



Website:

ojs.unwaha.ac.id/index.php/joems/

***Correspondence:**

putrizhrra25@gmail.com

DOI:

10.32764/joems.v9i3.1797

Citation:

Zahrani, A., P, & Setiyatna, H. (2026). Konseptualisasi Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan di Era Disrupsi Digital: Systematic Literature Review (SLR) dengan Pendekatan PRISMA. *JoEMS: Journal of Education and Management Studies*, 9(3), 267-285.

Article Process

Received

2 April 2026

Revised:

30 Mei 2026

Accepted:

17 Juni 2026

Office:

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas KH. A. Wahab Hasbullah
Jalan Garuda 9 Tambakrejo, Jombang, Jawa Timur, Indonesia

E-ISSN: 26545209

Konseptualisasi Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan di Era Disrupsi Digital: Systematic Literature Review (SLR) dengan Pendekatan PRISMA

Aisyah Putri Zahrani*, Hery Setiyatna

Affiliation:

Fakultas Ilmu Tarbiyah, UIN Raden Mas Said
Surakarta, Indonesia

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to summarize the best practices of adaptive leadership that are in line with technological advances, shifts in learning systems, and the dynamics of current school/madrasah governance

Methodology/approach: This study examines various empirical and conceptual literature sources published over the past five years. It uses a systematic approach, examining more than 30 nationally indexed articles to enrich the discussion

Findings: Based on the results of the study, it was revealed that adaptive leadership strategies will be optimal if they emphasize the combination of technology and pedagogy, continuous improvement of the quality of human resources from teachers, staff, and students, flexibility in managing change, the formation of an innovative and mutually supportive school environment/culture, and the existence of monitoring and evaluation of implementation carried out by utilizing digital media

Practical implications: Schools and Islamic schools are required to build innovative learning environments by providing digital-based platforms for both learning media and school administration systems. Furthermore, institutions must actively develop human resources willing to develop. This begins with



principals, who must adapt to digital disruption, and teachers and staff, who must receive intensive training in technology use for implementation in daily teaching and learning activities.

Originality/value: The novelty of this study provides a new theoretical contribution by shifting the conventional paradigm; principals in the era of disruption do not only act as facilitators of digital tools, but must also be able to implement dynamic data-driven decision-making to monitor the progress of educators and students.

Keywords: Digital; Disruptive; Principal.

ABSTRAK

Tujuan penelitian: Tujuan penelitian ini adalah untuk merangkum praktik terbaik kepemimpinan adaptif yang sejalan dengan kemajuan teknologi, pergeseran sistem pembelajaran, dan dinamika tata kelola sekolah/madrasah saat ini.

Metode/pendekatan: Studi ini meneliti berbagai sumber literatur empiris dan konseptual yang diterbitkan selama lima tahun terakhir. Studi ini menggunakan pendekatan sistematis, dengan meneliti 8 artikel yang terindeks secara nasional untuk memperkaya pembahasan

Hasil: Berdasarkan hasil penelitian, terungkap bahwa strategi kepemimpinan adaptif akan optimal jika menekankan kombinasi teknologi dan pedagogi, peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan dari guru, staf, dan siswa, fleksibilitas dalam mengelola perubahan, pembentukan lingkungan/budaya sekolah yang inovatif dan saling mendukung, serta adanya pemantauan dan evaluasi implementasi yang dilakukan dengan memanfaatkan media digital

Implikasi praktik: Sekolah dan madrasah dituntut untuk membangun lingkungan belajar yang inovatif dengan menyediakan platform berbasis digital, baik untuk media pembelajaran maupun sistem administrasi sekolah. Selain itu, institusi harus aktif mempersiapkan sumber daya manusia yang mau berkembang. Hal ini dimulai dari kepala sekolah yang harus adaptif terhadap disrupsi digital, serta guru dan staf yang wajib diberikan pelatihan intensif dalam penggunaan

teknologi untuk diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar sehari-hari.

Orisinalitas/kebaharuan: Kebaruan (novelty) dari kajian ini memberikan kontribusi teoretis baru dengan menggeser paradigma konvensional; kepala sekolah di era disrupsi tidak hanya berperan sebagai fasilitator sarana digital, melainkan harus mampu menerapkan tata kelola pengawasan berbasis data (data-driven decision making) yang dinamis untuk memantau progresivitas pendidik dan peserta didik.

Kata kunci: Digital; Disrupsi; Kepala Sekolah.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu fenomena paling signifikan dalam perkembangan pendidikan abad ke-21. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat telah mengubah berbagai aspek kehidupan, termasuk cara sekolah mengelola pembelajaran, komunikasi, administrasi, dan pengambilan keputusan. Transformasi ini semakin menguat sejak munculnya Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan integrasi teknologi digital, internet, kecerdasan buatan, dan sistem berbasis data dalam berbagai sektor kehidupan. Revolusi Industri 4.0 menghubungkan mesin, alur kerja, dan sistem melalui jaringan cerdas yang memungkinkan proses berjalan secara lebih fleksibel, otomatis, dan berbasis data. Dalam bidang pendidikan, kondisi tersebut mendorong sekolah untuk beradaptasi dengan model pembelajaran yang lebih inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pemanfaatan teknologi digital. (Soraya et al., 2021)

Digitalisasi pendidikan bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan yang harus dipenuhi agar sekolah mampu menjawab tuntutan perkembangan zaman. Kehadiran teknologi telah mengubah cara guru mengajar, cara siswa belajar, serta cara sekolah mengelola berbagai aktivitas akademik dan administratif. Teknologi digital telah mendisrupsi sistem pembelajaran tradisional sehingga menjadi lebih dinamis, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan saat ini tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum dan sumber daya manusia, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dalam mengintegrasikan teknologi secara efektif ke dalam seluruh proses pendidikan (Repindo et al., 2025).

