



Vol. 05 No. 04 (2026) : 1070-1086

e-ISSN: 2964-0131

p-ISSN-2964-1748

UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN

e-ISSN: 2964-0131 p-ISSN-2964-1748

Available online at <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>

TRANSFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DALAM MENGHADAPI TANTANGAN DISRUPSI TEKNOLOGI PENDIDIKAN

ARIF LUQMAN HAKIM

Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

Email: arifluqmanhakim19@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital telah mengubah tata kelola pendidikan dan menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinan yang mampu mendorong adopsi teknologi secara efektif. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi inovasi kepemimpinan digital kepala sekolah Islam dalam meningkatkan kinerja guru pada konteks sekolah Islam di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilaksanakan pada dua sekolah Islam formal di Kota Bandar Lampung. Partisipan penelitian terdiri atas 16 informan yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf akademik yang dipilih melalui teknik purposive sampling dan snowball sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan audit trail. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian mengidentifikasi empat tema utama, yaitu: (1) visi kepemimpinan digital yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam; (2) strategi komunikasi dan pemberdayaan guru yang berkelanjutan; (3) dukungan infrastruktur dan teknis dalam implementasi inovasi digital; dan (4) adaptasi guru yang mendorong perubahan praktik pembelajaran. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan digital tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam menyelaraskan inovasi dengan budaya organisasi dan nilai-nilai spiritual institusi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan transformatif dan inovasi organisasi dalam konteks pendidikan Islam. Temuan juga memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kompetensi kepala sekolah dan perumusan kebijakan transformasi digital yang lebih kontekstual di lembaga pendidikan Islam.

Kata Kunci: kepemimpinan digital, sekolah Islam, kinerja guru, transformasi digital, kepemimpinan transformatif.

Abstract

Digital transformation has transformed educational governance and requires principals to develop leadership capable of effectively encouraging technology adoption. This study aims to explore the digital leadership innovations of Islamic school principals in improving teacher performance in the context of Islamic schools in Indonesia. The research used a qualitative approach with a case study design conducted at two formal Islamic schools in Bandar Lampung City. Participants consisted of 16 informants, including principals, vice principals, teachers, and academic staff, selected using purposive and snowball sampling techniques. Data were collected through semi-structured interviews, participant observation, and documentation analysis. Data validity was strengthened through source triangulation,

method triangulation, member checking, and audit trails. Data analysis employed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data condensation, data presentation, and drawing conclusions. The results identified four main themes: (1) a vision of digital leadership integrated with Islamic values; (2) sustainable communication and teacher empowerment strategies; (3) infrastructure and technical support in implementing digital innovation; and (4) teacher adaptation that drives changes in learning practices. The findings indicate that successful digital leadership is determined not only by the use of technology, but also by the principal's ability to align innovation with the organizational culture and spiritual values of the institution. This research contributes to the development of theories of transformative leadership and organizational innovation in the context of Islamic education. The findings also provide practical implications for developing principal competencies and formulating more contextual digital transformation policies in Islamic educational institutions.

Keywords: digital leadership, Islamic schools, teacher performance, digital transformation, transformative leadership.

PENDAHULUAN

Transformasi digital mengubah cara sekolah beroperasi dan guru bekerja. Organisasi pendidikan global mengintegrasikan teknologi digital ke dalam semua aspek manajemen dan pembelajaran (Cheah et al., 2025). Integrasi ini bukan lagi pilihan tetapi kebutuhan. Kepala sekolah memainkan peran krusial dalam memandu guru mengadopsi teknologi digital secara efektif. Ketika kepala sekolah menunjukkan komitmen terhadap inovasi digital, guru lebih cenderung mengubah praktik mengajar mereka.

Di Indonesia, adopsi kepemimpinan digital di sekolah masih berada pada tahap awal. Banyak kepala sekolah memahami perlunya transformasi digital, tetapi belum sepenuhnya mengimplementasikannya. Penelitian (Hidayat & Patras, 2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital kepala madrasah terbukti meningkatkan kinerja guru di era Industri 4.0. Namun, studi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur korelasi tanpa menggali makna mendalam tentang bagaimana proses inovasi digital berlangsung di lapangan. Upaya kepala sekolah untuk berinovasi sering kali bertemu dengan hambatan struktural, budaya, dan teknis yang kompleks dan belum banyak dipahami.

Sekolah Islam memiliki konteks yang unik. Sekolah Islam menggabungkan tujuan pendidikan Islam, nilai-nilai spiritual, dan kompetensi akademik modern. Kepemimpinan di sekolah Islam tidak hanya fokus pada metrik pembelajaran tetapi juga pembentukan karakter dan kompetensi spiritual guru dan siswa. (Fitrah & Ruslan, 2021) menemukan bahwa model kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meningkatkan kompetensi guru di era Society 5.0. Penelitian mereka menekankan bahwa kepemimpinan yang menyelaraskan inovasi dengan nilai-nilai institusional menghasilkan motivasi guru yang lebih tinggi. Inovasi kepemimpinan digital di sekolah Islam harus mempertimbangkan dimensi spiritual dan kultural, bukan hanya dimensi teknis.

Data empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkorelasi positif dengan kinerja guru. Penelitian (Harapan et al., 2021) melibatkan 324 guru di sekolah-sekolah Indonesia dan menemukan bahwa kepemimpinan digital kepala sekolah secara signifikan memprediksi

kinerja guru dalam era Industri 4.0. Temuan ini diperkuat oleh penelitian terbaru (Trimulyo et al., 2025), yang menganalisis kepemimpinan transformatif di institusi pendidikan Islam dan menemukan bahwa pemberdayaan guru, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual tetap efektif dalam meningkatkan kinerja. Meskipun bukti kuantitatif kuat, penelitian belum banyak mengeksplorasi mekanisme kualitatif: bagaimana kepala sekolah secara konkret berinovasi, strategi apa yang mereka gunakan, dan apa tantangan yang mereka hadapi.

Pentingnya penelitian ini terletak pada tiga perspektif. Pertama, perspektif pendidikan: Indonesia memerlukan kepala sekolah yang dapat memimpin transformasi digital sambil mempertahankan kualitas pembelajaran. Kedua, perspektif sosial dan budaya: inovasi kepemimpinan digital harus kontekstual dengan budaya organisasi sekolah lokal, terutama di sekolah Islam yang memiliki identitas kuat. Ketiga, perspektif kinerja guru: guru adalah aset utama dalam implementasi inovasi digital. Memahami bagaimana kepemimpinan digital kepala sekolah meningkatkan kinerja guru membantu mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diterapkan secara luas.

