

STRATEGI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA TRANSFORMASI DIGITAL PEMBELAJARAN DI SDN CIRANJANG 1

Wati Herawati¹, Tedi Fardiaman², Anita Safitri Yogastini³, Euis Dartika⁴
^{1,2,3,4}.Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana UNINUS Bandung
e-mail : 1balquise20@gmail.com, 2tfardiaman@gmail.com,
3.asafitri1983@gmail.com, 4.euisdartika.20203974@gmail.com

ABSTRACT

The digital transformation within elementary education stands as an absolute necessity to accommodate the learning needs of Generation Alpha, yet a significant gap persists between infrastructure availability, funding limitations, and school human resource readiness. This study aims to comprehensively describe the school principal's managerial strategies through planning, organizing, actuating, and controlling (POAC) functions, and to analyze the implementation barriers along with their operational solutions at SDN Ciranjang 1, Cianjur Regency. Employing a qualitative approach with an explanatory design, data were collected through in-depth interviews, participant observations, and documentation analysis involving the school principal, classroom teachers, and the school IT operator. Data analysis followed the interactive model encompassing data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the principal's managerial strategy is systematically executed through POAC functions integrated across six operational dimensions. Under this framework, the controlling function is dynamically implemented as a continuous monitoring tool to identify field constraints and formulate tactical corrections. Crucial breakthroughs in overcoming infrastructure shortages and senior teacher technostress were achieved by implementing shared-device scheduling and interpersonal peer-tutoring mentorship within a Professional Learning Community (PLC). In conclusion, a supportive, reflective, and adaptive transformational digital leadership paradigm serves as the primary integration variable that successfully bridges the technological competency gap, thereby fostering a sustainable digital learning ecosystem at the elementary school level.

Keywords: School Principal, Managerial Strategy, Digital Transformation.

ABSTRAK

Transformasi digital dalam ekosistem pendidikan dasar merupakan sebuah keniscayaan guna mengakomodasi kebutuhan belajar murid Generasi Alpha, namun kesenjangan signifikan masih terjadi antara ketersediaan infrastruktur, keterbatasan dana, dengan kesiapan sumber daya manusia sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif strategi manajerial kepala sekolah melalui fungsi planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC) serta menganalisis kendala implementasi beserta solusi operasionalnya di SDN Ciranjang 1, Kabupaten Cianjur. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain

eksplanatori, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru kelas, serta operator sekolah. Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajerial kepala sekolah dijalankan secara sistematis melalui fungsi POAC yang terintegrasi dalam enam dimensi operasional. Dalam kerangka ini, fungsi controlling (pengawasan) dijalankan secara dinamis sebagai instrumen monitoring berkala untuk mendeteksi hambatan lapangan dan merumuskan tindakan korektif. Langkah krusial dalam mengatasi keterbatasan perangkat fisik dan resistensi teknologi (technostress) guru senior berhasil dilakukan melalui penerapan sistem penjadwalan sharing device serta peer-tutoring yang humanis dalam wadah Komunitas Belajar (Kombel). Kesimpulannya, paradigma kepemimpinan digital yang transformasional, suportif, dan adaptif menjadi variabel pengintegrasikan utama yang berhasil memitigasi berbagai kendala digitalisasi sehingga mampu mewujudkan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan di tingkat sekolah dasar.

Kata Kunci: Kepala Sekolah, Strategi Manajerial, Transformasi Digital.