Meskipun demikian, implementasi digitalisasi pendidikan di sekolah masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu permasalahan utama adalah ketimpangan infrastruktur digital yang masih terjadi di berbagai daerah. Tidak semua sekolah memiliki akses internet yang memadai, perangkat teknologi yang cukup, maupun dukungan fasilitas pendukung pembelajaran digital. Kesenjangan tersebut menyebabkan adanya perbedaan kesiapan sekolah dalam

mengimplementasikan transformasi digital. Selain itu, literasi digital guru juga masih menjadi persoalan yang cukup serius. Masih terdapat kesenjangan kompetensi guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran yang ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan penggunaan teknologi, keterbatasan pelatihan yang diperoleh, minimnya motivasi untuk mengembangkan keterampilan digital, serta kurangnya dukungan institusi dalam implementasi teknologi di kelas (Nurrochman et al., 2023).

Selain masalah infrastruktur dan kompetensi digital, tantangan lain yang tidak kalah penting adalah lemahnya tata kelola perubahan (*change management*) di lingkungan sekolah. Berbagai program digitalisasi sering kali mengalami hambatan karena kurangnya perencanaan yang matang, rendahnya kesiapan sumber daya manusia, serta resistensi terhadap perubahan. Dalam banyak kasus, sekolah telah memiliki perangkat teknologi yang memadai, tetapi belum mampu memanfaatkannya secara optimal karena belum adanya strategi transformasi yang jelas dan berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi pendidikan tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi sekolah dalam mengelola perubahan secara efektif.

Dalam konteks tersebut, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat strategis sebagai aktor utama perubahan di lingkungan pendidikan. Kepala sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai administrator yang mengelola kegiatan sekolah sehari-hari, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu merancang visi digital, menggerakkan sumber daya sekolah, serta membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Disrupsi digital menuntut kepala sekolah untuk menjadi pemimpin yang visioner, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi perubahan yang berlangsung sangat cepat. Peran kepala sekolah menjadi semakin penting karena keberhasilan implementasi transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah (Dahlia et al., 2025).

Lebih lanjut, kepala sekolah berperan dalam merumuskan strategi digital sekolah, meningkatkan kompetensi guru, menyediakan dukungan sumber daya, serta membangun budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi. Kepala sekolah berperan sentral dalam menentukan arah transformasi digital, yang meliputi perumusan visi digital, pengembangan strategi implementasi, dan pemenuhan dukungan serta sumber daya bagi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah yang efektif berperan penting dalam merancang strategi pembelajaran yang mengintegrasikan teknologi digital, sehingga siswa dapat memperoleh memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi staf, mengelola sumber daya secara efisien, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah juga berperan dalam membangun budaya sekolah yang berkualitas (Arif, 2024). Kepemimpinan yang visioner dari

kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan adopsi teknologi, termasuk penyediaan sarana prasarana dan pendampingan profesional guru.

271

Sejalan dengan itu sekolah dengan kepala sekolah yang adaptif terhadap teknologi cenderung lebih siap menghadapi tantangan digitalisasi dan mendorong inovasi pembelajaran. Budaya digital di sekolah juga sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berbasis teknologi akan menciptakan ekosistem sekolah yang adaptif. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan digital kuat mampu memotivasi guru untuk berinovasi dan menciptakan praktik pembelajaran yang sesuai visi digital sekolah. Budaya digital yang terbentuk menjadi fondasi keberlanjutan program digitalisasi, yang berdampak pada motivasi guru dan keterlibatan siswa (Naailah et al., 2026)

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji peran kepala sekolah dalam menghadapi transformasi digital. Misalnya, penelitian Syahrudi dan Ramli (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci dalam menghadapi disrupsi pendidikan era digital melalui pengembangan visi digital, peningkatan literasi digital, penguatan sumber daya manusia, dan integrasi teknologi dalam pembelajaran. Namun demikian, kajian-kajian yang ada masih cenderung bersifat deskriptif dan berfokus pada konteks tertentu sehingga menghasilkan temuan yang tersebar di berbagai sumber. Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang secara sistematis mensintesis berbagai dimensi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam menghadapi disrupsi pendidikan era digital. Akibatnya, belum diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kompetensi, strategi, dan peran kepemimpinan adaptif yang paling relevan untuk mendukung keberhasilan transformasi digital di sekolah (Syahrudi & Ramli, 2025).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan *systematic literature review* (SLR) berdasarkan panduan PRISMA. Literatur review merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Pencarian literatur dilakukan pada tiga basis data yaitu Google Scholar, Semanthic Scholar dan Portal SINTA. Kata kunci yang digunakan adalah kombinasi dari kata kunci yaitu kepala sekolah, disrupsi, dan digital. Pencarian dibatasi pada publikasi tahun 2021–2026, berbahasa Indonesia atau Inggris, serta tersedia teks lengkap. Pemilihan periode tahun ini bertujuan untuk memastikan bahwa literatur yang digunakan mencerminkan perkembangan terbaru terkait digitalisasi pendidikan, strategi kepemimpinan adaptif, dan kebijakan pendidikan yang relevan dengan era digital. Pencarian awal menggunakan database jurnal, yang dipilih karena cakupannya yang luas terhadap jurnal-jurnal nasional bereputasi dan

kemampuan penelusuran lanjutan yang komprehensif. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci berikut dalam judul, abstrak, dan kata kunci artikel:

Tabel 1. Alur Seleksi Artikel Menggunakan Pendekatan PRISMA

Tahap Prisma	Keterangan	Jumlah artikel
<i>Identification</i>	Pencarian awal menggunakan kata kunci di Web of Science	20
<i>Screening Tahap 1</i>	Seleksi berdasarkan judul dan abstrak; artikel yang tidak relevan dikeluarkan	18
<i>Screening Tahap 2</i>	Pembacaan teks lengkap untuk memastikan relevansi dengan topik asesmen digital	14
<i>Eligibility</i>	Artikel memenuhi seluruh kriteria inklusi (jurnal terindeks, teks penuh tersedia, bahasa Inggris)	11
<i>Excluded</i> (duplikat/tidak relevan)	Artikel yang ternyata duplikat atau topiknya tidak langsung berhubungan dengan asesmen berbasis teknologi	10
<i>Included (final)</i>	Artikel yang dianalisis dalam SLR ini	8

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Review Artikel

No	Judul	Metode	Inti Hasil Penelitian	Hambatan / Tantangan Riil Lapangan	Kelebihan & Keterbatasan Metodologis (<i>Critical Appraisal</i>)
1	Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi Melalui Transformasi Digital Dengan Pendekatan Manajemen Pendidikan Islam di Era Society 5.0 (Latifah & Ngalimun, 2023)	Kualitatif / <i>Library Research</i>	Transformasi manajemen pendidikan Islam harus berprinsip pada tauhid, integrasi, keseimbangan, dan pendidikan seumur hidup. Transformasi digital membuka peluang	Ketidaksiapan institusional dalam menyelaraskan kultur religius dengan akselerasi teknologi digital.	Kelebihan: Landasan filosofis-teoritis sangat kuat. Kelemahan: Desain <i>library research</i> murni sehingga minim verifikasi data empiris di lapangan.

			sekaligus tantangan bagi dunia pendidikan pasca pandemi.		
2	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Industri 4.0 di SMKN 26 Jakarta (Soraya et al., 2021)	Deskriptif Kualitatif; wawancara, observasi, dokumentasi	Kepala sekolah SMKN 26 Jakarta menjalankan komunikasi interpersonal secara non-formal, berkolaborasi dengan dunia industri melalui MOU, serta mendorong inovasi melalui program kelas pesanan dan kreativitas siswa.	Resistensi struktural internal sekolah terhadap perubahan model manajemen operasional konvensional.	Kelebihan: Studi kasus mendalam dengan triangulasi data yang matang. Kelemahan: Generalisasi terbatas hanya pada lokus SMKN 26 Jakarta.
3	Peran Guru dan Kepala Sekolah sebagai Aktor Pendidikan di Tengah Perubahan Lingkungan Pendidikan yang Berubah Cepat (Riswanto & Mulyanti, 2024)	Kajian literatur / analisis konseptual	Guru berperan sebagai fasilitator, inovator, dan motivator adaptif; kepala sekolah sebagai pemimpin visioner dan manajer perubahan. Kolaborasi keduanya krusial	Rendahnya motivasi intrinsik sebagian pendidik untuk keluar dari zona nyaman pembelajaran tradisional.	Kelebihan: Desain analisis kualitatif deskriptif yang runut dan sistematis. Kelemahan: Kurang mengelaborasi peran serta masyarakat/orang tua.

			untuk pendidikan berkualitas di era perubahan cepat.		
4	Peran Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Melalui Transformasi Digital Pasca Pandemi di Sekolah Dasar (Nurrochman et al., 2023)	Kualitatif deskriptif; wawancara, observasi, dokumentasi; triangulasi	Kepala SD Negeri 1 Manggung menjalankan empat peran kepemimpinan pembelajaran: <i>educator</i> (pelatihan & webinar), manajerial (sarana prasarana digital), supervisor (evaluasi berkala & <i>group parenting</i>), dan motivator (material & non-material).	Kesenjangan kompetensi pedagogik digital guru dan keterbatasan anggaran pemeliharaan perangkat TIK.	Kelebihan: Rekomendasi manajerial bersifat taktis dan aplikatif. Kelemahan: Pembahasan indikator keberhasilan supervisi kurang mendalam.
5	Peran Guru dan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Transformasi Digital di SD Negeri 101774 (Naailah et al., 2026)	Kualitatif; studi kasus; wawancara mendalam semi-terstruktur, dokumentasi; triangulasi	Guru berperan sentral sebagai agen utama implementasi kebijakan digital melalui adaptasi metode dan teknologi. Baru ~60% siswa menerapkan pembiasaan	Rendahnya kontrol dan literasi digital orang tua murid dalam mendampingi anak di luar jam sekolah.	Kelebihan: Memberikan data kuantitatif indikatif (persentase pembiasaan) yang riil. Kelemahan: Fokus terbatas pada jenjang pendidikan dasar.

			digital dengan baik. KKG rutin dan dukungan orang tua menjadi faktor kunci keberhasilan.		
6	Analisis Kesiapan Sekolah dalam Menerapkan Konsep Smart School (Ansori et al., 2025)	Kualitatif; studi literatur (literature review); content analysis	Kesiapan <i>Smart School</i> dipengaruhi empat faktor: sarana-prasarana TIK, kompetensi SDM, kebijakan-manajemen sekolah, serta monitoring-evaluasi berkala. Ketimpangan infrastruktur dan kurangnya pelatihan guru menjadi hambatan utama.	Ketimpangan akses infrastruktur digital antardaerah dan minimnya cetak biru evaluasi berkala.	Kelebihan: Menyediakan model taksonomi kesiapan sekolah yang komprehensif. Kelemahan: Bersifat makro, kurang membedah mikro-kondisi psikologis SDM
7	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mewujudkan Merdeka Belajar dalam Konteks Digitalisasi	Kualitatif deskriptif; wawancara mendalam, observasi partisipatif, analisis dokumentasi; triangulasi	Empat strategi utama kepala SMK: pengembangan visi digital, penguatan budaya pembelajaran	Hambatan geografis berupa keterbatasan perangkat keras dan ketiadaan akses internet di wilayah	Kelebihan: Sangat kontekstual dengan isu Kurikulum Merdeka di bidang vokasi. Kelemahan: Menggunakan triangulasi