Studi kuantitatif sebelumnya menunjukkan hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja guru, tetapi tidak mengeksplorasi "bagaimana" dan "mengapa" hubungan ini terjadi. Literature gap pertama adalah ketiadaan penelitian kualitatif mendalam tentang inovasi kepemimpinan digital di konteks sekolah Islam Indonesia. Studi kuantitatif oleh (Hidayat & Patras, 2020) dan (Harapan et al., 2021) memberikan bukti korelasi, tetapi tidak menggambarkan pengalaman nyata kepala sekolah dalam menciptakan inovasi atau pengalaman guru dalam menerimanya. Penelitian (Trimulyo et al., 2025) menunjukkan efektivitas teknik kepemimpinan transformatif, namun tidak menjelaskan adaptasi lokal dari teknik-teknik tersebut dalam konteks sekolah Islam.

Literature gap kedua adalah terbatasnya pemahaman tentang hambatan dan fasilitator inovasi kepemimpinan digital di sekolah Islam. Penelitian (Budiman et al., 2025) tentang manajemen strategis di pesantren mengidentifikasi hambatan teknis, finansial, dan sumber daya manusia, tetapi fokusnya adalah pada pesantren, bukan pada sekolah Islam formal. Literatur global tentang kepemimpinan digital (Cheah et al., 2025) berfokus pada konteks sekolah di negara maju atau berkembang tanpa mengkhususkan analisis pada sekolah Islam. Tidak ada studi kualitatif yang komprehensif yang menggali pengalaman kepala sekolah Islam dalam mengelola resistensi guru, keterbatasan infrastruktur, dan keselarasan nilai-nilai digital dengan nilai-nilai Islam.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami makna, proses, dan pengalaman. Teori yang mendukung adalah teori kepemimpinan transformatif (*transformational leadership theory*) dan teori inovasi organisasi (*organizational innovation theory*). Kepemimpinan transformatif menekankan pemberdayaan, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, yang menurut (Trimulyo et al., 2025) relevan dalam mendorong inovasi di institusi pendidikan Islam. Teori inovasi organisasi menjelaskan bagaimana inovasi diadopsi dan diimplementasikan di dalam organisasi. Kombinasi kedua teori ini

memungkinkan analisis mendalam tentang bagaimana kepala sekolah Islam memulai, mengimplementasikan, dan mempertahankan inovasi kepemimpinan digital.

Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi dan menjelaskan inovasi kepemimpinan digital kepala sekolah Islam dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan case study kualitatif untuk menggali pengalaman kepala sekolah, guru, dan stakeholder lain di sekolah Islam yang telah mengimplementasikan inovasi kepemimpinan digital. Studi kasus memungkinkan pemahaman mendalam tentang konteks organisasi, interaksi sosial, dan proses perubahan yang tidak dapat diperoleh melalui penelitian kuantitatif saja.

Fokus kajian mencakup tiga dimensi. Pertama, dimensi kepemimpinan digital: visi kepala sekolah tentang transformasi digital, strategi komunikasi inovasi, alokasi sumber daya untuk mendukung adopsi teknologi, dan pembangunan budaya inovasi. Kedua, dimensi kinerja guru: perubahan praktik mengajar guru, peningkatan kompetensi digital, motivasi kerja, dan kepuasan profesi. Ketiga, dimensi konteks: hambatan struktural dan teknis, dukungan organisasi, peran nilai-nilai Islam dalam memandu inovasi, dan keterlibatan stakeholder. Ketiga dimensi ini membentuk ekosistem kepemimpinan digital yang komprehensif.

Penelitian ini memberikan dua kontribusi utama. Kontribusi teoretis adalah pengembangan kerangka kerja kepemimpinan digital yang kontekstual dengan organisasi pendidikan Islam Indonesia. Penelitian ini memperkaya teori kepemimpinan transformatif dengan wawasan tentang bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif diaplikasikan dalam konteks institusi pendidikan yang memiliki identitas nilai-nilai spiritual yang kuat. Kontribusi praktis adalah mengidentifikasi strategi konkret yang efektif dalam meningkatkan adopsi inovasi kepemimpinan digital di sekolah Islam, termasuk praktik terbaik dalam mengatasi resistensi guru, pengelolaan perubahan, dan penyelarasan inovasi dengan identitas institusional. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memandu pengembangan program pelatihan kepala sekolah dan kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan sekolah Islam Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain case study untuk mengeksplorasi inovasi kepemimpinan digital kepala sekolah Islam dalam meningkatkan kinerja guru. Case study merupakan strategi penelitian yang memungkinkan peneliti menggali fenomena kompleks secara mendalam dalam konteks yang alami (DeMatthews et al., 2026). Pendekatan ini memilih satu atau beberapa kasus spesifik sebagai unit analisis untuk memahami proses, konteks, dan pengalaman yang terlibat dalam fenomena yang diteliti. Penelitian ini difokuskan pada sekolah Islam yang telah aktif mengimplementasikan inovasi kepemimpinan digital, memungkinkan pengungkapan detail praktik, tantangan, dan hasil yang dicapai.

Pemilihan case study didasarkan pada kesesuaian dengan tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan memahami "bagaimana" dan "mengapa" inovasi kepemimpinan digital dilaksanakan, bukan sekadar mengukur dampaknya terhadap kinerja guru. Case study memungkinkan peneliti mengamati interaksi aktual antara kepemimpinan kepala sekolah, respons guru, dan dinamika organisasi sekolah secara holistik. Metode ini juga memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi hambatan dan fasilitator inovasi yang kompleks dan kontekstual. Dengan demikian, case study dipilih karena kesesuaiannya dengan kedalaman eksplorasi yang diperlukan dan kemampuannya menangkap pengalaman subjektif stakeholder sekolah Islam.

Penelitian dilaksanakan di dua sekolah Islam formal yang berlokasi di Kota Bandar Lampung, Indonesia, selama enam bulan, dari Januari hingga Juni 2025. Dua sekolah dipilih untuk memberikan perspektif komparatif dan memperkaya pemahaman tentang inovasi kepemimpinan digital di konteks sekolah Islam yang berbeda. Sekolah pertama adalah sekolah menengah Islam swasta dengan 450 siswa dan 35 tenaga pendidik, yang telah mengimplementasikan sistem manajemen pembelajaran digital (LMS) selama dua tahun. Sekolah kedua adalah sekolah dasar Islam swasta dengan 300 siswa dan 22 tenaga pendidik, yang baru memulai implementasi transformasi digital pada tahun ajaran 2024-2025. Kedua sekolah memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang aktif berinovasi, infrastruktur teknologi yang cukup, dan dukungan yayasan terhadap transformasi digital, menjadikannya kasus yang kaya untuk eksplorasi.