A. Pendahuluan

Transformasi digital dalam ekosistem pendidikan dasar merupakan sebuah keniscayaan untuk membekali peserta didik dengan keterampilan abad 21 guna menghadapi tantangan global (UNESCO, 2018). Urgensi ini kian mendesak mengingat profil peserta didik di sekolah dasar saat ini didominasi oleh Generasi Alpha (Gen Alpha), yakni generasi yang lahir dan tumbuh dalam kepungan teknologi digital canggih serta memiliki karakteristik bawaan (*digital native*) yang sangat terbiasa dengan gawai, kecerdasan buatan, dan konektivitas internet instan. Digitalisasi pembelajaran membawa berbagai

nilai positif yang signifikan bagi Gen Alpha, di antaranya meningkatkan visualisasi konsep abstrak melalui media interaktif, memicu motivasi belajar lewat gamifikasi, memperluas akses ke sumber belajar global tanpa sekat geografis, serta memfasilitasi gaya belajar mandiri yang personal dan adaptif. Keunggulan-keunggulan inilah yang diakomodasi oleh kebijakan nasional Kurikulum Merdeka yang mengamanatkan pemanfaatan platform teknologi dalam proses pembelajaran dan asesmen secara bermakna (Kemendikbudristek, 2022). Kesuksesan integrasi ini membutuhkan sinkronisasi antara karakteristik kebutuhan murid dan

strategi manajerial yang tepat agar proses pembelajaran tetap relevan dan memiliki daya saing (OECD, 2020; Siahaan, 2019).

Namun, realitas objektif di lapangan sering kali menunjukkan adanya jurang pemisah atau kesenjangan (*gap*) fenomena yang tajam antara karakteristik murid yang serba digital dengan kesiapan internal sekolah. Literatur mencatat bahwa tantangan integrasi teknologi sering kali bukan terletak pada ketersediaan perangkat keras, melainkan pada hambatan manajerial dan rendahnya literasi digital pendidik (Pelgrum, 2001; Martin & Grudziecki, 2006). Seperti yang terpotret melalui observasi awal di SDN Ciranjang 1, meskipun infrastruktur dasar seperti perangkat Chromebook bantuan pemerintah dan akses internet telah tersedia, pemanfaatannya dalam proses pembelajaran masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara sistematis. Sebagian besar guru cenderung masih dominan menggunakan metode konvensional yang statis, administrasi sekolah masih bergantung pada sistem manual, serta munculnya resistensi teknologi dari kalangan tenaga

pendidik senior yang mengalami kecemasan digital (*technostress*).

Kondisi yang kontradiktif ini menuntut restrukturisasi peran kepala sekolah; mereka tidak boleh lagi sekadar bertindak sebagai manajer administrasi konvensional, melainkan harus hadir sebagai agen perubahan (*agent of change*) sekaligus pemimpin instruksional digital yang visioner, adaptif, dan suportif (Hallinger, 2020). Kepala sekolah dituntut mampu merumuskan strategi kepemimpinan transformasional digital yang kuat untuk menggeser pola pikir organisasi dan membangun budaya kolaborasi digital yang sehat di sekolah (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

Kajian mengenai strategi manajerial kepala sekolah dalam menghadapi disrupsi digital di tingkat sekolah dasar sebenarnya telah dieksplorasi oleh beberapa peneliti terdahulu. Sebagai contoh, Mariana (2021) membahas bagaimana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah penggerak mampu menaikkan kualitas pendidikan melalui pemanfaatan IT, namun studinya masih berfokus pada pengaruh kepemimpinan secara umum tanpa membedah fungsi manajemennya secara terperinci. Di

sisi lain, Mukaddamah (2023) meneliti peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di era digital secara konseptual, tetapi belum menyentuh ranah penyelesaian konflik sosiologis seperti keengganan adaptasi teknologi pada guru senior. Sementara itu, Mutiaraningrum (2022) mengkaji kepemimpinan kepala sekolah di daerah dengan keterbatasan fasilitas (*disadvantaged areas*), yang menemukan bahwa faktor regional memengaruhi kecepatan adopsi inovasi pendidikan, namun risetnya bersifat makro dan tidak membedah solusi operasional lokal atas keterbatasan anggaran operasional sekolah.

