

**KEPEMIMPINAN SEKOLAH DI ERA DIGITAL: STUDI KUALITATIF STRATEGI  
KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA PERUBAHAN**

**Syaiful Anam<sup>1</sup>, Nur Syakherul Habibi<sup>2</sup>, Sukma Umbara Tirta Firdaus<sup>3</sup>**

Universitas Madura<sup>1,2,3</sup>

e-mail: [syaiful.anam@unira.ac.id](mailto:syaiful.anam@unira.ac.id)<sup>1</sup>, [habibi@unira.ac.id](mailto:habibi@unira.ac.id)<sup>2</sup>, [sukma1085@gmail.com](mailto:sukma1085@gmail.com)<sup>3</sup>

**ABSTRAK**

Transformasi digital dalam pendidikan menuntut pergeseran mendasar dalam cara sekolah dikelola, khususnya pada level kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dituntut tidak hanya mampu memahami teknologi, tetapi juga mengelola perubahan budaya organisasi secara strategis. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan berbasis digital di tingkat sekolah menengah pertama. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif interpretatif dengan desain studi kasus multipel, melibatkan kepala sekolah dari SMP negeri dan swasta di Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan, yang telah memiliki pengalaman dalam transformasi digital. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi terbatas, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman, sedangkan validitas dijaga melalui triangulasi sumber dan metode. Temuan studi ini terbagi dalam tiga tema utama. Pertama, makna kepemimpinan digital dimaknai secara reflektif oleh kepala sekolah sebagai kemampuan mengintegrasikan visi teknologi dengan nilai-nilai kepemimpinan partisipatif. Kedua, strategi manajerial yang digunakan meliputi penguatan kapasitas guru, digitalisasi SOP dan kontrol mutu, serta optimalisasi platform komunikasi digital. Ketiga, tantangan utama yang dihadapi adalah resistensi guru, ketimpangan infrastruktur, dan keterbatasan sumber daya, namun diimbangi oleh solusi inovatif dan praktik baik lokal. Studi ini memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan model kepemimpinan digital berbasis konteks lokal, serta implikasi praktis bagi pengambil kebijakan untuk merancang program peningkatan kapasitas kepala sekolah dalam mengelola perubahan di era digital.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Digital, Manajemen Perubahan, Kepala Sekolah, Transformasi Pendidikan*

**ABSTRACT**

Digital transformation in education demands a fundamental shift in the way schools are managed, particularly at the leadership level. Principals, as learning leaders, are required not only to understand technology but also to strategically manage organizational culture change. This study aims to uncover principals' leadership strategies in managing digital-based change at the junior high school level. The approach used was a qualitative interpretive approach with a multiple case study design, involving principals from public and private junior high schools in Pakong District, Pamekasan Regency, who have experience in digital transformation. Data collection techniques included in-depth interviews, limited observation, and documentation studies. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman model, while validity was maintained through triangulation of sources and methods. The study's findings are divided into three main themes. First, the meaning of digital leadership is reflectively interpreted by principals as the ability to integrate technological vision with participatory leadership values. Second, the managerial strategies employed include strengthening teacher capacity, digitizing standard operating procedures (SOPs) and quality control, and optimizing digital communication platforms. Third, the main challenges faced are teacher resistance, infrastructure inequality, and resource limitations, but these are offset by innovative solutions



and local best practices. This study provides theoretical contributions to the development of a locally context-based digital leadership model, as well as practical implications for policymakers designing programs to improve the capacity of school principals to manage change in the digital era.

**Keywords:** *Digital Leadership, Change Management, School Principals, Educational Transformation*

## PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam dunia pendidikan telah menjadi keniscayaan yang tidak bisa dihindari. Gelombang digitalisasi telah mengubah cara belajar, cara mengajar, hingga cara sekolah dikelola secara menyeluruh (Benavides et al., 2020). Pandemi COVID-19 menjadi pemicu percepatan perubahan ini, memaksa sekolah untuk mengadopsi teknologi secara instan demi kelangsungan proses pembelajaran (Primansyah et al., 2025; Syofian & Yani, 2024; Zeng et al., 2024). Namun, pasca-pandemi, kebutuhan akan manajemen berbasis teknologi justru semakin mendalam, bukan hanya sebagai respons krisis, tetapi sebagai tuntutan zaman (Surjawan et al., 2025). Sekolah sebagai institusi sosial dituntut untuk menyesuaikan diri dengan ekosistem digital yang dinamis agar tetap relevan dan mampu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi generasi yang tumbuh dalam budaya teknologi.

Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peran strategis sebagai penggerak utama perubahan (Syakur, 2024). Tidak lagi cukup bagi mereka menjadi administrator yang menjalankan kebijakan secara mekanistik; mereka kini harus menjadi pemimpin yang visioner, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi disrupti digital. Kepala sekolah harus mampu membangun sistem kerja berbasis data, memimpin digitalisasi proses administratif, serta mendampingi guru dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan kompetensi digital (Bamburg & Andrews, 2022). Tantangan ini semakin kompleks ketika berhadapan dengan keterbatasan infrastruktur, resistensi perubahan budaya kerja, dan beban birokrasi yang belum sepenuhnya berpihak pada inovasi.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan digital juga menghadapi tantangan multidimensi yang bersifat struktural dan kultural (Berkovich & Hassan, 2025). Di satu sisi, mereka diharapkan untuk segera melakukan modernisasi manajerial, namun di sisi lain, mereka beroperasi dalam sistem pendidikan yang masih sarat dengan pendekatan konvensional (Hamzah et al., 2025). Banyak kepala sekolah mengalami dilema antara inovasi dan kepatuhan administratif, serta kesenjangan antara kapasitas pribadi dan tuntutan kelembagaan (Wiyana et al., 2024). Selain itu, digitalisasi sering kali diimplementasikan tanpa dukungan pelatihan yang memadai, menyebabkan banyak kepala sekolah merasa gamang dalam menerjemahkan arah kebijakan menjadi strategi operasional yang efektif.

Di lapangan, terdapat perbedaan mencolok antara wacana kepemimpinan digital yang digaungkan dalam berbagai forum akademik dan kebijakan, dengan realitas yang dihadapi kepala sekolah sehari-hari. Sementara teori kepemimpinan adaptif dan transformasional menekankan pentingnya agility, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko, dalam praktiknya banyak kepala sekolah masih bergulat dengan beban administratif, kekurangan sumber daya, dan minimnya ruang diskresi (Murphy et al., 2017). Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada aspek implementasi teknologi di ruang kelas atau kompetensi guru, namun relatif sedikit yang menyoroti dinamika manajerial kepala sekolah dalam mengelola perubahan berbasis digital (Bui, 2022; Nurhidayat et al., 2024; Pawan et al., 2024).

Gap penelitian juga terlihat pada minimnya studi mendalam yang merekam suara otentik kepala sekolah sebagai pelaku utama dalam transformasi digital pendidikan (Al Nuaimi et al., 2024; Karakose et al., 2021). Perspektif mereka sebagai aktor lapangan sering kali tidak

terdengar dalam diskursus kebijakan dan akademik yang lebih normatif (Umah et al., 2023). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kualitatif yang mampu menangkap kompleksitas strategi, makna, serta narasi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks digitalisasi yang sedang berlangsung. Studi semacam ini penting tidak hanya untuk memahami dinamika manajerial, tetapi juga sebagai kontribusi terhadap perancangan kebijakan pendidikan yang lebih kontekstual (Wiyana et al., 2024). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: *Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengelola perubahan digital di lingkungan sekolah?* Pertanyaan ini mencakup subaspek makna kepemimpinan digital yang mereka anut, strategi yang mereka rancang dan terapkan, serta tantangan dan keberhasilan yang mereka alami selama proses transformasi berlangsung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap secara mendalam praktik dan refleksi kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi era digitalisasi pendidikan. Melalui pendekatan studi kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan potret yang otentik mengenai bagaimana kepala sekolah memimpin, berinovasi, dan menavigasi perubahan dalam konteks sekolah yang kompleks dan dinamis.

Penelitian ini memiliki signifikansi teoritis dan praktis. Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan dengan menambahkan dimensi digital dan konteks Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pembuat kebijakan, lembaga pelatihan kepala sekolah, dan para pemangku kepentingan pendidikan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tantangan digital. Penelitian ini juga membuka ruang bagi reformulasi model kepemimpinan sekolah yang lebih adaptif dan berorientasi masa depan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif, dengan tujuan memahami secara mendalam makna, strategi, dan pengalaman kepala sekolah dalam mengelola perubahan digital di lingkungan sekolah (Syofian & Yani, 2024). Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan sifat fenomena yang kompleks, kontekstual, dan penuh makna subjektif. Peneliti berupaya menangkap perspektif otentik para kepala sekolah sebagai pelaku utama dalam proses transformasi digital, bukan semata-mata untuk mengukur variabel, tetapi untuk menafsirkan realitas yang mereka konstruksi melalui tindakan dan refleksi.

Desain penelitian ini adalah studi kasus multipel (*multi-site case study*). Penelitian dilakukan di beberapa sekolah menengah pertama (SMP) dengan tujuan membandingkan dan mengkontraskan pola kepemimpinan di berbagai konteks kelembagaan (Ciuk & Schedlitzki, 2022). Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti menggali kedalaman fenomena dengan tetap mempertimbangkan variasi antar lokasi. Dengan membandingkan lebih dari satu kasus, peneliti dapat mengidentifikasi pola umum, perbedaan, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi strategi kepemimpinan digital di lingkungan sekolah.