Pendidikan Kejuruan (Arnov et al., 2024)		n berbasis teknologi, perbaikan infrastruktur, dan kepemimpinan adaptif. Hambatan utama: keterbatasan perangkat dan akses internet di daerah terpencil.	3T/terpencil.	yang padat namun analisis datanya terfragmentasi.
8 Kepemimpinan Pembelajaran Digital: Tantangan dan Strategi Kepala Sekolah di Era Modern (Kurniawan et al., 2025)	Kualitatif; studi kasus; observasi pembelajar daring, analisis log LMS, dokumentasi RPP digital, wawancara mendalam; triangulasi	Kepala sekolah menghadapi tantangan: lemahnya coaching digital, supervisi daring yang terfragmentasi, dan ketimpangan kesiapan guru dalam LMS. Strategi adaptif: integrasi supervisi digital, kolaborasi guru, pemanfaatan data LMS untuk pengambilan keputusan.	Supervisi akademik online yang masih berjalan sporadis, formalitas, dan terfragmentasi.	Kelebihan: Menemukan novelty berupa integrasi supervisi terstruktur (RPP digital & parenting group). Kelemahan: Studi kasus tunggal sehingga sulit diimplementasikan di sekolah non-LMS.

Hasil review artikel diatas memiliki kekurangan dan kelebihan masing masing. Kumpulan artikel ini memiliki keunggulan utama dalam konsistensi pembahasannya yang berfokus pada isu kepemimpinan, pendidikan, dan transformasi digital yang saling berkaitan erat. Seluruh materi sangat relevan dengan kebutuhan adaptasi pendidikan dalam menghadapi tantangan era

Revolusi Industri 4.0, 5.0, serta digitalisasi. Kelebihan lainnya terletak pada cakupan institusi yang luas, mulai dari jenjang SD, SMA, madrasah, hingga pesantren, yang memberikan gambaran komprehensif mengenai ekosistem pendidikan nasional. Dari sisi metodologi, artikel-artikel tersebut cukup kuat karena menggunakan pendekatan yang beragam seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kasus untuk menggali fenomena secara mendalam. Selain itu, landasan teoretis yang digunakan pun sangat solid, mencakup konsep kepemimpinan adaptif, keterampilan abad ke-21 (4C), hingga pendekatan tekno-humanisme dan model kolaboratif antara akademisi, industri, serta pemerintah. Penguasaan konsep teoretis juga terlihat dari kedalaman ulasan mengenai berbagai gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, demokratis, hingga kepemimpinan digital.

Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Pertama, banyak artikel yang mengambil konteks penelitian yang terlalu terbatas pada satu sekolah atau satu daerah saja, sehingga temuan tersebut sulit untuk digeneralisasi ke dalam skala nasional. Kedua, hampir seluruh artikel masih berfokus pada deskripsi kondisi dan strategi implementasi, namun sangat minim memberikan evaluasi mengenai hasil nyata atau dampak jangka panjang dari kebijakan yang diambil terhadap kualitas pembelajaran maupun output siswa. Terakhir, bagi artikel yang berbasis tinjauan pustaka, pembahasannya cenderung terlalu normatif dan teoretis, sehingga kurang mampu menjembatani konsep-konsep tersebut dengan realitas praktis yang dihadapi langsung oleh para kepala sekolah, guru, dan siswa di lapangan. Berdasarkan kajian literatur yang sudah peneliti lakukan, terdapat beberapa temuan yang akhirnya dikelompokkan menjadi beberapa tema sebagai berikut :

Kepala Sekolah sebagai Perumus Visi Digital Sekolah

Disrupsi digital di tingkat global menuntut institusi pendidikan untuk mendefinisikan ulang arah orientasi mutunya. Ketiadaan komitmen strategis sering kali membuat adopsi teknologi di sekolah menjadi tidak terarah dan terjebak pada formalitas administratif. Menghadapi tantangan ini, kepala sekolah berperan krusial sebagai perumus visi digital yang jelas, kontekstual, dan visioner. Visi digital ini dirancang dengan mengintegrasikan kemajuan teknologi ke dalam cetak biru (*blueprint*) pengembangan sekolah tanpa menanggalkan nilai-nilai luhur kelembagaan. Melalui rumusan visi yang kokoh, kepala sekolah mampu menarasikan arah perubahan secara transparan kepada seluruh warga sekolah. Hal ini terbukti efektif meminimalkan resistensi psikologis serta ketidakpastian kerja staf dalam proses transisi menuju ekosistem digital. Tingkat keberhasilan proses pembelajaran di era ini sangat bergantung pada kecakapan kepala sekolah dalam memimpin, khususnya dalam menyelaraskan potensi tenaga pendidik dengan infrastruktur teknologi demi meningkatkan kualitas pendidikan (Munifah et al., 2026). Pengembangan visi kepemimpinan yang kuat

menjadi landasan utama dalam implementasi program Merdeka Belajar khususnya untuk mempersiapkan pembelajaran berbasis digital. Wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa visi tersebut berfokus pada adaptasi teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pendidikan kejuruan (Arnov et al., 2024)