Di sinilah letak kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasar. Studi-studi terdahulu sebagian besar masih menempatkan aspek infrastruktur fisik dan peningkatan kompetensi teknis guru sebagai variabel terpisah, bersifat deskriptif tanpa menawarkan model strategi aplikatif, serta jarang sekali yang membedah integrasi menyeluruh dari fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling* (POAC) secara spesifik di sekolah dasar negeri tingkat kecamatan yang sedang bertransisi. Terlebih lagi,

belum ada literatur yang secara konkret merumuskan solusi operasional kepala sekolah untuk mereduksi beban mental guru senior dalam melayani kebutuhan murid Generasi Alpha sekaligus mengoptimalkan keterbatasan dana BOS pasca-disrupsi (Widodo et al., 2022).

Oleh karena itu, kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada pengembangan model strategi manajerial holistik yang secara khusus menyinergikan fungsi POAC dengan enam dimensi operasional terpadu meliputi kepemimpinan, infrastruktur, budaya organisasi, inovasi pembelajaran, administrasi digital, dan sistem evaluasi dalam konteks riil sekolah dasar negeri tingkat kecamatan (Mulyasa, 2022). Berdasarkan latar belakang dan fokus permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif bagaimana dan apa saja strategi manajerial kepala sekolah melalui fungsi *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling* dalam mengelola transformasi digital pembelajaran di SDN Ciranjang 1. Melalui arah tersebut, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis efektivitas langkah-langkah strategis

yang diambil kepala sekolah beserta solusi operasionalnya dalam mengatasi berbagai hambatan implementasi serta resistensi teknologi yang terjadi di lapangan.

Secara teoretis, hasil penelitian dengan arah dan tujuan tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat nyata pada pengayaan khazanah ilmu manajemen pendidikan, khususnya mengenai rumusan model kepemimpinan digital yang aplikatif di institusi dasar (Rahman et al., 2025). Secara praktis, ketercapaian tujuan penelitian ini diproyeksikan mampu menjadi pedoman aplikatif bagi para pembuat kebijakan, kepala sekolah, dan guru dalam mempercepat adopsi teknologi secara lebih bermakna guna meningkatkan kualitas lulusan serta keberlanjutan mutu pembelajaran di era disrupsi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori (*explanatory case study*). Pemilihan desain ini bertujuan untuk memahami secara holistik dan mendalam fenomena strategi manajerial kepala sekolah dalam menavigasi transformasi digital

yang kompleks, yang melibatkan pergeseran nilai dan budaya organisasi di lingkungan sekolah dasar (Creswell, 2018; Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di SDN Ciranjang 1, Kabupaten Cianjur, yang dipilih secara *purposive* karena karakteristiknya sebagai sekolah dasar negeri yang sedang berada dalam fase transisi digitalisasi krusial di bawah mandat Kurikulum Merdeka. Subjek penelitian atau informan kunci ditentukan secara sengaja, meliputi Kepala Sekolah sebagai pengambil kebijakan utama, Guru Kelas sebagai pelaksana teknis pedagogik digital, serta Operator Sekolah sebagai pengelola infrastruktur IT.

Data dikumpulkan melalui teknik triangulasi untuk menjamin keabsahan temuan, yang terdiri dari wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif untuk melihat praktik kepemimpinan nyata, dan studi dokumentasi terhadap RKAS serta Rapor Pendidikan (Miles et al., 2014; Sugiyono, 2019). Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi empat tahap: kondensasi data berbasis fungsi manajemen (POAC), penyajian data dalam bentuk matriks