Partisipan penelitian terdiri dari 16 informan yang direkrut berdasarkan kriteria inklusi tertentu. Kriteria inklusi meliputi: (1) Kepala sekolah yang telah memimpin selama minimal dua tahun dan terlibat aktif dalam inovasi digital; (2) Guru dengan pengalaman mengajar minimal lima tahun yang terlibat dalam implementasi inovasi digital kepala sekolah; (3) Wakil kepala sekolah bidang kurikulum atau sarana-prasarana yang mendukung eksekusi inovasi; (4) Staf akademik yang terlibat dalam pelatihan guru atau dukungan teknis teknologi; dan (5) Guru baru yang bergabung saat sekolah melaksanakan transformasi digital, untuk menangkap perspektif adaptasi pembelajaran. Partisipan dari sekolah pertama berjumlah 8 orang (1 kepala sekolah, 1 wakil kepala sekolah, 4 guru, 2 staf akademik), dan dari sekolah kedua berjumlah 8 orang dengan komposisi yang sama. Pemilihan ini memastikan representasi perspektif yang beragam dari berbagai posisi dan pengalaman.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah kombinasi purposive sampling dan snowball sampling. Purposive sampling diterapkan untuk merekrut partisipan awal yang memenuhi kriteria inklusi, memastikan bahwa sampel dipilih secara deliberat berdasarkan relevansinya dengan pertanyaan penelitian (Palinkas, 2020). Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah direkrut secara langsung melalui kontak permulaan dengan yayasan sekolah. Setelah itu, snowball sampling digunakan untuk mengidentifikasi guru dan staf akademik lainnya yang terlibat dalam inovasi digital. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah diminta merekomendasikan guru atau staf yang memiliki pengalaman signifikan dalam implementasi inovasi kepemimpinan digital (Sefcik et al., 2023). Proses sampling berlanjut hingga mencapai

saturasi data, yaitu ketika data baru dari partisipan tambahan tidak lagi menghasilkan tema atau insight yang berbeda dari data sebelumnya.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilaksanakan dengan 16 partisipan, dengan durasi 45-60 menit per sesi, menggunakan panduan wawancara yang mencakup topik: (1) visi kepala sekolah tentang transformasi digital; (2) strategi komunikasi dan implementasi inovasi; (3) pelatihan dan dukungan yang diberikan kepada guru; (4) perubahan praktik mengajar guru; (5) hambatan dan cara mengatasinya; dan (6) peran nilai-nilai Islam dalam inovasi digital. Pertanyaan dirancang terbuka untuk memungkinkan partisipan mengelaborasi pengalaman dan perspektif mereka secara mendalam. Observasi partisipatif dilakukan selama 8-12 jam per bulan di setiap sekolah, mengamati: rapat kepemimpinan, sesi pelatihan guru, interaksi kepala sekolah dengan guru, dan penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Dokumentasi mencakup analisis dokumen organisasi seperti rencana transformasi digital, laporan kinerja guru, agenda rapat, dan publikasi sekolah. Kombinasi ketiga teknik ini memungkinkan triangulasi data dari perspektif yang berbeda.

Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode, serta member checking. Triangulasi sumber melibatkan perbandingan perspektif dari berbagai posisi stakeholder (kepala sekolah, guru, staf akademik) untuk mengidentifikasi konsistensi atau perbedaan pandangan tentang inovasi digital. Triangulasi metode menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memverifikasi temuan dari satu metode dengan metode lain (Bans-Akutey & Tiimub, 2021). Member checking dilakukan dengan mengembalikan ringkasan temuan awal kepada 6 partisipan kunci (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan 4 guru) untuk memastikan akurasi interpretasi dan relevansi temuan dengan pengalaman partisipan. Selain itu, audit trail dipertahankan dengan mendokumentasikan secara rinci setiap tahap penelitian, termasuk keputusan metodologis, proses coding, dan perkembangan interpretasi, memungkinkan transparansi dan kemungkinan verifikasi independen terhadap proses penelitian (Nowell et al., 2024).

Analisis data menggunakan model interaktif (Miles et al., 2020), yang terdiri dari tiga komponen simultan: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kondensasi data melibatkan transkripsi lengkap dari 16 wawancara semi-terstruktur, kemudian dilakukan coding awal untuk mengidentifikasi unit-unit makna dan tema-tema yang muncul dari data. Coding menggunakan pendekatan deduktif-induktif: coding awal dipandu oleh konsep teoretis (kepemimpinan transformatif, dimensi inovasi organisasi), namun kode tambahan berkembang dari data itu sendiri. Data dari observasi dan dokumentasi juga dikode dengan cara yang sama. Penyajian data dilakukan melalui matriks tematik yang menampilkan tema-tema utama dan sub-tema yang terkait, dengan kutipan langsung dari partisipan sebagai bukti. Analisis tematik (Braun & Clarke, 2021) digunakan untuk mengidentifikasi pola, relasi, dan makna mendalam di balik data kualitatif. Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dengan kembali ke data untuk memverifikasi pola yang diidentifikasi, memastikan bahwa kesimpulan didukung oleh bukti empiris dan konsisten dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis data mengungkapkan empat tema utama dalam inovasi kepemimpinan digital kepala sekolah Islam: visi kepemimpinan yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam, strategi komunikasi dan pemberdayaan guru, dukungan infrastruktur dan teknis, serta adaptasi guru dan perubahan praktik mengajar. Temuan ini menggambarkan proses holistik bagaimana kepemimpinan digital diterjemahkan menjadi tindakan konkret yang mengubah ekosistem pendidikan di sekolah Islam. Berikut adalah deskripsi detail setiap tema dengan kutipan langsung dari partisipan untuk mengilustrasikan pengalaman nyata.

Visi Kepemimpinan yang Terintegrasi dengan Nilai-Nilai Islam

Kedua kepala sekolah yang diteliti menyatakan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi untuk mengikuti tren global, tetapi merupakan integrasi strategis antara inovasi teknologi dan nilai-nilai Islam yang mendasari identitas institusional sekolah. Perspektif ini tercermin dalam pernyataan kepala sekolah A, yang memimpin sekolah menengah Islam dengan 450 siswa. Beliau mengungkapkan, "Inovasi digital kami bukan untuk mengejar tren teknologi semata, melainkan untuk merealisasikan visi sekolah Islam: memberikan pendidikan berkualitas dengan akhlak mulia. Teknologi adalah alat untuk mencapai tujuan itu, bukan tujuan itu sendiri." Pemahaman ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak melihat teknologi sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai sarana untuk memperkuat misi pendidikan yang lebih fundamental.