Kepala Sekolah sebagai Pengembang Kompetensi Digital Guru

Dalam tataran implementasi, para pendidik dan siswa tentu membutuhkan sosok pemandu yang visioner. Kepala sekolah dituntut untuk menerapkan konsep *e-leadership* atau kepemimpinan digital dalam mengelola organisasi sekolahnya. Kemahiran kepala sekolah dalam menguasai teknologi menjadi fondasi penting untuk mendorong terbangunnya ekosistem literasi digital yang memadai bagi guru maupun siswa (Safitri et al., 2025). Pergeseran perubahan ke arah digital ini membawa pengaruh nyata pada sistem administrasi sekolah maupun kegiatan belajar-mengajar. Peran kepala sekolah kini berkembang melampaui tugas administratif belaka, beralih menjadi penggerak kegiatan belajar dan pelopor pemanfaatan digital yang memandu penyesuaian teknologi di lingkungan sekolah.

masyarakat menuju era digital berimplikasi pada munculnya kesenjangan literasi (*digital literacy gap*) di kalangan tenaga pendidik, terutama antara guru senior dan perkembangan platform instruksional mutakhir. Kepala sekolah memegang tanggung jawab penuh dalam menjembatani kesenjangan ini melalui tata kelola pengembangan sumber daya manusia yang terprogram. Strategi yang diimplementasikan meliputi penyelenggaraan pelatihan berkala mengenai teknologi pengajaran, optimalisasi *Learning Management System* (LMS), dan pembentukan komunitas belajar antar-guru (*professional learning communities*). Melalui pendekatan yang suportif, kepala sekolah mendorong guru untuk memadukan aspek teknologi dengan kompetensi pedagogis (*technological pedagogical content knowledge/TPACK*), sehingga kualitas esensial dari proses pembelajaran di kelas tetap terjaga. Sehubungan dengan hal tersebut, penyelenggaraan pendidikan yang adaptif dan responsif terhadap perkembangan zaman menjadi suatu keniscayaan. Integrasi teknologi informasi dalam aktivitas pendidikan dipandang sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kreativitas serta kompetensi guru dan peserta didik dalam memanfaatkan teknologi secara tepat dan bertanggung jawab. Terlebih, seiring berjalannya waktu, kemajuan yang signifikan terus terjadi secara simultan di berbagai bidang kehidupan, mulai dari ranah sosial, budaya, ekonomi, seni, hingga Teknologi Informasi dan Komunikasi (Rachma, 2025)

Kepala Sekolah sebagai Pengelola Infrastruktur dan Sumber Daya Teknologi

Tidak hanya menetapkan visi misi, kepala sekolah juga bertugas untuk menjadi pemimpin yang adaptif dan teladan melalui representasi tindakan nyata di

lingkungan sekolah atau madrasah. Peran kepala sekolah atau madrasah tidak sekadar memotivasi akselerasi adopsi teknologi oleh pendidik dan peserta didik, melainkan diaktualisasikan secara nyata melalui diseminasi praktik baik (*good practices*) dalam pemanfaatan instrumen digital untuk menunjang tata kelola administratif serta proses akademik. Keteladanan instruksional yang konsisten ini diproyeksikan mampu mengonstruksi budaya digital yang positif dan kondusif di lingkungan madrasah. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh (Sofya et al., 2025) bahwa aktualisasi empiris dari kepemimpinan adaptif yang diimplementasikan berfokus pada akselerasi inovasi pembelajaran berbasis digital. Dalam konteks ini, tenaga pendidik distimulasi untuk mengoptimalkan variasi platform *e-learning*, mengintegrasikan teknologi ke dalam proses instruksional, serta mengonstruksi media pembelajaran digital yang interaktif. Lebih lanjut, kepala sekolah atau madrasah tidak sekadar bertindak sebagai fasilitator instruktif, melainkan merepresentasikan model keteladanan (*role model*) dalam pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Aspek makro dari disrupsi teknologi membutuhkan ketersediaan sarana fisik yang memadai agar proses digitalisasi tidak lumpuh di tingkat operasional. Sebagai manajer puncak, kepala sekolah memiliki otoritas penuh dalam merencanakan, mengalokasikan, dan mengoptimalkan sumber daya finansial sekolah (seperti dana BOS atau Komite) untuk mendukung digitalisasi. Langkah taktis yang diambil meliputi peningkatan kapasitas jaringan internet (*bandwidth*), peremajaan gawai laboratorium, serta penyediaan platform perangkat lunak untuk sistem administrasi dan akademik. Dalam situasi keterbatasan anggaran, kepala sekolah dituntut jeli menetapkan skala prioritas investasi teknologi agar setiap alokasi dana berdampak linear terhadap efisiensi tata kelola dan efektivitas instruksional.

Kepala Sekolah sebagai Pembentuk Budaya Sekolah yang Inovatif

Lanskap sosial siswa yang sangat lekat dengan gawai memerlukan respon edukatif yang dinamis dan tidak kaku. Kepala sekolah bertindak sebagai arsitek kebudayaan organisasi yang bertugas menggeser paradigma konvensional menuju pembentukan budaya sekolah yang inovatif. Keluwesan kepemimpinan adaptif diwujudkan dengan membuka ruang dialog yang demokratis, memberikan otonomi bagi guru untuk mengeksplorasi metode pembelajaran digital, serta menumbuhkan sikap toleransi yang positif terhadap kendala teknis awal selama masa uji coba sistem baru. Ketika lingkungan kerja dirancang secara suportif, ekosistem digital di sekolah dapat tumbuh secara organik dan berkelanjutan. Dalam paradigma Merdeka Belajar, kepala sekolah mengemban peran krusial sebagai katalisator utama kepemimpinan instruksional yang menentukan akselerasi mutu institusi. Mengacu pada pemikiran Willison, efektivitas kepemimpinan tersebut diartikulasikan melalui tiga pilar strategi utama, meliputi: (1) penguatan komitmen verbal yang transformatif, (2)