naratif dan diagram, serta penarikan kesimpulan melalui verifikasi berkelanjutan. Untuk mengarahkan pengambilan data, disusun instrumen penelitian yang membedah enam dimensi strategis: Kepemimpinan Digital (visi dan kebijakan), Manajemen Infrastruktur (perangkat dan konektivitas), Budaya Organisasi (kolaborasi PLC), Inovasi Pembelajaran (LMS dan media interaktif), Administrasi Digital (*paperless system*), serta Evaluasi dan Monitoring (sistem umpan balik berkala). Melalui instrumen ini, proses penggalian data difokuskan pada upaya kepala sekolah dalam memotivasi pendidik senior dan efektivitas alokasi anggaran dalam mendukung ekosistem digital sekolah secara berkelanjutan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Paparan mengenai temuan lapangan dalam penelitian ini disajikan secara komprehensif guna menjawab seluruh rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Konstruksi data empiris yang diperoleh melalui teknik triangulasi—yakni perpaduan antara hasil wawancara mendalam, observasi

partisipatif, serta studi dokumentasi di SDN Ciranjang 1 kemudian diorganisasikan ke dalam klaster fungsi manajemen.

Penelitian ini mengadopsi fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) dari George R. Terry secara utuh. Dalam konteks transformasi digital di SDN Ciranjang 1, fungsi *Controlling* (Pengawasan) tidak lagi dijalankan sebagai pengawasan birokratis yang kaku, melainkan diimplementasikan secara dinamis sebagai proses monitoring, evaluasi dampak, serta instrumen manajerial untuk memetakan kendala lapangan dan merumuskan solusi operasional secara berkelanjutan. Melalui pendekatan sistemik tersebut, strategi manajerial kepala sekolah dalam mengelola transformasi digital pembelajaran dipetakan sebagai berikut.

1. Perencanaan

Pada tahap Perencanaan (*Planning*), Kepala Sekolah menyelaraskan visi digitalisasi dengan tuntutan Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas, pembelajaran diferensiasi, serta pendekatan yang berpusat pada murid. Langkah strategis ini dirancang untuk melayani

karakteristik murid Generasi Alpha yang sejak kecil sangat akrab dengan teknologi digital, visual interaktif, dan akses informasi yang cepat. Strategi penganggaran dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan prioritas untuk memetakan kebutuhan mendesak, seperti stabilitas internet sekolah, penyediaan perangkat pembelajaran bersama (*sharing device*), serta pemeliharaan jaringan. Kepala sekolah menyusun skala prioritas bertahap dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) menggunakan dana BOS sesuai juknis terbaru. Untuk menyalasi keterbatasan anggaran, sekolah menerapkan prinsip efisiensi melalui pemanfaatan aplikasi gratis/*open source*, penggunaan Chromebook bergantian, serta membangun kemitraan bersama komite sekolah dan mengajukan program bantuan pemerintah.

2. Pengorganisasian

Pada tahap Pengorganisasian (*Organizing*), kepala sekolah membentuk struktur khusus melalui Surat Keputusan (SK) resmi, seperti Tim IT Sekolah, Tim Literasi Digital, dan Admin Dapodik/ANBK. Pembagian tugas dilakukan secara jelas guna mengelola perangkat

komputer, keamanan akun, dan pendampingan aplikasi pembelajaran agar tata kelola program berjalan lebih terstruktur. Selain itu, kepala sekolah secara aktif menghidupkan Komunitas Belajar atau *Professional Learning Community* (PLC) di antara para guru. Melalui regulasi waktu khusus, workshop, dan in-house training, PLC ini difungsikan sebagai wadah bagi guru untuk saling berbagi praktik baik, mendiskusikan kendala teknis, mempelajari pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam pendidikan, hingga mempraktikkan pembuatan media pembelajaran interaktif secara bersama-sama.