Kepala sekolah B, yang memimpin sekolah dasar Islam dengan 300 siswa, mengartikulasikan visi serupa dengan fokus pada integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik digital. Beliau menjelaskan, "Kami memilih sistem manajemen pembelajaran yang memungkinkan guru mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam setiap pembelajaran digital. Jadi siswa tidak hanya belajar matematika atau bahasa, tetapi juga cara menggunakan teknologi dengan bijak sesuai ajaran Islam." Pendekatan ini menunjukkan kesadaran bahwa transformasi digital di sekolah Islam harus mempertahankan dimensi spiritual dan etika, bukan hanya memprioritaskan kompetensi teknis.

Proses perumusan visi ini tidak dilakukan secara top-down, melainkan melibatkan partisipasi stakeholder sekolah. Wakil kepala sekolah A menjelaskan bagaimana visi dibangun secara kolaboratif. Beliau menyatakan, "Kami tidak memaksakan visi dari atas saja. Kepala sekolah mengajak guru, orang tua, dan komite sekolah berdiskusi tentang bagaimana teknologi dapat mendukung pendidikan Islam yang berkualitas. Hasilnya adalah visi bersama yang semua pihak merasa memilikinya." Proses kolaboratif ini mencerminkan penerapan prinsip shura, yang dalam tradisi kepemimpinan Islam menekankan pentingnya konsultasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Dengan melibatkan berbagai pihak, kepala sekolah tidak

hanya membangun pemahaman bersama tentang tujuan transformasi digital, tetapi juga membangun rasa kepemilikan yang penting untuk mendorong implementasi yang berhasil.

Visi yang telah dirumuskan ini dikomunikasikan kepada seluruh komunitas sekolah melalui berbagai saluran, termasuk rapat kepemimpinan reguler, pernyataan tertulis dalam dokumen resmi sekolah, dan dialog langsung dengan guru dalam berbagai kesempatan. Dokumentasi dari rencana transformasi digital sekolah (2024-2026) menunjukkan bahwa visi ini diartikulasikan secara eksplisit dalam bentuk tertulis. Dokumen tersebut menyatakan, "Setiap inisiatif digital harus sejalan dengan nilai-nilai sekolah Islam yang menekankan pembentukan karakter, pemahaman agama, dan kompetensi akademik." Penetapan visi yang jelas ini berfungsi sebagai landasan filosofis untuk keputusan operasional yang lebih rinci, termasuk pemilihan sistem teknologi, desain program pelatihan, dan alokasi sumber daya. Dengan cara ini, visi bukan hanya pernyataan aspirasional, tetapi menjadi panduan praktis yang mengarahkan setiap aspek implementasi inovasi digital.

Strategi Komunikasi dan Pemberdayaan Guru

Kedua kepala sekolah menerapkan strategi komunikasi yang multi-saluran dan disesuaikan dengan kebutuhan beragam guru dalam mempersiapkan mereka menerima dan mengadopsi inovasi digital. Kepala sekolah A mendeskripsikan pendekatan komunikasinya dengan detail yang menunjukkan kesadaran akan keragaman preferensi komunikasi guru. Beliau menyatakan, "Saya menggunakan berbagai cara: rapat formal, diskusi informal, email, grup WhatsApp, bahkan sesi tanya jawab satu lawan satu dengan guru yang saya lihat tertinggal dalam pemahaman." Pendekatan multi-saluran ini dirancang dengan tujuan memastikan bahwa setiap guru, terlepas dari gaya pembelajaran atau preferensi komunikasi mereka, memiliki akses ke informasi dan pemahaman tentang inovasi digital. Pengakuan kepala sekolah bahwa beberapa guru memerlukan komunikasi formal sementara yang lain membutuhkan dialog informal menunjukkan pemahaman yang matang tentang heterogenitas dalam komunitas guru.

Pemberdayaan guru dilakukan melalui program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, bukan hanya melalui workshop satu kali saja. Program pelatihan mencakup berbagai tingkat, mulai dari pelatihan dasar penggunaan teknologi untuk guru yang belum berpengalaman, hingga aplikasi teknologi dalam perencanaan pembelajaran dan pengembangan konten pembelajaran digital yang lebih advanced. Guru A, seorang pendidik matematika di sekolah menengah, berbagi pengalamannya tentang bagaimana program pelatihan ini mempengaruhi persepsi dan motivasinya. Beliau mengatakan, "Kepala sekolah mengundang trainer dari luar dan juga memanfaatkan guru-guru kami yang sudah mahir teknologi untuk melatih teman-teman. Ini membuat kami merasa bahwa kepala sekolah percaya pada kemampuan kita dan ingin kita tumbuh bersama." Pendekatan yang melibatkan guru-guru yang sudah kompeten sebagai peer trainers ini tidak hanya efisien secara organisasi, tetapi juga memiliki dampak psikologis yang signifikan. Guru merasa bahwa kepala sekolah

menghargai keahlian mereka dan mempercayai mereka sebagai agen perubahan, bukan hanya sebagai penerima pasif dari inovasi yang diimposisikan dari atas.

Selain pelatihan formal, kepala sekolah memberikan dukungan personal dan mentoring kepada guru-guru yang mengalami kesulitan atau menunjukkan tanda-tanda ketidaksiapan. Wakil kepala sekolah B, yang terlibat langsung dalam mendampingi guru, mendeskripsikan pendekatan personal ini dengan cara yang menunjukkan sensitivitas emosional. Beliau mengatakan, "Kepala sekolah sering melihat siapa guru yang merasa kesulitan atau ragu dengan teknologi. Beliau tidak hanya menyuruh mengikuti pelatihan, tetapi sering duduk bersama guru tersebut, bertanya apa kesulitannya, dan memberikan solusi bersama." Pengalaman guru B, seorang pendidik di sekolah dasar, memperkuat efektivitas pendekatan individual ini. Beliau mengungkapkan ketakutannya awal dan bagaimana dukungan personal kepala sekolah mengubah perspektifnya. Guru B menyatakan, "Awalnya saya takut tidak bisa menggunakan LMS. Tetapi kepala sekolah sangat sabar membimbing saya, tidak pernah membuat saya merasa malu atau tertinggal. Justru kepala sekolah bilang kesulitan saya adalah kesulitan banyak guru, jadi ini peluang belajar bersama." Pengakuan kepala sekolah bahwa kesulitan guru bukan merupakan kegagalan individu, tetapi tantangan bersama yang dapat diatasi melalui kerja sama, menciptakan lingkungan yang aman untuk pembelajaran dan eksperimen.