Subjek penelitian adalah para kepala sekolah dari SMP Negeri dan SMP Swasta di Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa wilayah tersebut memiliki keragaman karakteristik sekolah serta sedang mengalami fase aktif dalam transformasi digital pendidikan. Adapun kriteria inklusi bagi kepala sekolah yang menjadi partisipan meliputi: memiliki pengalaman minimal dua tahun memimpin sekolah yang sedang atau telah menerapkan sistem digital dalam manajemen maupun pembelajaran, serta memiliki keterlibatan langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi digitalisasi sekolah.

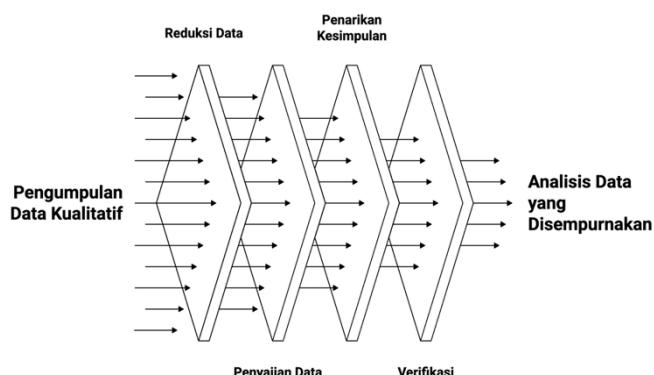
Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, untuk menggali secara naratif pengalaman, strategi, makna, serta tantangan yang mereka hadapi

dalam mengelola perubahan digital. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan terbuka agar memungkinkan munculnya informasi yang kaya dan kontekstual. Pertanyaan dalam wawancara berfokus pada persepsi mereka tentang digitalisasi, bentuk intervensi kepemimpinan yang dilakukan, serta refleksi atas keberhasilan dan hambatan yang dialami.

Selain wawancara, penelitian ini juga dilengkapi dengan observasi terbatas, yang dilakukan di lingkungan sekolah guna memahami konteks fisik, interaksi kerja, serta pola penggunaan teknologi dalam praktik sehari-hari. Observasi difokuskan pada kegiatan manajerial yang berkaitan langsung dengan proses digitalisasi, seperti rapat daring, penggunaan platform digital oleh guru dan siswa, serta pengelolaan data berbasis sistem informasi sekolah. Di samping itu, dokumentasi juga dikumpulkan sebagai data pendukung, antara lain berupa laporan mutu sekolah yang memuat indikator digital, program kerja tahunan yang menyertakan aspek teknologi, serta laporan evaluasi implementasi program digital yang disusun oleh sekolah.

Untuk menjaga validitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi ini dilakukan dengan cara membandingkan informasi dari wawancara dengan hasil observasi dan dokumen yang relevan. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan silang antar informan dan melakukan konfirmasi atas temuan sementara kepada subjek penelitian. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti tidak terjebak dalam bias pribadi dan benar-benar mencerminkan realitas subjek.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, yakni proses pemilihan dan penyederhanaan (Miles et al., 2014) informasi yang relevan; penyajian data dalam bentuk matriks tematik dan narasi; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses identifikasi pola makna dan pengecekan konsistensi temuan. Analisis dilakukan secara iteratif dan reflektif sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penyusunan hasil penelitian.



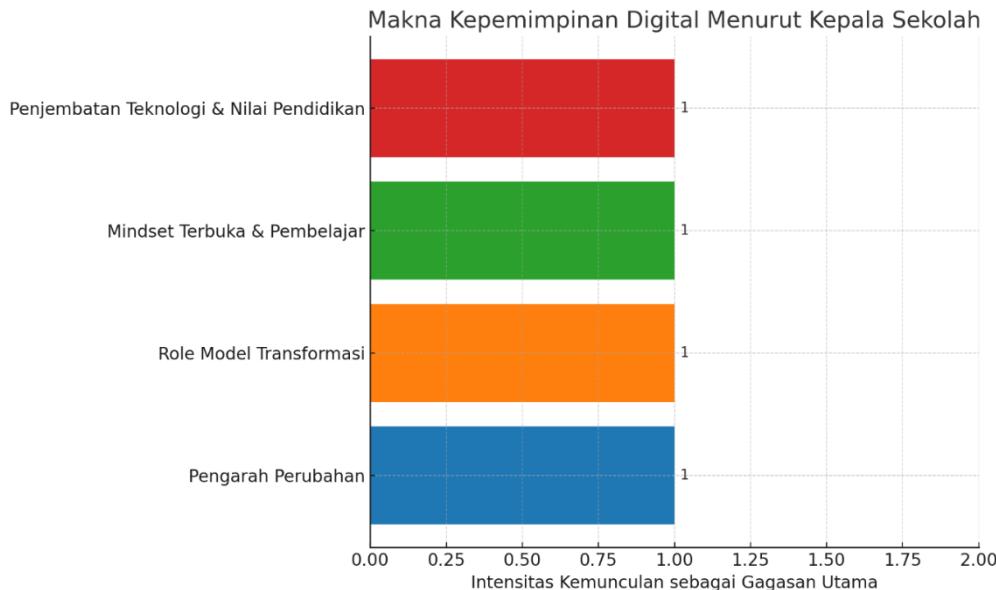
Gambar 1. Teknik Analisis Model Miles dan Huberman

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

## **1. Makna Kepemimpinan Digital Menurut Kepala Sekolah**

Makna kepemimpinan digital menurut kepala sekolah, dengan empat gagasan utama digambarkan dengan grafik berikut:



**Gambar 2. Grafik Kepemimpinan Tematik**

Pada grafik tersebut, keempat gagasan utama yang berkaitan dengan makna kepemimpinan digital menurut kepala sekolah memiliki skor yang sama, yaitu 1 untuk setiap kategori. Skor ini menggambarkan bahwa setiap gagasan dianggap memiliki intensitas kemunculan yang setara dan penting dalam konteks kepemimpinan digital. Skor 1 menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan perhatian yang sama terhadap setiap gagasan sebagai elemen penting dalam kepemimpinan digital. Artinya, tidak ada satu gagasan yang dianggap lebih dominan atau lebih mendesak dibandingkan dengan yang lain. Setiap aspek yang tercantum Penjembatan Teknologi & Nilai Pendidikan, Mindset Terbuka & Pembelajaran, Role Model Transformasi, dan Pengarah Perubahan dipandang sebagai komponen integral dalam menciptakan kepemimpinan digital yang efektif. Secara keseluruhan, skor yang seragam ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memandang empat gagasan tersebut sebagai hal yang harus diterapkan secara bersamaan untuk mewujudkan perubahan pendidikan yang sukses di era digital. Mereka tidak hanya fokus pada satu aspek saja, tetapi berusaha untuk menggabungkan teknologi, nilai pendidikan, pengembangan mindset terbuka, serta peran mereka sebagai teladan dan pengarah perubahan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan digital, menurut para kepala sekolah yang menjadi partisipan dalam studi ini, bukan sekadar kemampuan mengoperasikan teknologi, tetapi lebih pada kesanggupan untuk menjadi pengarah perubahan dalam ekosistem sekolah yang sedang terdigitalisasi. Mereka memaknai kepemimpinan digital sebagai keberanian untuk keluar dari zona nyaman birokrasi, dan mengambil peran aktif dalam membentuk budaya sekolah yang terbuka terhadap inovasi. Salah satu kepala sekolah menyatakan, “Kalau kita sebagai pemimpin nggak berani berubah, guru juga malas ikut. Digital itu bukan hanya alat, tapi sikap kita terhadap masa depan.”

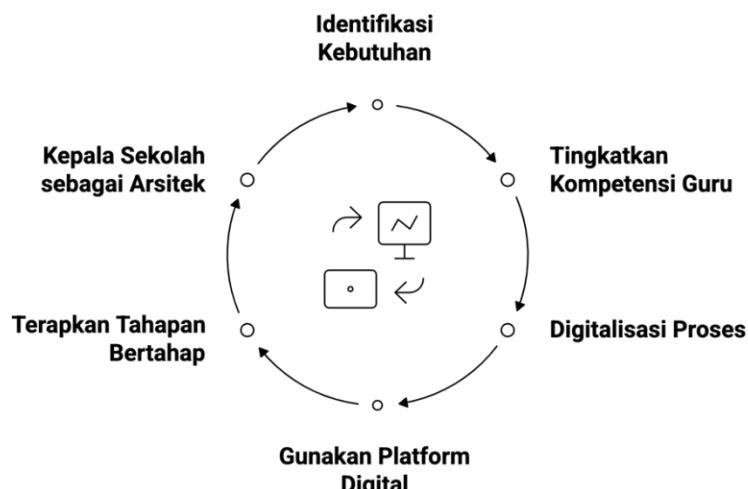
Makna ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak bisa direduksi menjadi tanggung jawab teknis. Ada aspek psikologis dan ideologis yang melekat: kepala sekolah menjadi role model perubahan dan penjaga arah institusi. Mereka menganggap kepemimpinan digital sebagai proses transformasi internal dari yang reaktif menjadi proaktif, dari yang administratif menjadi strategis. Seorang kepala sekolah swasta menegaskan, “Saya harus



Beberapa informan juga menekankan pentingnya memiliki mindset digital yang tidak alergi terhadap perubahan. Kepemimpinan digital menurut mereka tidak identik dengan usia muda atau kecakapan IT, melainkan pada keterbukaan berpikir dan komitmen untuk terus belajar. "Saya bukan orang IT, tapi saya mau belajar. Itu yang bikin guru-guru saya juga semangat. Mereka lihat kepala sekolahnya nggak gengsi belajar hal baru," ujar seorang kepala SMP negeri yang telah menerapkan sistem presensi digital.

Makna tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital di sekolah sangat bergantung pada figur kepala sekolah yang mampu menjadi penggerak budaya pembelajaran baru. Kepemimpinan digital dimaknai sebagai kemampuan untuk menjembatani teknologi dengan nilai-nilai pendidikan, bukan sekadar mengikuti tren, tetapi memanfaatkan teknologi untuk memperkuat misi sekolah.

## **2. Strategi Manajerial dalam Mengelola Perubahan Digital**



Gambar 3. Siklus Tranformasi Kepemimpinan Digital

#### a. Penguatan Kompetensi Guru

Sebagian besar kepala sekolah memulai transformasi digital dengan menguatkan kapasitas guru. Mereka menyelenggarakan pelatihan internal, mengundang narasumber lokal, atau memanfaatkan siswa sebagai tutor sebaya untuk guru. "Saya tahu guru saya banyak yang belum biasa. Jadi saya bikin pelatihan kecil-kecilan. Yang penting mereka tidak takut dulu," ujar seorang kepala sekolah. Strategi ini bertujuan menghilangkan resistensi awal dan membangun kepercayaan diri guru dalam menggunakan teknologi.

### **b. Digitalisasi SOP dan Sistem Kontrol**

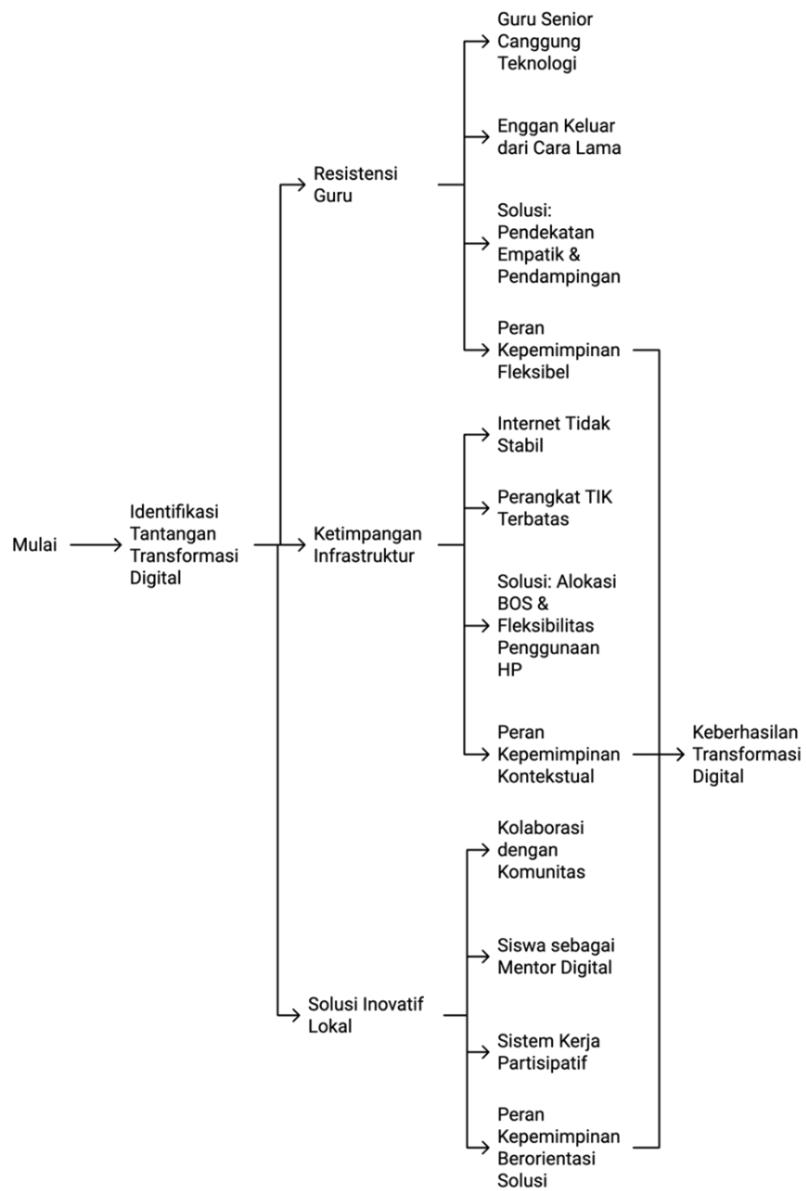
Langkah berikutnya adalah merevisi prosedur operasional sekolah agar mendukung digitalisasi. Beberapa kepala sekolah menekankan pentingnya memiliki SOP berbasis digital untuk presensi, penilaian, dan pengelolaan surat-menyurat. "Dulu semua manual. Sekarang saya buat aturan: absen harus pakai aplikasi, surat keluar semua lewat sistem. Awalnya sulit, tapi sekarang mereka terbiasa," ungkap salah satu kepala sekolah swasta. Perubahan ini juga membantu kepala sekolah dalam melakukan kontrol dan supervisi secara lebih sistematis dan efisien.

### c. Penggunaan Platform Digital untuk Komunikasi

Para kepala sekolah juga menjadikan platform digital sebagai media utama untuk membangun komunikasi yang cepat dan transparan. Aplikasi seperti WhatsApp Group, Google Classroom, hingga dashboard monitoring digunakan untuk menyampaikan informasi, memantau kegiatan guru, dan menerima laporan kegiatan sekolah. “Saya bikin grup WA semua wali kelas dan guru. Semua agenda sekolah harus masuk situ, jadi saya bisa pantau. Transparan, cepat, dan terdokumentasi,” kata seorang kepala sekolah negeri.

Strategi-strategi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital tidak dilakukan secara instan, melainkan melalui tahapan yang disesuaikan dengan kesiapan SDM dan konteks sekolah. Kepala sekolah menjadi arsitek proses perubahan yang tidak hanya mengatur, tapi juga terlibat aktif dalam setiap langkah inovasi.

## 3.Tantangan dan Solusi Lapangan


Made with ➡ Napkin

**Gambar 4. Tantangan dan Solusi Tranformasi Digital Di Sekolah**

**a. Resistensi Guru**

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi adalah resistensi dari guru yang merasa tidak siap atau tidak relevan dengan perubahan. Beberapa guru, terutama yang senior, merasa canggung dengan teknologi dan enggan keluar dari cara kerja lama. “*Ada yang bilang, ‘Pak, saya sudah tua, jangan paksa saya pakai komputer terus’. Saya nggak marah, saya dampingi pelan-pelan,*” cerita seorang kepala sekolah. Pendekatan empatik menjadi kunci untuk meredakan penolakan ini.

**b. Ketimpangan Infrastruktur**

Beberapa sekolah mengalami kendala besar dalam hal sarana dan prasarana. Jaringan internet yang tidak stabil, keterbatasan perangkat TIK, dan ketergantungan pada dana BOS menjadi hambatan yang cukup signifikan. “Di sini sinyal sering putus. Laptop cuma satu-dua. Tapi saya nggak menyerah. Saya alokasikan BOS untuk beli modem dan minta guru pakai HP mereka dulu,” ujar salah satu informan. Hal ini menunjukkan pentingnya fleksibilitas dan kreativitas dalam menghadapi keterbatasan.

**c. Praktik Baik Lokal dan Solusi Inovatif**

Meski tantangan cukup berat, beberapa kepala sekolah berhasil menciptakan solusi lokal yang inovatif. Mereka membangun kolaborasi dengan komunitas lokal, melibatkan siswa sebagai mentor digital, dan merancang sistem kerja yang lebih partisipatif. “Saya bentuk tim kecil, isinya guru muda dan siswa yang paham IT. Mereka bantu guru lain. Sekolah jadi lebih hidup,” ujar salah satu kepala sekolah dengan antusias.

Dari ketiga tantangan tersebut, tampak bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang fleksibel, kontekstual, dan berorientasi solusi. Kepala sekolah yang mampu mendengar, berinovasi, dan tidak menyerah pada keterbatasan terbukti mampu menciptakan perubahan signifikan meski dengan sumber daya yang terbatas.

**Pembahasan**

Temuan dalam penelitian ini menguatkan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Khan et al. (2022), khususnya dalam aspek idealized influence dan inspirational motivation. Kepala sekolah yang menjadi partisipan menunjukkan kemampuan untuk mempengaruhi budaya kerja sekolah dan memotivasi guru dengan visi yang kuat tentang digitalisasi. Hal ini selaras dengan temuan Tołwińska (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan moral dan visioner.