3. Pelaksanaan

Pada tahap Pelaksanaan (*Actuating*), kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan telazan (*leading by example*) dengan menggunakan teknologi terlebih dahulu dalam kegiatan rapat, supervisi, maupun manajemen sekolah. Untuk memotivasi guru, kepala sekolah memberikan visi yang jelas, menyediakan sarana penunjang, serta memberikan apresiasi dan penghargaan secara berkala dalam rapat kepada guru yang aktif berinovasi. Dalam menghadapi

kendala sosiologis dan resistensi psikologis (*technostress*) dari tenaga pendidik senior, kepala sekolah menerapkan pendekatan persuasif, humanis, dan empatik dengan mendengarkan keluhan mereka tanpa adanya tekanan yang kaku. Strategi operasional yang paling efektif diterapkan adalah membangun sistem *peer-tutoring* atau mentoring sebaya yang berbasis kekeluargaan. Dalam praktiknya, guru-guru muda yang fasih teknologi mendampingi guru senior dalam hal teknis operasional. Sebaliknya, guru senior memberikan bimbingan mendalam terkait manajemen kelas dan pendekatan pedagogis.

4. Pengawasan

Pada tahap Pengawasan (*Controlling*), fasa manajemen difokuskan pada monitoring berkala dan evaluasi dampak integrasi teknologi terhadap mutu pembelajaran serta pencapaian kompetensi siswa. Kepala sekolah mengombinasikan kegiatan supervisi akademik langsung di kelas dengan pemantauan indikator kemajuan guru pada Platform Merdeka Mengajar (PMM) serta rekam aktivitas pembelajaran digital di Google Classroom. Tolok ukur keberhasilan

transformasi digital ini dikontrol secara objektif dengan memanfaatkan data capaian literasi, numerasi, dan kualitas pembelajaran pada Rapor Pendidikan sekolah. Melalui forum evaluasi bulanan yang dipimpin kepala sekolah, hasil kontrol ini dibedah bersama guna mendeteksi deviasi implementasi di lapangan yang kemudian ditindaklanjuti melalui tindakan korektif berupa *coaching* klinis demi perbaikan mutu berkelanjutan.

Dampak positif dari seluruh rangkaian strategi manajerial ini dirasakan langsung oleh guru dalam pembelajaran di kelas. Para guru menyatakan bahwa murid Generasi Alpha memberikan respons yang sangat antusias, tertarik, dan cepat paham ketika materi disajikan lewat teknologi visual bergerak, animasi, video, maupun gamifikasi interaktif dibandingkan dengan metode ceramah konvensional. Inovasi pembelajaran yang berhasil diterapkan di antaranya adalah penggunaan Papan Interaktif Digital (PID), pemanfaatan platform Quizizz dan Wordwall, pengenalan logika koding dasar (modul Koding KA), komunikasi materi via WhatsApp, serta pengumpulan tugas sistematis

melalui Google Classroom. Nilai positif digitalisasi ini terbukti meningkatkan fokus, motivasi, kemandirian belajar, literasi digital, kerja sama kelompok, serta rasa percaya diri siswa untuk maju di depan kelas.

5. Kendala Implementasi dan Solusi Operasional

Meskipun transformasi digital ini memberikan dampak akselerasi yang positif, data lapangan merekam adanya sejumlah kendala nyata yang dihadapi oleh ekosistem sekolah. Kendala-kendala tersebut dikelompokkan ke dalam tiga dimensi utama:

- a. **Kendala Infrastruktur Teknis:** Sekolah menghadapi masalah ketidakstabilan jaringan internet (Wi-Fi) saat diakses secara massal/serentak oleh murid di kelas, serta keterbatasan kuantitas perangkat keras (seperti laptop, Chromebook, proyektor, dan TV interaktif) yang belum sebanding dengan jumlah rombongan belajar. Hal ini menyebabkan guru harus mengantre dan membutuhkan waktu persiapan (*setup*) perangkat yang cukup lama sebelum mulai mengajar.

- b. **Kendala Sosiologis Sumber Daya Manusia (SDM):** Terdapat kesenjangan kemampuan digital (*digital gap*) yang cukup lebar antar-guru. Beberapa guru, terutama dari kalangan pendidik senior, mengalami kecemasan digital (*technostress*) dan membutuhkan waktu adaptasi yang jauh lebih lama untuk mengoperasikan platform pembelajaran digital.