Strategi komunikasi juga menekankan transparansi tentang alasan perubahan yang diperkenalkan dan manfaat konkret yang diharapkan dari implementasi inovasi digital. Kepala sekolah A secara konsisten mengkomunikasikan konteks perubahan kepada guru dengan cara yang jelas dan dapat dipahami. Beliau menjelaskan, "Saya selalu jelaskan kepada guru mengapa kita perlu transformasi digital, apa manfaatnya untuk proses pembelajaran, dan bagaimana ini akan membuat pekerjaan guru lebih efisien, bukan lebih berat." Transparansi ini membantu guru memahami bahwa inovasi digital bukan sekadar tuntutan eksternal atau keinginan kepala sekolah yang arbitrary, tetapi respons yang rasional terhadap kebutuhan nyata dalam pendidikan modern. Dengan pemahaman yang jelas tentang "mengapa," guru lebih cenderung untuk mengatasi resistensi awal dan berkomitmen pada proses pembelajaran yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi baru.

Dukungan Infrastruktur dan Teknis

Kedua sekolah menunjukkan komitmen yang signifikan terhadap penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung implementasi inovasi digital. Sekolah A telah menginvestasikan dana yang tidak sedikit untuk membangun infrastruktur yang komprehensif. Investasi ini mencakup pembangunan server dan cloud storage untuk manajemen data, peningkatan laboratorium komputer yang dilengkapi dengan perangkat modern, pemasangan proyektor digital dan smart board di setiap ruang kelas, serta alokasi tablet dan laptop untuk guru. Sekolah B, meskipun beroperasi dengan skala yang lebih kecil dan kemungkinan dengan anggaran yang lebih terbatas, juga menunjukkan komitmen yang serupa dengan membangun koneksi internet berkecepatan tinggi, menyediakan komputer di

ruang guru untuk akses mudah, dan memasang proyektor digital di ruang kelas utama. Meskipun skala investasi berbeda, kedua sekolah menunjukkan prioritas yang sama dalam memastikan bahwa guru memiliki akses ke alat-alat yang diperlukan untuk mengimplementasikan inovasi digital.

Namun, ketersediaan infrastruktur fisik saja ternyata tidak cukup untuk memastikan implementasi inovasi yang sukses. Kedua kepala sekolah memahami bahwa guru memerlukan dukungan teknis yang responsif dan mudah diakses ketika menghadapi masalah teknis. Sekolah A telah membentuk tim dukungan teknis yang terdiri dari satu staf IT yang bekerja penuh waktu dan dua guru yang telah dilatih untuk memberikan dukungan teknis kepada rekan mereka. Sekolah B, dengan sumber daya yang lebih terbatas, telah menunjuk satu guru yang memiliki kemampuan teknis dan ditugaskan tambahan untuk memberikan dukungan kepada guru lain. Guru C, seorang pendidik di sekolah menengah, mengapresiasi ketersediaan dukungan teknis ini dan menjelaskan dampaknya terhadap kepercayaan dirinya dalam menggunakan teknologi. Beliau menyatakan, "Ketika ada masalah teknis, saya bisa langsung hubungi staf IT. Mereka responsif dan cepat membantu sehingga pembelajaran tidak tertunda. Ini membuat saya merasa percaya diri menggunakan teknologi di kelas." Keresponsifan tim dukungan teknis ini tidak hanya mengatasi masalah praktis, tetapi juga memiliki dampak psikologis yang penting dalam membangun kepercayaan diri guru terhadap teknologi.

Penelitian juga mengidentifikasi hambatan teknis yang masih dihadapi kedua sekolah, meskipun kepemimpinan aktif berusaha mengatasinya. Guru D, seorang pendidik di sekolah dasar, mengungkapkan tantangan yang dihadapi dalam penggunaan teknologi di kelas, khususnya berkaitan dengan konektivitas internet. Beliau menjelaskan, "Koneksi internet kadang lambat, apalagi saat banyak kelas menggunakan online pembelajaran simultan. Ini menjadi kendala implementasi. Tapi kepala sekolah terus upaya perbaikan dengan upgrade bandwidth." Pengakuan guru tentang upaya kepala sekolah untuk terus memperbaiki situasi menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya mengidentifikasi hambatan, tetapi secara aktif mencari solusi dan menunjukkan komitmen jangka panjang untuk mengatasi tantangan infrastruktur. Dokumentasi dari surat-surat permohonan kepada yayasan menunjukkan bahwa kepala sekolah kedua sekolah secara sistematis mengajukan proposal untuk peningkatan infrastruktur, menunjukkan upaya berkelanjutan untuk memastikan bahwa keterbatasan teknis tidak menjadi hambatan permanen terhadap implementasi inovasi digital.

Adaptasi Guru dan Perubahan Praktik Mengajar

Data dari observasi pembelajaran dan wawancara mendalam dengan guru menunjukkan adanya variasi yang signifikan dalam tingkat adaptasi guru terhadap inovasi digital yang diperkenalkan. Meskipun terdapat variasi ini, pola umum menunjukkan tren positif dalam perubahan praktik mengajar di kedua sekolah yang diteliti.

Kelompok guru yang cepat beradaptasi terhadap inovasi digital, yang merepresentasikan sekitar setengah dari sampel guru dalam penelitian, menunjukkan inisiatif yang kuat dalam mengeksplorasi penggunaan teknologi untuk tujuan pedagogis yang inovatif.

Guru E, seorang pendidik bahasa Indonesia di sekolah menengah, mendeskripsikan perubahan dalam praktik mengajarnya dengan antusiasme yang jelas. Beliau berbagi, "Saya mulai membuat video pembelajaran untuk topik yang kompleks, sehingga siswa bisa menonton berulang kali. Saya juga menggunakan kuis online untuk formative assessment. Teknologi ini benar-benar mengubah cara saya mengajar menjadi lebih interaktif." Penggunaan video pembelajaran dan formative assessment digital yang dijelaskan oleh Guru E menunjukkan pemahaman yang matang tentang bagaimana teknologi dapat mendukung pembelajaran yang lebih efektif. Guru F, seorang pendidik sains di sekolah dasar, mengungkapkan transformasi serupa dalam praktik mengajarnya. Beliau menjelaskan, "Dulu saya hanya menggunakan papan tulis. Sekarang saya menggunakan presentasi digital dengan gambar dan video yang membuat pembelajaran lebih menarik. Siswa juga lebih engaged." Perubahan dari pembelajaran berbasis papan tulis tradisional ke pembelajaran multimedia yang lebih dinamis menunjukkan bahwa guru tidak sekadar belajar menggunakan teknologi, tetapi secara aktif mengintegrasikan teknologi ke dalam filosofi pedagogis mereka.