keteladanan melalui representasi tindakan nyata, dan (3) penyediaan dukungan serta pendampingan yang berkesinambungan. Guna mengaktualisasikan strategi tersebut, kapabilitas komunikasi interpersonal kepala sekolah mutlak diperlukan dalam menstimulasi profesionalisme pendidik serta melakukan supervisi klinis terhadap proses pembelajaran di kelas. Dengan demikian, orientasi manajerial tidak lagi terbatas pada ranah administratif konvensional, melainkan berfokus pada optimasi potensi peserta didik secara holistik. Adanya disrupsi digital menuntut penyesuaian strategis dalam memitigasi *learning loss*, di mana kepala sekolah berkewajiban memfasilitasi peningkatan kompetensi profesional guru, khususnya dalam aspek literasi digital. Tanggung jawab edukatif ini diwujudkan melalui penguatan kinerja tenaga pendidik lewat program pengembangan profesi berkelanjutan (PKB), seperti pelatihan, seminar, *workshop*, dan lokakarya melalui optimalisasi pemberdayaan Kelompok Kerja Guru (KKG) (Nurrochman et al., 2023).

Budaya sekolah yang terbentuk melalui kepemimpinan transformasional memberikan landasan kuat bagi penerapan kurikulum yang adaptif. Kepala sekolah menciptakan ruang dialog dan kerja sama yang melibatkan seluruh warga sekolah, sekaligus memberi ruang agar guru dan siswa dapat mengeksplorasi ide dan mengembangkan kreativitasnya. Di sisi lain, penerapan prinsip transparansi serta evaluasi yang dilakukan secara reflektif turut menjaga arah perbaikan pembelajaran dan pengembangan sekolah. Dengan cara tersebut, budaya sekolah menjadi lingkungan yang lebih dinamis dan mampu merespons perubahan, termasuk perkembangan teknologi digital (Puspitasari et al., 2025)

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi positif terhadap motivasi dan keterlibatan guru maupun siswa dalam berbagai kegiatan sekolah, terutama yang berkaitan dengan inovasi pembelajaran dan penguatan budaya sekolah. Ketika kepala sekolah mampu memberi inspirasi serta menunjukkan perhatian secara individual kepada staf dan peserta didik, semangat kerja akan meningkat dan partisipasi aktif dalam kegiatan belajar serta pengembangan sekolah secara keseluruhan juga akan semakin baik. Pengembangan kompetensi ini tidak semata-mata dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan teknologi, melainkan juga untuk membangun pola pikir guru yang adaptif. Kepala sekolah perlu menyiapkan wadah agar guru dapat mencoba berbagai strategi pembelajaran digital tanpa rasa cemas ketika mengalami kesalahan, misalnya lewat komunitas belajar guru, program pendampingan teknologi, atau kegiatan pembelajaran berbasis proyek digital. Melalui pendekatan tersebut, literasi digital tidak hanya dipahami sebagai keterampilan teknis, tetapi juga sebagai kemampuan berpikir kritis, kreatif, serta reflektif dalam menghadapi perubahan di era digital (Syam et al., 2026).

Kepala Sekolah sebagai Penggerak Monitoring dan Evaluasi Berbasis Data Digital

281

Tata kelola perubahan yang modern menghendaki pengawasan yang terukur dan tidak lagi sekadar mengandalkan laporan formalitas berbasis kertas. Di era disrupsi, kepala sekolah menggerakkan sistem monitoring dan evaluasi berbasis data digital (*data-driven decision making*). Dengan memanfaatkan rekam jejak aktivitas (*log data*) pada LMS, presensi digital, serta aplikasi supervisi daring, kepala sekolah dapat memantau performa mengajar guru dan tingkat keterlibatan belajar siswa secara real-time. Evaluasi berbasis instrumen digital ini memberikan data yang objektif dan akurat, sehingga kepala sekolah dapat mengambil keputusan manajerial serta intervensi perbaikan mutu akademik secara lebih presisi, cepat, dan akuntabel. Kepala sekolah merupakan tenaga kependidikan fungsional yang mengemban otoritas dan pengaruh manajerial untuk mengorkestrasi sumber daya manusia serta intelektual, demi mengonvergensi seluruh aktivitas akademik ke arah pencapaian visi dan tujuan strategis sekolah yang telah diestimasikan (Riswanto & Mulyanti, 2024). Peran kepala sekolah yang adaptif juga dengan menyediakan dukungan serta pendampingan yang berkesinambungan terhadap proses digitalisasi di lembaga pendidikan. Efektivitas integrasi teknologi dalam pembelajaran sangat bergantung pada kapabilitas kepala sekolah dalam memfasilitasi pelatihan dan supervisi klinis bagi tenaga pendidik. Skala prioritas kebijakan perlu diarahkan pada penguasaan instrumen digital, termasuk platform Google Classroom, teknik penyuntingan multimedia, dan aplikasi pembelajaran kontemporer. Sebagai pemimpin yang berorientasi masa depan, kepala sekolah berkewajiban menstimulasi pengembangan profesionalisme guru agar selaras dengan tuntutan era digital. Dalam dimensi eksternal, kepala sekolah bertindak sebagai penghubung yang membangun kolaborasi produktif dengan pemerintah, dunia usaha/dunia industri, serta komunitas profesional. Sinergitas ini penting untuk memperkuat struktur sumber daya dan menciptakan iklim pembelajaran yang fleksibel terhadap perkembangan teknologi. Dampaknya, kepala sekolah memastikan bahwa lembaga pendidikan bermutasi menjadi inkubator inovasi yang kompetitif di tingkat global (Dahliani et al., 2025).

Transformasi digital tidak hanya diarahkan pada kegiatan pembelajaran, tetapi juga pada pengelolaan sekolah secara menyeluruh. Penggunaan teknologi dalam proses pedagogi menuntut guru untuk dapat memadukan teknologi dengan strategi mengajar guna meningkatkan kualitas dan efektivitas kegiatan belajar. Implementasi ini dapat mencakup pemanfaatan *Learning Management System* (LMS), aplikasi kolaboratif, berbagai media digital, simulasi pembelajaran, hingga platform evaluasi yang berbasis teknologi. Proses evaluasi terhadap implementasi dilakukan secara berkala untuk melihat keberhasilan dan kekurangan dari program yang telah terlaksana, yang nantinya digunakan sebagai acuan apakah program perlu diteruskan atau dilakukan improvisasi.

Selain itu, evaluasi bertujuan untuk mendorong guru dan staff untuk berinovasi (Dhielfitri & Yohamintin, 2025). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bachtiar & Soedjono, 2025) bahwa kepala sekolah mengevaluasi dan mengukur efektivitas penggunaan teknologi digital dalam pendidikan melalui beberapa cara. Pertama, mereka mengukur kepuasan siswa dan orang tua melalui survei. Kedua, mereka melakukan supervisi dan melihat apakah ada peningkatan nilai hasil dari supervisi pertama ke supervisi kedua dalam hal penggunaan IT. Ketiga, mereka melakukan pelatihan jika nilai supervisi kurang dalam penggunaan Ilmu Teknologi.

Kepala Sekolah sebagai Penghubung Kolaborasi Eksternal

Dinamika kehidupan masyarakat digital yang kompleks membuat sekolah tidak lagi dapat mengisolasi diri dari lingkungan luar. Kepala sekolah berkewajiban membangun jembatan kemitraan strategis dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal. Kerja sama ini diwujudkan melalui komunikasi intensif dengan orang tua siswa lewat saluran komunikasi digital untuk menyelaraskan pengawasan belajar di rumah, kolaborasi dengan dunia usaha/industri teknologi untuk penyediaan program pendampingan, serta koordinasi dengan pemerintah daerah. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola jejaring sosial-digital eksternal ini memperkuat ketahanan organisasi sekolah dalam memitigasi kendala keterbatasan literasi digital di lingkungan keluarga siswa. Keberhasilan penanaman nilai-nilai sosial di tengah pesatnya perkembangan digital ini sangat dipengaruhi oleh peran tenaga pendidik dan budaya yang terbangun di sekolah. Guru dituntut tidak sekadar menjadi fasilitator, melainkan juga figur teladan yang menunjukkan pemanfaatan teknologi secara beretika. Di sisi lain, suasana sekolah yang mengedepankan kebersamaan, toleransi, serta kepedulian antarsesama akan sangat membantu siswa dalam menyerap nilai-nilai sosial tersebut. Kolaborasi yang baik antara kebijakan institusi, kegiatan belajar, dan pemanfaatan teknologi yang tepat guna diharapkan dapat melahirkan iklim pendidikan yang tanggap terhadap zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai kemanusiaan (Rusfandi, 2025). Pada akhirnya, kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi ini akan memuluskan langkah transformasi sekolah, menjadikannya institusi yang unggul dan memiliki daya saing kompetitif di era digital (Safitri et al., 2025). Struktur pembagian kerja yang terdefinisi dengan baik ini memastikan bahwa proses transisi digital institusi berjalan secara metodologis dan dapat dievaluasi keberhasilannya (Trimiltin et al., 2025).

SIMPULAN

Transformasi digital di era disrupsi menuntut pergeseran peran kepala sekolah dari sekadar administrator konvensional menjadi pemimpin yang adaptif, visioner, dan inovatif. Strategi kepemimpinan adaptif yang optimal dalam menghadapi perubahan sistem pendidikan ini terletak pada integrasi tiga komponen utama secara kokoh, yaitu teknologi, pedagogi, dan pemantauan

berbasis digital. Keberhasilan pengelolaan perubahan di sekolah sangat ditentukan oleh kecakapan kepala sekolah dalam merumuskan visi digital yang jelas guna meminimalkan resistensi staf, serta tanggung jawabnya dalam mengembangkan kompetensi guru melalui pelatihan teknologi terprogram demi menjembatani kesenjangan literasi digital. Langkah operasional tersebut didukung dengan kemampuan taktis kepala sekolah dalam mengalokasikan anggaran untuk pemenuhan infrastruktur digital serta pembentukan budaya sekolah yang inovatif, fleksibel, dan terbuka terhadap eksplorasi metode baru. Selain itu, tata kelola perubahan yang modern ini diperkuat oleh pengawasan berbasis data digital (*data-driven decision making*) melalui rekam jejak LMS untuk pengambilan keputusan yang cepat dan akurat, serta diperluas melalui kemitraan strategis dengan pihak eksternal seperti orang tua, industri, dan pemerintah. Pada akhirnya, keberhasilan digitalisasi tidak hanya bertumpu pada ketersediaan teknologi, melainkan pada komitmen, keteladanan, dan kemampuan pemimpin dalam mengorkestrasi seluruh sumber daya sekolah secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, A., Awaliyah, R., & Aliffa, F. . (2025). Analisis Kesiapan Sekolah Dalam Menerapkan Konsep Smart School. *Al-Hasib: Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 15–23.
- Arif, M. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Dan Meningkatkan Mutu Sekolah Islam Cikal Harapan. *Jurnal Mitra Indonesia : Jurnal Pendidikan, Sosial, Humaniora, Dan Kesehatan*, 3, 1–10. <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/produ/article/view/12292>
- Arnov, Y., Ernawati, E., & Mardizal, J. (2024). Strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk mewujudkan merdeka belajar dalam konteks digitalisasi pendidikan kejururuan. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 9(2), 1–5. <https://doi.org/10.29210/024897jpgi0005>
- Bachtiar, iwan candra, & Soedjono. (2025). Strategi Kepala Sekolah Perangkapan dalam Manajemen Pembelajaran Digital di SDN 4 Banyuringin Kabupaten Kendal. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(0.1101/2021.02.25.432866), 1–15.
- Dahliani, N. K. P., Widnyani, N. K. D., Candra, L., Dewi, N. K. D., Suandenik, N. K. A., & Werang, B. R. (2025). Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional di Era Digital. *JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 01(03), 500–510.
- Dhielfitri, gianluigi maulana, & Yohamintin. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Berbasis Digital. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(1), 312–322.
- Erick Saragih, Vip Paramarta, Grace Imelda Thungari, Beauty Kalangi, & Kezia Marcelina Putri. (2023). Era Disrupsi Digital pada Perkembangan Teknologi di Indonesia. *Transformasi: Journal of Economics and*