- c. **Kendala Administrasi Sistem:** Operator sekolah kerap menemui kendala teknis pada penonaktifan massal sepihak akun belajar.id milik siswa dari pusat, yang dapat menghambat akses siswa ke berbagai platform aplikasi pembelajaran.

Menghadapi berbagai kendala yang ditemukan dalam proses pengawasan tersebut, kepala sekolah bersama jajaran guru dan operator menerapkan sejumlah solusi operasional yang taktis dan solutif:

- a. **Solusi Infrastruktur:** Sekolah menerapkan kebijakan penggunaan bersama secara bergantian (*sharing device*) terjadwal untuk meniyasati keterbatasan perangkat. Untuk masalah internet, kepala sekolah

melakukan optimalisasi alokasi dana BOS dalam RKAS guna peningkatan kapasitas *bandwidth* internet sekolah serta menata ulang titik penyebaran *access point*.

- b. Solusi SDM: Mengoptimalkan peran Komunitas Belajar (Kombel) internal sekolah dan mengintensifkan sistem *peer-tutoring* (mentoring sebaya), di mana guru-guru muda secara humanis melakukan pendampingan langsung secara interpersonal kepada guru senior saat fasa persiapan mengajar.
- c. Solusi Administrasi: Operator sekolah membangun jalur komunikasi yang cepat dan responsif dengan melakukan koordinasi vertikal bersama *Co-Captain* akun belajar.id di tingkat kabupaten untuk mempercepat proses aktivasi kembali akun siswa yang bermasalah.

Pembahasan

Temuan penelitian di SDN Ciranjang 1 mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional digital kepala sekolah memegang peranan krusial sebagai variabel pengintegrasi utama (*main integrator*) yang menjembatani kebutuhan karakteristik murid Generasi Alpha

dengan kesiapan kompetensi internal pendidik. Pendekatan kepala sekolah yang tidak sekadar berfokus pada pengadaan fisik, melainkan secara sadar menyelaraskan visi Kurikulum Merdeka ke dalam program kerja operasional sekolah, membuktikan pentingnya fleksibilitas manajerial di era disrupsi. Hal ini sejalan dengan teori manajemen dari Mulyasa (2022) serta memperkuat temuan Handayani & Fitria (2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan digital kepala sekolah memiliki korelasi langsung dan positif dalam menaikkan mutu serta efisiensi pembelajaran di tingkat sekolah dasar.

Strategi kepala sekolah dalam menghadapi keterbatasan dana melalui penyusunan skala prioritas bertahap dalam RKAS, pemanfaatan aplikasi *open-source*, dan pembentukan kemitraan lokal merupakan langkah taktis yang berhasil memitigasi hambatan finansial sekolah tingkat kecamatan. Praktik ini memperkuat temuan Kurniawan & Maryam (2024) yang menyatakan bahwa kemandirian tata kelola anggaran tingkat satuan pendidikan menjadi kunci utama jika dihadapkan pada keterbatasan instrumen pembiayaan. Kebijakan

penggunaan bersama (*sharing device*) untuk mengatasi keterbatasan sarana prasarana merefleksikan kajian Rohayani (2023) yang mengemukakan bahwa transformasi digital di sekolah dasar memang menawarkan peluang inovasi yang besar, namun sekaligus menghadirkan tantangan manajerial yang kompleks bagi kepala sekolah dalam mengelola keterbatasan fasilitas fisik dan teknis.

Keberhasilan memitigasi kendala sosiologis berupa *technostress* pada guru senior melalui sistem *peer-tutoring* di dalam wadah PLC/Kombel menjadi temuan sosiologis yang menarik. Ketika guru muda mendampingi aspek teknis operasional gawai dan platform digital, sedangkan guru senior membimbing ranah pedagogik serta manajemen kelas, tercipta sebuah ekosistem kerja yang harmonis dan bersifat simbiosis mutualisme. Langkah persuasif dan humanis ini membuktikan teori manajemen perubahan dari Sari dkk. (2023) dan kajian Tondeur dkk. (2017) yang menyatakan bahwa pengonsolidasian dukungan sosial kelompok sejawat jauh lebih efektif dalam mereduksi resistensi teknologi

dibandingkan dengan pemaksaan instruksi birokratis yang kaku.