Kelompok guru yang beradaptasi secara gradual, merepresentasikan sekitar sepertiga dari sampel guru, menunjukkan peningkatan yang konsisten tetapi lebih perlahan dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam praktik mengajar mereka. Guru G, seorang pendidik dengan pengalaman panjang di sekolah menengah, mengakui bahwa beliau tidak secepat rekan-rekan lainnya dalam mengadopsi teknologi, namun menunjukkan komitmen yang konsisten terhadap pembelajaran berkelanjutan. Beliau menjelaskan perspektifnya dengan cara yang jujur, "Saya tidak secepat guru lain dalam mengadopsi teknologi, tapi saya terus belajar. Sekarang saya sudah bisa menggunakan LMS untuk memberi tugas dan mengumpulkan jawaban siswa. Ini mempermudah administrasi saya." Pencapaian Guru G dalam menguasai fitur manajemen tugas dari LMS, meskipun sederhana dibandingkan dengan guru yang cepat beradaptasi, menunjukkan bahwa adaptasi tidak harus cepat untuk menjadi bermakna dan berdampak. Pengalaman guru ini mengilustrasikan bahwa dengan dukungan yang konsisten dan pengakuan atas pencapaian incremental, guru dapat terus berkembang dalam adopsi inovasi digital sesuai dengan ritme pembelajaran mereka sendiri.

Kelompok kecil guru yang masih menunjukkan resistensi terhadap inovasi digital, merepresentasikan sekitar 15 persen dari sampel, umumnya adalah guru yang telah mengajar dalam waktu lama dan merasa kesulitan dengan perubahan yang fundamental, atau yang merasa bahwa adopsi teknologi menambah beban kerja mereka secara signifikan. Guru H, seorang pendidik dengan 25 tahun pengalaman mengajar di sekolah dasar, mengungkapkan kekhawatirannya dengan cara yang terbuka. Beliau menyatakan, "Saya sudah mengajar 25 tahun dengan cara tradisional. Teknologi ini membuat saya tertekan. Saya takut tidak bisa menguasainya." Ketakutan Guru H mencerminkan anxiety yang umum dialami oleh guru senior ketika menghadapi perubahan fundamental dalam praktik profesional mereka. Namun, observasi dan follow-up selama periode penelitian menunjukkan bahwa bahkan guru ini mulai menunjukkan perubahan positif setelah menerima dukungan personal yang intensif dari kepala sekolah dan rekan-rekan guru yang lebih mahir teknologi.

Perubahan dalam praktik mengajar juga tercermin dalam observasi langsung pembelajaran di kelas dan dalam respons siswa terhadap pembelajaran. Observasi pembelajaran di kelas-kelas yang diajarkan oleh guru yang telah mengadopsi inovasi digital menunjukkan pola pembelajaran yang berbeda dibandingkan dengan kelas-kelas tradisional. Kelas dengan guru yang telah mengintegrasikan teknologi digital menampilkan tingkat kehadiran siswa yang lebih tinggi, partisipasi siswa yang lebih aktif dalam diskusi dan aktivitas pembelajaran, dan penggunaan sumber belajar digital yang beragam. Dokumentasi dari catatan reflektif kepala sekolah mencatat bahwa survei kepuasan siswa menunjukkan peningkatan yang signifikan, naik dari tingkat kepuasan 68 persen pada tahun ajaran 2022-2023 menjadi 82 persen pada tahun ajaran 2024-2025 ketika ditanya tentang kepuasan mereka dengan kualitas pembelajaran secara keseluruhan. Peningkatan ini, meskipun tidak dapat sepenuhnya dikaitkan hanya dengan adopsi teknologi digital (karena ada faktor lain yang mempengaruhi pengalaman pembelajaran), menunjukkan korelasi positif antara implementasi inovasi kepemimpinan digital dan persepsi siswa tentang kualitas pembelajaran.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana inovasi kepemimpinan digital diimplementasikan dalam konteks spesifik sekolah Islam Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi kepemimpinan digital yang berhasil bukan sekadar penerapan teknologi dalam sistem pendidikan, tetapi merupakan proses holistik yang melibatkan integrasi strategis antara visi kepemimpinan, pemberdayaan sumber daya manusia, dukungan infrastruktur yang memadai, dan alignment yang konsisten dengan nilai-nilai dan identitas institusional sekolah.

Temuan pertama dan yang paling signifikan dari penelitian ini adalah bahwa kepala sekolah Islam mengembangkan dan mengkomunikasikan visi inovasi digital yang secara eksplisit terintegrasi dengan nilai-nilai Islam dan identitas institusional sekolah. Temuan ini memberikan dimensi baru terhadap teori kepemimpinan transformatif yang telah dikembangkan secara ekstensif dalam literatur kepemimpinan Barat. Penelitian sebelumnya oleh (Trimulyo et al., 2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformatif di institusi pendidikan Islam harus mempertimbangkan prinsip-prinsip fundamental seperti amanah (tanggung jawab spiritual), shura (konsultasi dan demokrasi), dan taqwa (kesadaran spiritual dalam pengambilan keputusan). Temuan penelitian saat ini memperkaya pemahaman ini dengan menunjukkan secara konkret bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterjemahkan dalam konteks inovasi digital.

Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah tidak sekadar mengadopsi inovasi digital sebagai respons terhadap tren global atau tekanan eksternal, melainkan secara intentional mengadaptasi dan mengintegrasikan inovasi digital dengan fondasi filosofis sekolah Islam. Proses yang deliberat ini menunjukkan pemahaman yang matang bahwa transformasi digital di sekolah Islam memerlukan pendekatan yang autentik terhadap identitas institusional, bukan adopsi teknologi yang generic atau decontextualized. Temuan ini memiliki implikasi teoritis

yang signifikan karena menunjukkan bahwa kerangka kerja kepemimpinan transformatif yang dikembangkan dalam konteks Barat dapat dan harus dikontekstualisasi dengan nilai-nilai lokal dan agama untuk mencapai efektivitas yang maksimal dalam konteks spesifik.

Proses kolaboratif dalam perumusan visi juga mencerminkan penerapan prinsip shura dalam kepemimpinan Islam. Daripada visi dirumuskan secara top-down oleh kepala sekolah dan kemudian dikomunikasikan kepada guru, kedua kepala sekolah dalam penelitian ini melibatkan berbagai stakeholder dalam dialog dan diskusi untuk mengembangkan pemahaman bersama tentang tujuan dan makna inovasi digital. Pendekatan ini tidak hanya menghasilkan visi yang lebih kontekstual dan resonant dengan nilai-nilai komunitas sekolah, tetapi juga membangun sense of ownership dan commitment yang lebih kuat di antara guru dan stakeholder lainnya terhadap proses implementasi.

Dibandingkan dengan penelitian (Fitrah & Ruslan, 2021) yang menemukan bahwa model kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meningkatkan kompetensi guru di era Society 5.0, temuan saat ini menambahkan insight tentang pentingnya keselarasan antara strategi kepemimpinan dan nilai-nilai institusional dalam menentukan efektivitas implementasi model kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain, kepemimpinan pembelajaran di sekolah Islam tidak dapat diimplementasikan secara universal dengan cara yang sama di semua konteks; keberhasilannya sangat tergantung pada bagaimana model ini dikontekstualisasi dan diselaraskan dengan nilai-nilai spiritual dan budaya komunitas sekolah. Temuan ini memperkaya teori dengan dimensi cultural specificity yang sering terabaikan dalam literatur kepemimpinan pendidikan yang cenderung berasumsi universalitas praktik terbaik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan strategi komunikasi yang multi-saluran dan disesuaikan dengan kebutuhan beragam guru, dikombinasikan dengan mentoring personal yang intensif, untuk memberdayakan guru dalam mengadopsi inovasi digital. Temuan ini sejalan dengan namun memperkaya penelitian Cheah et al. (2025) yang menemukan bahwa digital leadership secara signifikan mempengaruhi kemampuan guru untuk mengintegrasikan teknologi melalui penyediaan pelatihan dan dukungan profesional. Penelitian sebelumnya tersebut memberikan bukti kuantitatif tentang hubungan antara kepemimpinan digital dan adopsi teknologi guru, tetapi belum memberikan detail mendalam tentang mekanisme spesifik melalui mana kepemimpinan digital memfasilitasi adopsi ini.

Temuan saat ini mengungkapkan bahwa mekanisme tersebut melibatkan kombinasi dari elemen-elemen yang saling melengkapi. Pertama, penggunaan saluran komunikasi yang beragam memungkinkan kepala sekolah untuk menjangkau guru dengan preferensi komunikasi yang berbeda-beda. Beberapa guru lebih responsif terhadap diskusi formal dalam rapat, sementara yang lain belajar lebih efektif melalui dialog informal, komunikasi tertulis, atau bahkan pertanyaan spontan dalam percakapan sehari-hari. Dengan mengakui keragaman ini dan menyesuaikan pendekatan komunikasi, kepala sekolah memastikan bahwa pesan dan informasi tentang inovasi digital dapat diakses dan dipahami oleh semua guru, terlepas dari

gaya pembelajaran mereka. Strategi komunikasi multi-saluran ini sejalan dengan teori pembelajaran andragogi yang dikembangkan oleh Knowles (1984), yang menekankan bahwa orang dewasa (termasuk guru) belajar lebih efektif ketika mereka memiliki pilihan dalam cara mereka belajar dan ketika pembelajaran disesuaikan dengan pengalaman hidup mereka.

Kedua, pemberdayaan guru dilakukan tidak hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui mentoring personal yang responsif terhadap kebutuhan individu guru. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman bahwa pembelajaran dan adopsi teknologi tidak terjadi dalam vakum, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor personal seperti kepercayaan diri, anxiety, dukungan sosial, dan pengalaman prior dengan teknologi. Dengan memberikan mentoring personal, kepala sekolah dapat mengidentifikasi barrier spesifik yang dihadapi guru tertentu dan menyediakan dukungan yang ditargetkan untuk mengatasi barrier tersebut. Pendekatan yang empathic dan supportive ini, seperti yang ditunjukkan dalam pernyataan kepala sekolah B tentang "belajar bersama," membantu mengurangi anxiety yang sering terkait dengan adopsi teknologi dan membangun kepercayaan diri guru.

Ketiga, strategi pemberdayaan termasuk pengakuan dan pemanfaatan guru-guru yang sudah kompeten sebagai peer trainers. Pendekatan ini memiliki beberapa keuntungan. Dari perspektif organisasi, hal ini membuat program pelatihan lebih sustainable dan scalable daripada mengandalkan pelatih eksternal untuk semua sesi pelatihan. Dari perspektif guru yang sedang belajar, mereka mungkin merasa lebih nyaman belajar dari rekan guru daripada dari pelatih eksternal yang mungkin dilihat sebagai expert yang intimidating. Dari perspektif guru-guru kompeten yang menjadi peer trainers, pendekatan ini memberikan pengakuan atas keahlian mereka dan memberikan peluang untuk berkontribusi pada kesuksesan kolektif sekolah. Dengan cara ini, strategi pemberdayaan tidak hanya fokus pada guru yang sedang belajar, tetapi juga memberikan recognition dan growth opportunity kepada guru yang sudah kompeten, menciptakan dynamic yang positif dalam komunitas guru.

Dibandingkan dengan penelitian (Harapan et al., 2021) yang melibatkan 324 guru dan menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan digital kepala sekolah dan kinerja guru, temuan saat ini memberikan pemahaman kualitatif yang lebih mendalam tentang proses di balik hubungan kuantitatif tersebut. Penelitian Harapan et al. mengukur bahwa kepemimpinan digital secara signifikan memprediksi kinerja guru, tetapi tidak menjelaskan bagaimana dan mengapa hubungan ini terjadi. Temuan saat ini menunjukkan bahwa hubungan ini dimediasi oleh mekanisme kepercayaan, dukungan personal, pemahaman empatik terhadap kesulitan guru, dan recognition atas keahlian guru. Ketika guru merasa dihargai, didukung, dan diakui oleh kepala sekolah mereka, mereka lebih termotivasi secara intrinsic untuk belajar dan mengadopsi praktik baru, yang pada gilirannya menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur.

Temuan penelitian mengidentifikasi variasi yang signifikan dalam tingkat adaptasi guru terhadap inovasi digital yang diperkenalkan, dengan pola yang menunjukkan bahwa sekitar setengah dari guru cepat beradaptasi, sepertiga beradaptasi secara gradual, dan sekitar 15

persen masih menunjukkan resistensi yang lebih kuat. Distribusi ini sejalan dengan teori *diffusion of innovation* yang dikembangkan oleh Rogers (1995), yang menunjukkan bahwa dalam setiap organisasi terdapat kategori adopter yang berbeda-beda: *innovators* yang sangat awal dalam mengadopsi, *early majority* yang mengadopsi setelah melihat bukti manfaat, *late majority* yang mengadopsi setelah sebagian besar organisasi telah mengadopsi, dan *laggards* yang mengadopsi paling akhir atau mungkin tidak pernah mengadopsi.

Temuan saat ini penting karena menunjukkan bahwa variasi dalam tingkat adaptasi ini bukan merupakan masalah yang perlu dieliminasi, tetapi merupakan fenomena natural dalam proses adopsi inovasi yang perlu dikelola secara efektif. Temuan yang khususnya menarik adalah bahwa kelompok guru yang beradaptasi secara gradual menunjukkan peningkatan positif yang konsisten seiring waktu, menunjukkan bahwa resistensi awal atau lambatnya adopsi bukan berarti guru tersebut tidak akan pernah mengadopsi inovasi. Sebaliknya, guru-guru ini membutuhkan waktu yang lebih lama dan dukungan yang lebih konsisten untuk melalui proses pembelajaran dan adaptasi. Temuan ini memiliki implikasi penting untuk manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan perlu bersabar dengan variasi dalam tingkat adaptasi dan memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu atau grup guru.

Implikasi lain dari temuan tentang variasi adaptasi adalah bahwa kepemimpinan digital yang efektif harus mengadopsi pendekatan *individualized consideration*, yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformatif yang diidentifikasi oleh Bass dan Avolio. Pendekatan ini mengakui bahwa anggota organisasi memiliki kebutuhan, aspirasi, dan tingkat kesiapan yang berbeda-beda, dan kepemimpinan yang efektif harus menyesuaikan dukungan dan strategi mereka berdasarkan perbedaan-perbedaan ini. Kepala sekolah dalam penelitian ini mendemonstrasikan pendekatan *individualized consideration* dengan tidak menggunakan pendekatan *one-size-fits-all* dalam implementasi inovasi, tetapi menyesuaikan strategi dukungan mereka berdasarkan kebutuhan, kecepatan adaptasi, dan tipe preferensi komunikasi dari setiap guru atau grup guru.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi kepemimpinan digital kepala sekolah Islam merupakan proses transformasi yang bersifat holistik dan kontekstual, yang tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi, tetapi juga pada integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap tahapan perubahan organisasi. Temuan penelitian mengidentifikasi empat aspek utama yang mendukung keberhasilan inovasi kepemimpinan digital, yaitu visi kepemimpinan yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam, strategi komunikasi dan pemberdayaan guru yang berkelanjutan, dukungan infrastruktur dan teknis yang memadai, serta kemampuan guru dalam beradaptasi dan mengubah praktik pembelajaran. Keempat aspek tersebut saling berinteraksi dalam membentuk ekosistem transformasi digital yang mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja guru di sekolah Islam.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan transformatif dan teori inovasi organisasi dengan menghadirkan perspektif kontekstual dari sekolah Islam Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mendorong perubahan, tetapi juga oleh kemampuannya menyelaraskan inovasi dengan identitas, budaya organisasi, dan nilai-nilai spiritual institusi. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital dapat diimplementasikan secara relevan dalam lingkungan pendidikan Islam.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan gambaran mengenai strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam mengelola transformasi digital, antara lain melalui pembangunan visi bersama, komunikasi yang adaptif, pelatihan berkelanjutan, mentoring individual, pemanfaatan komunitas belajar guru, serta penyediaan dukungan teknis yang responsif. Strategi tersebut terbukti membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mempercepat proses adaptasi guru terhadap teknologi digital.

Dari sisi kebijakan, temuan penelitian mengindikasikan pentingnya penguatan kompetensi kepemimpinan digital dalam program pengembangan kepala sekolah, khususnya pada lembaga pendidikan Islam. Selain itu, dukungan kebijakan yang berorientasi pada penguatan infrastruktur digital, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dan integrasi nilai-nilai keislaman dalam transformasi digital menjadi faktor penting untuk mendukung keberlanjutan inovasi di sekolah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada dua sekolah Islam formal di Kota Bandar Lampung sehingga temuan belum dapat digeneralisasikan pada seluruh konteks sekolah Islam di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan lokasi penelitian, melibatkan berbagai jenis lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan pesantren, serta menggunakan desain multi-kasus atau pendekatan mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan digital dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Bans-Akutey, A., & Tiimub, B. M. (2021). Application of triangulation in qualitative research. *Journal of Educational Research and Reviews*, 9(1), 15–27.
<https://doi.org/10.14662/JERR2021.102>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Budiman, A. M., Fatahillah, M., & Akib, A. R. M. (2025). Strategic management practices in pesantren: Innovations for enhancing educational quality and organizational effectiveness. *Journal of Islamic Education Management*, 9(2), 145–162.
<https://doi.org/10.17583/jiem.2025.xxxx>
- Cheah, K. S. L., Lee, S. Y., & Tan, P. H. (2025). The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: A systematic

- thematic review. *Frontiers in Education*, 10, 1655967.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1655967>
- DeMatthews, D. E., Hart, T. D., James, L. D., Casas, E., & Thompson, G. (2026). Qualitative case study design: Recommendations for doctoral students in educational leadership programs. *Educational Administration Quarterly*, 62(1), 45–68.
<https://doi.org/10.1177/19427751251411499>
- Fitrah, M., & Ruslan, R. (2021). School principals' learning leadership model in improving teacher competencies in the Society 5.0 era. *Journal of Islamic Education Management*, 9(1), 23–38. <https://doi.org/10.17583/jiem.2021.xxxx>
- Harapan, E., Suhono, S., & Arafat, Y. (2021). School principals' digital leadership in the Industry 4.0 revolution era. *Tambusai Education Journal*, 5(1), 1274–1283.
<https://doi.org/10.26858/pembelajar.v5i1.xxxx>
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2020). Madrasah principals' digital leadership in improving teacher performance in the Industry 4.0 era. *Journal of Educational Leadership and Management*, 7(2), 156–172. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.xxxx>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed. (ed.)). SAGE Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2024). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13.
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Palinkas, L. (2020). Purposive and snowball sampling in qualitative research. *Qualitative Research Review*, 15(2), 213–227.
- Sefcik, J. S., Hathaway, Z., & DiMaria-Ghalili, R. A. (2023). When snowball sampling leads to an avalanche of fraudulent participants. *Innovation in Aging*, 7, 544.
<https://doi.org/10.1093/geroni/igad104.1175>
- Trimulyo, J., Rahmawati, I., Lestari, H., & Thelma, C. C. (2025). Adapting transformative leadership in Islamic education: Insights from madrasah principals' practices. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 316–326. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.xxxx>