B. Pembahasan.....	122
1. Kepemimpinan adaptif terhadap kompetensi digital guru.....	122
2. Budaya organisasi terhadap kompetensi digital guru	125
3. Efikasi diri terhadap kompetensi digital guru.....	128
4. Kepemimpinan adaptif terhadap efikasi diri	130
5. Budaya organisasi terhadap efikasi diri.....	132
6. Kepemimpinan adaptif terhadap budaya organisasi.....	134
7. Kepemimpinan adaptif terhadap kompetensi digital guru melalui efikasi diri	136
8. Budaya organisasi terhadap kompetensi digital guru melalui efikasi diri	138
C. Keterbatasan Penelitian.....	142

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan	144
B. Implikasi.....	146
C. Saran.....	148

DAFTAR PUSTAKA	150
-----------------------------	------------

LAMPIRAN.....	160
----------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	199
-----------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu	13
Tabel 1.2 Hasil <i>Occurrences</i> dan <i>Relevance</i> Variabel yang Diteliti.....	19
Tabel 2.1 Kompetensi Digital Guru dalam Inovasi Pembelajaran 4.0.....	28
Tabel 3.1 Instrumen Penelitian Variabel Kompetensi Digital Guru	79
Tabel 3.2 Hasil Validitas Variabel Kompetensi Digital Guru	80
Tabel 3.3 Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Adaptif.....	81
Tabel 3.4 Hasil Validitas Variabel Kepemimpinan Adaptif	82
Tabel 3.5 Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi	83
Tabel 3.6 Hasil Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	84
Tabel 3.7 Instrumen Penelitian Variabel Efikasi Diri	85
Tabel 3.8 Hasil Validitas Variabel Efikasi Diri	86
Tabel 4.1 Kategori Jenis Kelamin.....	92
Tabel 4.2 Kategori Usia	92
Tabel 4.3 Kategori Jenjang Pendidikan	93
Tabel 4.4 Kategori Pengalaman Mengajar.....	94
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Kompetensi Digital Guru.....	95
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Kompetensi Digital Guru.....	95
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Kepemimpinan Adaptif	96
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Adaptif.....	97
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi	98
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi	98
Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Efikasi Diri.....	99
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Skor Efikasi Diri.....	100
Tabel 4.13 <i>Outer Loading</i>	101
Tabel 4.14 <i>Forner Larcker Criterion</i>	103
Tabel 4.15 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	103
Tabel 4.16 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio-Matrix	103
Tabel 4.17 Nilai <i>Cronbach Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	105
Tabel 4.18 Nilai <i>R Square</i>	107
Tabel 4.19 Hasil Uji Model Fit	107
Tabel 4.20 Nilai <i>Effect Size</i> (f^2)	108
Tabel 4.21 <i>Path Coefficients</i>	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penelitian Awal Tentang Kompetensi Digital Guru	4
Gambar 1.2 Tangkapan Layar Pencarian Artikel.....	17
Gambar 1.3 Tangkapan Layar Variabel Kompetensi Digital Guru	18
Gambar 1.4 Tangkapan Layar Variabel Kepemimpinan Adaptif	18
Gambar 1.5 Tangkapan Layar Variabel Budaya Organisasi.....	18
Gambar 1.6 Tangkapan Layar Variabel Efikasi Diri	19
Gambar 1.7 Tangkapan Layar <i>Overlay Visualization</i> Kompetensi Digital	20
Gambar 1.8 Tangkapan Layar <i>Overlay Visualization</i> Kepemimpinan Adaptif.....	21
Gambar 1.9 Tangkapan Layar <i>Overlay Visualization</i> Budaya Organisasi	21
Gambar 1.10 Tangkapan Layar <i>Overlay Visualization</i> Efikasi Diri	22
Gambar 2.1 Tingkatan Kompetensi Digital	26
Gambar 2.2 Komponen Kompetensi Digital.....	27
Gambar 2.3 <i>Seven Pilars for Adaptive Leadership</i>	37
Gambar 2.4 <i>Characteristics of Organizational Culture</i>	46
Gambar 2.5 <i>Dimensions of Organizational Culture</i>	47
Gambar 2.6 Dimensi Efikasi Diri.....	54
Gambar 2.7 Kerangka Teoritik Penelitian	76
Gambar 4.1 Diagram Kategori Jenis Kelamin	92
Gambar 4.2 Diagram Kategori Usia Responden.....	93
Gambar 4.3 Diagram Kategori Jenjang Pendidikan.....	94
Gambar 4.4 Diagram Kategori Pengalaman Mengajar	94
Gambar 4.5 Histogram Kompetensi Digital Guru	96
Gambar 4.6 Histogram Kepemimpinan Adaptif	97
Gambar 4.7 Histogram Budaya Organisasi.....	99
Gambar 4.8 Histogram Efikasi Diri	100
Gambar 4.9 Model Struktural (<i>PLS Algorithm</i>).....	106
Gambar 4.10 Model Struktural dengan <i>Bootstrapping</i>	110
Gambar 4.11 Konstelasi Penelitian	116
Gambar 4.12 Struktur Pengaruh dalam Model Penelitian	119
Gambar 4.13 Konstruksi Teoritis Model Penelitian	121