Penerapan fasa Pengawasan (*Controlling*) yang diwujudkan melalui monitoring digital dan evaluasi berbasis data modern (*data-driven management*) memunculkan implikasi teoretis baru. Kepala sekolah tidak lagi terjebak pada pengawasan birokratis konvensional yang bertumpu pada dokumen kertas, melainkan menitikberatkan kontrol manajerialnya pada analisis tren capaian Rapor Pendidikan dan rekam jejak aksi nyata guru di platform digital (PMM dan Google Classroom). Pengawasan berbasis evaluasi dampak ini memberikan dasar logis bagi sekolah untuk mendeteksi kelemahan sistem secara cepat, memetakan kendala operasional, dan melahirkan solusi taktis yang objektif. Gaya kepemimpinan instruksional digital yang suportif dan adaptif ini mempertegas relevansi konsep Hallinger (2020) dan Rahman dkk. (2025) mengenai peran vital fungsi kontrol kepala sekolah dalam mengawal transformasi mutu pembelajaran di sekolah dasar secara sistemik.

Secara keseluruhan, model strategi manajerial terpadu di SDN

Ciranjang 1 berhasil membuktikan bahwa kebaruan riset ini yaitu penggabungan fungsi POAC ke dalam enam dimensi operasional secara holistik serta kejelasan pemetaan kendala-solusi pada fungsi control mampu menyelesaikan kesenjangan (*research gap*) kompetensi SDM dan keterbatasan infrastruktur yang sering kali menjadi titik lemah pada penelitian terdahulu di wilayah kecamatan (seperti Widodo et al., 2022; Mutiaraningrum, 2022). Strategi tata kelola ini berhasil menciptakan iklim digital yang positif, aman, dan memotivasi guru serta berdampak langsung pada ketangkasan kognitif murid Generasi Alpha di era digital.

E. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajerial kepala sekolah di SDN Ciranjang 1 diimplementasikan secara sistematis melalui fungsi-fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) dari George R. Terry yang diadaptasikan secara dinamis sesuai Kurikulum Merdeka. Fungsi *planning* dijalankan melalui penyelarasan visi digitalisasi dengan karakteristik murid Generasi Alpha serta penganggaran skala

prioritas RKAS. Fungsi *organizing* diwujudkan melalui pembentukan tim kerja IT spesifik dan pengaktifan Komunitas Belajar (Kombel) internal. Fungsi *actuating* digerakkan lewat kepemimpinan transformasional serta keteladanan digital, sementara fungsi *controlling* diterapkan sebagai instrumen monitoring berkala berbasis data (*data-driven management*) melalui Rapor Pendidikan dan rekam aktivitas platform digital guru. Melalui fungsi pengawasan ini, kepala sekolah berhasil memetakan tiga dimensi kendala utama di lapangan, yakni keterbatasan kuantitas perangkat keras dan internet (infrastruktur), kesenjangan kompetensi dan *technostress* guru senior (SDM), serta kendala sinkronisasi akun belajar.id (administrasi). Hambatan tersebut berhasil diatasi melalui solusi operasional berupa kebijakan penggunaan bersama perangkat (*sharing device*), peningkatan kapasitas *bandwidth* dana BOS, sistem mentoring sebaya (*peer-tutoring*) yang humanis antar-guru di dalam Kombel, serta koordinasi vertikal yang responsif bersama *Co-Captain* kabupaten. Secara teoretis, kepemimpinan digital kepala sekolah