Selain itu, strategi bertahap yang dilakukan kepala sekolah sejalan dengan prinsip manajemen perubahan Vermeir & Kelchtermans, (2022), yang menekankan pentingnya membangun kesadaran akan urgensi, membentuk koalisi pendukung, serta merancang kemenangan-kemenangan kecil. Langkah seperti pelatihan informal dan penyesuaian SOP merupakan bentuk konkret dari tahapan tersebut dalam konteks sekolah. Keteguhan kepala sekolah dalam memimpin digitalisasi meski dihadapkan pada keterbatasan mencerminkan praktik kepemimpinan adaptif sebagaimana dijelaskan Shue (2023).

Temuan ini juga memperluas pemahaman tentang kepemimpinan digital dalam konteks lokal Indonesia yang belum banyak disorot dalam studi sebelumnya (Primansyah et al., 2025; Syofian & Yani, 2024; Zeng et al., 2024). Berbeda dengan studi di negara maju yang menekankan aspek teknologi tinggi dan sistematisasi, kepala sekolah di daerah seperti Pakong Justru lebih mengandalkan pendekatan humanis dan kolaboratif untuk mendorong digitalisasi. Ini menunjukkan pentingnya kontekstualisasi konsep kepemimpinan digital agar tidak terjebak pada paradigma teknokratik semata (Rasdiana et al., 2024).

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap perluasan kerangka kepemimpinan digital yang inklusif, adaptif, dan berbasis budaya lokal (Ciuk & Schedlitzki, 2022; Abbasi et al., 2025). Dalam praktiknya, pendekatan transformatif yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal mengelola sistem, tetapi juga tentang membentuk pola pikir dan keberanian untuk bergerak di tengah ketidakpastian teknologi (Marlia et al., 2025; Umah et al., 2023).

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital menurut para kepala sekolah di Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan, dimaknai sebagai kemampuan untuk memadukan visi pendidikan dengan penggunaan teknologi secara strategis dan manusiawi. Strategi manajerial yang diterapkan meliputi penguatan kompetensi guru melalui pelatihan internal, digitalisasi prosedur kerja dan kontrol mutu, serta pemanfaatan platform komunikasi digital untuk mempercepat koordinasi. Di sisi lain, kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan seperti resistensi dari sebagian guru terhadap perubahan digital, ketimpangan infrastruktur antarsekolah, serta keterbatasan literasi teknologi. Namun, praktik baik yang muncul seperti kolaborasi antarsekolah, optimalisasi perangkat lokal, dan inovasi kepemimpinan berbasis kebutuhan riil menunjukkan adanya potensi lokal yang signifikan dalam menghadapi disrupti digital.

Implikasi dari studi ini mencakup dimensi teoritis dan praktis. Secara teoritis, temuan memperkaya khazanah kepemimpinan pendidikan dengan menekankan pentingnya pendekatan kontekstual dan transformatif dalam memimpin perubahan berbasis digital. Praktisnya, studi ini merekomendasikan agar kebijakan manajemen pendidikan di tingkat kabupaten hingga nasional mendukung pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam ranah kepemimpinan digital, tidak hanya secara teknis tetapi juga dalam aspek manajemen perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia. Lebih jauh, studi ini membuka ruang bagi pengembangan model kepemimpinan digital yang adaptif dan berbasis lokal, yang dapat diterapkan di daerah lain dengan karakteristik serupa. Maka dari itu, penting untuk merumuskan program pendampingan berkelanjutan yang memperkuat peran kepala sekolah sebagai motor penggerak transformasi pendidikan di era digital.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam mewujudkan transformasi digital di sekolah menengah. Kepala sekolah yang menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yakni inspirasi motivasional, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual mampu menggerakkan budaya sekolah menuju adaptasi teknologi yang lebih progresif. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada visi kepala sekolah, kemampuannya dalam memberdayakan guru, serta keberanian dalam mengelola resistensi terhadap perubahan. Dalam konteks Indonesia, pendekatan kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menjembatani keterbatasan sumber daya dengan inovasi strategis berbasis komunitas sekolah. Implikasi teoretis dari studi ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan dengan menegaskan relevansi model kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi konkret bagi pembuat kebijakan pendidikan untuk mendesain pelatihan kepemimpinan digital yang menekankan kompetensi transformasional. Bagi kepala sekolah, hasil ini menjadi cermin bahwa keberhasilan digitalisasi bukan semata urusan teknologi, tetapi persoalan visi dan kepemimpinan yang humanistik. Ke depan, riset lanjutan dapat mengeksplorasi keterkaitan antara budaya organisasi sekolah dan keberlanjutan transformasi digital untuk memperkuat desain kebijakan manajemen pendidikan nasional yang lebih adaptif dan transformatif.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abbasi, S., Kiran, S., Akhtar, K., & Mahnaz, W. (2025). Transactional leadership and change sustainability: Evaluating principals' long-term impact on school development. *Indus Journal of Social Sciences*, 3(1), 622–636. <https://doi.org/10.59075/ijss.v3i1.751>
- Al Nuaimi, H., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2024). The importance of the school principals' role in the digital transformation of the education sector. *International Journal of Comparative Education and Development*, 26(1), 17–37. <https://doi.org/10.1108/IJCED-05-2023-0044>
- Bamburg, J. D., & Andrews, R. L. (2022). Putting effective schools research to work: the process of change and the role of the principal. In *School Effectiveness and School Improvement* (pp. 309–318). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9780203740156-26>
- Benavides, L., Tamayo Arias, J., Arango Serna, M., Branch Bedoya, J., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2025). Principals' digital transformational leadership, teachers' commitment, and school effectiveness. *Education Inquiry*, 16(2), 177–194. <https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2173705>
- Bui, T. H. (2022). English teachers' integration of digital technologies in the classroom. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100204. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2022.100204>
- Ciuk, S., & Schedlitzki, D. (2022). Developing and spreading leadership across levels: The facilitating and constraining role of context. *Management Learning*, 53(2), 249–268. <https://doi.org/10.1177/1350507621993470>
- Hamzah, N. H., Mohd Radzi, N., & Omar, I. M. (2025). Development of a digital leadership competency model for school principals in malaysia: a needs analysis. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10(57), 213–234. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.1057014>
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>
- Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., & Games, D. (2025). An exploratory study on effective leadership and change management in the transformation of indonesian public universities towards world-class university status. *Sustainability*, 17(3), 1300. <https://doi.org/10.3390/su17031300>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook. third edition* (2nd ed., vol. 1). SAGE Publications Ltd (CA).
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Nurhidayat, E., Mujiyanto, J., Yuliasri, I., & Hartono, R. (2024). Technology integration and teachers' competency in the development of 21st-century learning in EFL classroom. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(2), 342–349. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i2.21069>



- Pawan, F., Gasong, D., & Tanduk, R. (2024). Improving teachers' professional competence through technology implementation for education quality improvement in mamasa district. *Jurnal Kependidikan Media*, 13(3), 77–83. <https://doi.org/10.26618/jkm.v13i3.17920>
- Primansyah, A., Bunyamin, B., & Nugrahani, D. (2025). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam digitalisasi kegiatan belajar mengajar (kbm) di sekolah dasar. *social : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 127–134. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4688>
- Rasdiana, R., Nurhadi, T., Ilham Akbar B., Muh., Salim, F. A., Novitasari, A. T., Cholidah, R. N., Susanto, K., Ma'rifatin, S., Rawe, N. S. H. A., Paranoan, C. A. C., Sartika, R. P., Kadju, M. D. P., & Habibah, L. B. (2024). The effect of digital leadership in nurturing teachers' innovation skills for sustainable technology integration mediated by professional learning communities. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(10), 8480. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.8480>
- Shue, H. (2023). Unseen urgency: Delay as the new denial. *WIREs Climate Change*, 14(1). <https://doi.org/10.1002/wcc.809>
- Surjawan, D. J., Langi, A. Z. R., & Imbar, R. V. (2025). Digital transformation for institution operations in higher education: a literature review. *IEEE Access*, 13, 61457–61468. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3557446>
- Syakur, A. (2024). The leadership of madrasah principals as change agents in the educational management reform of the merdeka curriculum. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sains Islam Interdisipliner*, 31–39. <https://doi.org/10.59944/jipsi.v4i1.447>
- Syofian, S., & Yani T, A. (2024). School principal management in realizing freedom for digitalized learning in primary schools. *progres pendidikan*, 5(3), 281–287. <https://doi.org/10.29303/prospek.v5i3.1222>
- Tołwińska, B. (2021). The role of principals in learning schools to support teachers' use of digital technologies. *Technology, Knowledge and Learning*, 26(4), 917–930. <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09496-4>
- Umah, E. C., Imron, A., Hadi, S., & Praherdhiono, H. (2023). Madrasah principal digital leadership innovation in digital learning transformation. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(3), e03365. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n3-025>
- Vermeir, K., & Kelchtermans, G. (2022). Unpacking the support practices of educational advisors: Congruency, loyalty, legitimacy, and urgency. *Journal of Educational Change*, 23(4), 473–495. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09428-0>
- Wiyana, A., Hidayati, D., Suyata, S., & Hasanah, E. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Resiliensi Sekolah Di Era Digital. *Manajemen Pendidikan*, 169–182. <https://doi.org/10.23917/jmp.v19i1.3999>
- Zeng, M., Salwana Alias, B., & Lail Abdul Wahab, J. (2024). Principals' digital leadership and teachers' digital competence: A Systematic Literature Review (2019-2023). *Principals' Digital Leadership and Teachers' Digital Competence: A Systematic Literature Review (2019-2023)*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2223>