- Business Management*, 2(4), 141–149.
<https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1152>
- Kurniawan, M. A., Lazwardi, D., & Solehan. (2025). Kepemimpinan Pembelajaran Digital: Tantangan dan Strategi Kepala Sekolah di Era Modern IAI Darul A'mal Lampung, Indonesia. *An-Najah: Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Agama*, 04(06), 3–11.
<https://journal.nabest.id/index.php/annajah>
- Latifah, & Ngalimun. (2023). Pemulihan Pendidikan Pasca Pandemi Melalui Transformasi Digital Dengan Pendekatan Manajemen Pendidikan Islam Di Era Society 5.0. *Jurnal Terapung : Ilmu - Ilmu Sosial*, 5(1), 41.
<https://doi.org/10.31602/jt.v5i1.10576>
- Munifah, Thohirin, A., & Faizin, A. (2026). Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Kinerja Pembelajaran pada Konteks Digital. *Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandir*, 12(0.1101/2021.02.25.432866).
- Naailah, S., Hasibuan, D. A., & Siagian, N. S. (2026). Peran Guru dan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Transformasi Digital di Sekolah SD Negeri 101774. *Jurnal Literasi Digital*, 6(1), 23–33.
- Nurrochman, T., Darsinah, D., & Wafroaturrohmah, W. (2023). Peran Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Melalui Transformasi Digital Pasca Pandemi Di Sekolah Dasar. *Jurnal Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Borneo*, 4(3), 299–310.
<https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v4i3.6905>
- Puspitasari, N. L. G. D., Haeruddin, H., & Akhmad, A. (2025). Studi Literatur: Tantangan dan Peluang Kepala Sekolah dalam Memimpin Inovasi Manajemen Kurikulum Berbasis Teknologi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(3), 1321–1329.
<https://doi.org/10.37481/jmh.v5i3.1542>
- Rachma, L. A. (2025). Konsep literasi digital dalam Kurikulum Merdeka Belajar pada era disrupsi di sekolah dasar. *Jurnal Penelitian Pendidikan Multidisiplin*, 3(02), 96–115.
<https://doi.org/10.61693/elhadhary.vol302.2025.96-115>
- Repindo, Jamrizal, & Hakim, L. (2025). Tinjauan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Digitalisasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 4377–4386. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative%0ATinjauan>
- Riswanto, & Mulyanti, D. (2024). Peran Guru dan Kepala Sekolah sebagai Aktor Pendidikan di Tengah Perubahan Lingkungan Pendidikan yang Berubah Cepat. *Journal of Comprehensive Science*, 3(1), 70–80.
- Rusfandi. (2025). Peran Sekolah dalam Menanamkan Nilai Pendidikan Sosial di Era Masyarakat Digital. *Jurnal PENDIS (Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial)*, 4(3), 47–55.
- Safitri, I., Wahyuni, A. S., Permatasari, I., Mualimin, S., & Suzara, D. (2025). Model Kepemimpinan Adaptif di Era Digital: Tinjauan Sistematis terhadap Strategi Kepala Sekolah dalam Menghadapi Perubahan. *Journal*

of Innovation in Teaching and Instructional Media, 6(1), 215–238.
<https://doi.org/10.52690/jitim.v6i1.1146>

-
- 285 Sofya, A., Miskiah, M., & Musyaddad, M. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mendukung Kebijakan Digitalisasi Kemenag: Studi Pada Mtsn 2 Kota Palembang. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 6(2), 279–299.
<https://doi.org/10.53800/p4nmzr48>
- Soraya, E., Farashati, A. F., & Theoline, E. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Industri 4.0 Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 26 Jakarta. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(02), 96–114.
<https://doi.org/10.21009/improvement.v8i2.21800>
- Syahruzi, M., & Ramli, A. (2025). Model Kepemimpinan Adapif Kepala Sekolah dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan Era Digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(02), 814–820.
- Syam, dewi sumiyarsih, Fetmawati, Irsyad, & Marsidin, S. (2026). Pendekatan Startegis Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Mengatasi Resiliensi Pendidikan di Era Digitalisasi. *MUDIR: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8.
- Trimiltin, R., Mayasari, L. I., & Takdir, M. (2025). Digital Leadership Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Ekosistem Pembelajaran Abad 21. *Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 3(1), 267–274..