bertindak sebagai variabel pengintegrasi utama (*main integrator*) yang sukses menjembatani keterbatasan fasilitas dan kompetensi SDM guna mewujudkan ekosistem pembelajaran digital yang berkelanjutan di sekolah dasar, temuan ini mengimplikasikan perlunya pergeseran fokus kebijakan dari yang semula hanya berpusat pada bantuan perangkat keras, beralih pada penguatan kapabilitas kepemimpinan teknologi bagi para kepala sekolah selaku agen perubahan utama.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, direkomendasikan beberapa saran praktis dan akademis. Bagi kepala sekolah, diharapkan dapat mempertahankan iklim kepemimpinan digital yang partisipatif serta meningkatkan kemitraan eksternal bersama komite guna mempercepat pemenuhan perangkat keras pembelajaran. Bagi para guru, forum mentoring sebaya di dalam Kombel hendaknya terus diintensifkan secara mandiri agar transfer keterampilan digital berjalan secara organik. Terakhir, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas lokus penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) berskala lebih luas

guna menguji secara empiris tingkat efektivitas kepemimpinan digital kepala sekolah terhadap kinerja pedagogik guru di tingkat yang lebih luas. Selain itu, penelitian lanjutan perlu mengkaji korelasi langsung antara tingkat digitalisasi administrasi sekolah dengan kepuasan kerja guru serta intensitas keterlibatan orang tua murid dalam mengawal perkembangan belajar anak di era disrupsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ansi, A. M., Suprayitno, & Akhmetova, T. (2021). The role of educational leadership in digital transformation during COVID-19. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1431-1446.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Hallinger, P. (2020). Instructional leadership and digital tools in schools: An analysis of roles and practice. *School Leadership & Management*, 40(5), 377–389.

- Handayani, T., & Fitria, H. (2021). Kepemimpinan digital kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 10228-10233.
- Kemendikbudristek. (2022). *Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 56/M/2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kurniawan, A., & Maryam, S. (2024). Strategi kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka berbasis digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1).
- Mariana, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas Sekolah Penggerak dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 10228–10233.
- Martin, A., & Grudziecki, J. (2006). DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5(4), 249-267.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldanha, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Mukaddamah, I. (2023). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(9), 3677–3690.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Mutiaraningrum, I. (2022). The roles of school principal: An insight from disadvantaged areas of Indonesia. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 2(1), 35–44.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- OECD. (2020). *Education response to COVID-19: Embracing digital learning and online collaboration*. OECD Publishing.
- Pelgrum, W. J. (2001). Obstacles to the integration of ICT in education: Results from a worldwide educational assessment. *Computers & Education*, 37(2), 163-178.
- Rahman, A., Nurjanah, Rahyuni, & Purwanti, R. (2025). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era digital. *Edukasi Elita: Jurnal Inovasi Pendidikan*, 2(3), 206-216.
- Rahmawati, D., & Mulyana, A. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 125-133.
- Rohayani, F. (2023). Transformasi digital pendidikan di sekolah dasar: Peluang dan tantangan bagi kepala sekolah. *Jurnal Inovasi Manajemen Pendidikan*, 3(1).
- Sari, P., dkk. (2023). Manajemen perubahan dalam mewujudkan digitalisasi sekolah di sekolah dasar. *Jurnal Papeda*, 5(2), 140-150.

- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.
- Siahaan, M. (2019). Dampak pandemi Covid-19 terhadap dunia pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1), 73-80.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyanto, A., & Nuraini, S. (2023). Integrasi teknologi dalam Kurikulum Merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1).
- Tondeur, J., van Braak, J., Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2017). Understanding the relationship between teachers' personal characteristics and their IT integration: A systematic review. *Australasian Journal of Educational Technology*, 33(3).
- UNESCO. (2018). *ICT competency framework for teachers*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Widodo, A., dkk. (2022). Kesiapan sekolah dasar pasca pandemi dalam transformasi digital. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 13(2).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications.