

DILEMA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIGITAL : ANALISIS KESIAPAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI PENDIDIKAN

Zema Yuliana Aulan^{1*}, Winengan², Hadi Kusuma Ningrat³

Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mataram, Indonesia

*Corresponding author email: zemayulianaa@gmail.com

Article History

Received: 22 May 2026

Revised: 16 June 2026

Published: 18 June 2026

ABSTRACT

Digital transformation in education requires school leadership that is able to translate national digital policies into organizational practices and learning improvement. This study aims to analyze the dilemma of digital policy implementation and examine the readiness of school leadership in facing educational transformation at Pondok Pesantren Al Aziziyah Gunungsari, West Lombok. The research used a qualitative approach with a descriptive-analytical design. Data were collected from eight key informants consisting of the principal, vice principal, teachers, and administrative staff through semi-structured interviews, observation, and documentation. Data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that digital transformation is constrained by four interrelated factors: limited digital leadership competence, uneven organizational culture, inadequate technological infrastructure, and the absence of systematic change-management planning. Digital policy implementation is still more dominant in administrative functions than in pedagogical innovation and learning quality improvement. This study emphasizes that school leadership readiness is a decisive factor in ensuring that digitalization becomes a sustainable institutional transformation rather than merely the adoption of digital platforms.

Keywords: *Digital Policy, School Leadership, Educational Transformation, Digital Leadership, Technology-Based Education.*

Copyright © 2026, The Author(s).

How to cite: Aulan, Z. Y., Winengan, W., & Ningrat, H. K. (2026). Dilema Implementasi Kebijakan Digital : Analisis Kesiapan Kepemimpinan Sekolah Dalam Menghadapi Transformasi Pendidikan. *NUSRA : Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 7(3), 1300–1308. <https://doi.org/10.55681/nusra.v7i3.6472>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Transformasi digital pada sektor pendidikan telah berkembang menjadi agenda strategis dalam pengelolaan sekolah, termasuk di Indonesia. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga menyangkut perubahan tata kelola, pola komunikasi, budaya kerja, dan orientasi pembelajaran. Setelah pandemi COVID-19, penggunaan platform digital dalam kegiatan pembelajaran, administrasi, dan evaluasi pendidikan meningkat secara signifikan sehingga sekolah dituntut beradaptasi secara lebih terarah. Dalam konteks tersebut, sekolah tidak lagi dapat dipahami sebagai lembaga konvensional semata, melainkan sebagai organisasi pembelajar yang perlu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses manajerial dan pedagogis secara berkelanjutan.

Di Indonesia, arah digitalisasi pendidikan tampak melalui pengembangan berbagai layanan dan platform, seperti Rapor Pendidikan, Platform Merdeka Mengajar, ARKAS, dan SIPLah. Rapor Pendidikan, misalnya, digunakan sebagai instrumen berbasis data untuk membantu satuan pendidikan mengidentifikasi masalah, merefleksikan akar persoalan, dan menyusun perbaikan mutu. Kebijakan digital tersebut juga berkaitan dengan agenda Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Namun, keberadaan regulasi dan platform belum selalu diikuti oleh kesiapan sekolah dalam mengelola perubahan digital di tingkat satuan pendidikan (Pemerintah Republik Indonesia, 2018; Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024).

Kepala sekolah memiliki posisi sentral dalam menentukan keberhasilan transformasi digital. Peran tersebut tidak terbatas pada pengambilan keputusan administratif, tetapi juga mencakup kemampuan membangun visi digital, mengorganisasi sumber daya, mendorong kolaborasi guru, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan. Dalam praktiknya, kepemimpinan digital membutuhkan perpaduan antara pemahaman teknologi, kepekaan terhadap budaya organisasi, dan kemampuan mengelola perubahan secara bertahap. Tanpa kepemimpinan yang adaptif, digitalisasi sekolah cenderung berhenti pada penggunaan aplikasi tanpa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

Kondisi empiris menunjukkan bahwa implementasi kebijakan digital di sekolah masih menyisakan dilema. Sebagian sekolah telah menggunakan aplikasi digital untuk administrasi, komunikasi, dan pembelajaran, tetapi pemanfaatannya belum selalu terintegrasi dengan strategi peningkatan mutu. Tantangan yang sering muncul meliputi keterbatasan kompetensi digital kepala sekolah dan guru, beban administrasi yang bertambah, dukungan teknis yang belum konsisten, serta ketimpangan akses internet dan perangkat. UNESCO (2023) juga menegaskan bahwa kesenjangan digital masih menjadi salah satu hambatan utama dalam transformasi pendidikan, terutama ketika kebijakan teknologi tidak diikuti dengan pemerataan akses dan peningkatan kapasitas manusia.

Dilema lain muncul ketika digitalisasi dipahami terutama sebagai penyediaan perangkat dan platform. Orientasi semacam ini membuat transformasi digital mudah terjebak pada aspek teknis, sedangkan

kesiapan budaya organisasi, perubahan pola kerja, dan pembaruan praktik pembelajaran kurang memperoleh perhatian. Akibatnya, sekolah dapat terlihat modern secara administratif, tetapi belum mengalami perubahan yang substantif dalam proses pendidikan. Dalam situasi tersebut, kesiapan kepemimpinan sekolah menjadi faktor penting karena kepala sekolah perlu menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam strategi yang sesuai dengan karakter, kebutuhan, dan sumber daya lembaga.

Perkembangan teknologi pendidikan, termasuk kecerdasan artifisial, big data, dan sistem pembelajaran digital, semakin memperkuat kebutuhan akan kepemimpinan yang visioner. Sekolah yang tidak memiliki strategi adaptasi berisiko tertinggal, baik dalam mutu layanan pendidikan maupun dalam pengembangan kompetensi peserta didik. Oleh karena itu, analisis terhadap kesiapan kepemimpinan sekolah tidak cukup dilakukan dari sisi penguasaan teknologi, tetapi juga perlu melihat kemampuan kepala sekolah dalam membangun budaya inovasi, mengelola resistensi, serta memastikan transformasi digital tetap berorientasi pada tujuan pendidikan.

Kajian terdahulu tentang digitalisasi pendidikan umumnya menitikberatkan perhatian pada pemanfaatan media pembelajaran, kompetensi guru, dan efektivitas platform digital. Penelitian mengenai kepemimpinan digital memang mulai berkembang, tetapi pembahasan yang secara khusus menelaah dilema implementasi kebijakan digital dari perspektif kesiapan kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, dan konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren masih relatif terbatas. Kebaruan artikel ini terletak pada analisis integratif antara arah kebijakan digital, kesiapan kepemimpinan, resistensi

organisasi, dan nilai kelembagaan yang memengaruhi keberhasilan transformasi pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dilema implementasi kebijakan digital dan mengkaji kesiapan kepemimpinan sekolah dalam menghadapi transformasi pendidikan. Secara khusus, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan: bagaimana bentuk dilema implementasi kebijakan digital di sekolah; bagaimana kesiapan kepemimpinan sekolah dalam mengelola transformasi digital; dan faktor apa saja yang mendukung maupun menghambat keberlanjutan transformasi pendidikan berbasis teknologi.

Artikel ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan digital dan manajemen pendidikan berbasis teknologi. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi kepala sekolah, pengambil kebijakan, dan lembaga pendidikan dalam menyusun strategi transformasi digital yang lebih adaptif, kontekstual, dan berkelanjutan. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya dimaknai sebagai penggunaan perangkat, tetapi sebagai proses perubahan kelembagaan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian diarahkan untuk memahami secara mendalam dilema implementasi kebijakan digital dan kesiapan kepemimpinan sekolah dalam konteks kelembagaan tertentu. Lokasi penelitian difokuskan pada lembaga pendidikan

berbasis pesantren di Pondok Pesantren Al Aziziyah Gunungsari, Lombok Barat, yang mulai mengintegrasikan teknologi dalam administrasi dan proses pendidikan. Konteks ini dipilih karena memperlihatkan dinamika khas antara kebutuhan modernisasi pendidikan dan upaya mempertahankan nilai kultural lembaga.

Data penelitian bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan delapan informan kunci, yaitu satu kepala sekolah, satu wakil kepala sekolah, empat guru, dan dua tenaga administrasi yang terlibat dalam implementasi kebijakan digital di sekolah. Informan dipilih karena memiliki pengalaman langsung dalam penggunaan sistem digital, pengelolaan administrasi berbasis teknologi, dan proses adaptasi pembelajaran. Adapun data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan pendidikan, program kerja sekolah, laporan digitalisasi, arsip kegiatan, regulasi pemerintah, artikel akademik, dan sumber ilmiah yang relevan dengan transformasi digital pendidikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati pemanfaatan teknologi dalam administrasi, komunikasi internal, dan pembelajaran. Wawancara diarahkan pada beberapa pokok pertanyaan, antara lain pemahaman kepala sekolah terhadap kebijakan digital, strategi implementasi teknologi, kesiapan guru dan tenaga kependidikan, kendala infrastruktur, bentuk resistensi organisasi, serta dukungan yang diperlukan untuk menjaga keberlanjutan transformasi digital. Dokumentasi digunakan untuk menelusuri program kerja, bukti penggunaan platform

digital, laporan kegiatan, dan arsip kebijakan sekolah.

Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria informan meliputi keterlibatan langsung dalam pelaksanaan digitalisasi, pengalaman menggunakan perangkat atau platform digital, serta kemampuan memberikan informasi terkait perubahan pola kerja di sekolah. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menjaga konsistensi fokus penelitian dengan menggunakan pedoman wawancara, catatan observasi, dan daftar dokumen yang diperiksa. Strategi ini dilakukan agar data yang diperoleh tidak hanya bersifat naratif, tetapi juga menunjukkan bukti empiris mengenai praktik digitalisasi di lingkungan sekolah.

Analisis data menerapkan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data wawancara, observasi, dan dokumentasi dikodekan berdasarkan tema kompetensi digital, budaya organisasi, infrastruktur, dan manajemen perubahan. Tahap penyajian data dilakukan melalui uraian naratif dan pengelompokan temuan agar hubungan antartema dapat terlihat secara sistematis. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking kepada informan kunci untuk memastikan kesesuaian interpretasi dengan kondisi lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan digital di sekolah belum sepenuhnya berjalan sebagai transformasi kelembagaan. Digitalisasi telah digunakan dalam administrasi, komunikasi

sekolah, dan beberapa aktivitas pembelajaran, tetapi pemanfaatannya masih bersifat parsial. Berdasarkan observasi, penggunaan aplikasi digital lebih dominan pada pencatatan, pelaporan, dan koordinasi, sedangkan integrasi teknologi ke dalam inovasi pembelajaran belum merata. Seorang informan dari unsur pimpinan menyampaikan bahwa aplikasi digital sudah membantu pekerjaan administrasi, tetapi belum semua guru memiliki kesiapan yang sama untuk menggunakannya secara konsisten (KS-1, wawancara). Temuan ini menunjukkan adanya jarak antara kebijakan digital dan kapasitas implementasi di tingkat sekolah.

Penelitian ini menemukan empat aspek utama yang memengaruhi kesiapan kepemimpinan sekolah dalam menghadapi transformasi pendidikan digital, yaitu kompetensi digital kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dukungan infrastruktur teknologi, dan kemampuan manajemen perubahan. Keempat aspek tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling memengaruhi. Kepala sekolah yang memiliki pemahaman digital memerlukan dukungan budaya organisasi; budaya organisasi yang terbuka membutuhkan infrastruktur memadai; sedangkan seluruh proses tersebut perlu dikelola melalui strategi perubahan yang sistematis.

Tabel 1. Ringkasan temuan penelitian menunjukkan empat pola utama: (1) kompetensi digital kepala sekolah masih perlu diperkuat sehingga implementasi kebijakan berjalan lambat; (2) budaya organisasi belum sepenuhnya adaptif karena sebagian guru masih merasa terbebani oleh sistem digital; (3) infrastruktur teknologi, terutama perangkat dan akses internet, belum merata; dan (4) manajemen perubahan belum terencana secara sistematis

sehingga program digital cenderung bersifat administratif.

Pada aspek kepemimpinan, kepala sekolah telah memahami urgensi transformasi digital, tetapi belum sepenuhnya memiliki peta jalan implementasi yang terukur. Kebijakan digital lebih banyak dijalankan untuk memenuhi tuntutan administrasi daripada sebagai strategi peningkatan mutu pembelajaran. Salah satu informan guru menyatakan bahwa pelatihan digital sering berfokus pada cara menggunakan aplikasi, sementara pendampingan untuk mengubah desain pembelajaran masih terbatas (G-2, wawancara). Kondisi ini memperlihatkan bahwa kesiapan kepemimpinan tidak cukup diukur dari penerimaan terhadap teknologi, melainkan dari kemampuan mengarahkan teknologi untuk tujuan pedagogis.

Dalam aspek budaya organisasi, resistensi guru dan tenaga kependidikan masih menjadi hambatan penting. Resistensi tersebut tidak selalu berbentuk penolakan terbuka, tetapi tampak melalui penggunaan sistem digital yang tidak konsisten, keterlambatan pengisian data, dan kecenderungan kembali pada pola kerja manual ketika terjadi kendala teknis. Informan tenaga administrasi menyampaikan bahwa gangguan jaringan sering membuat pekerjaan digital harus diulang secara manual, sehingga sebagian pegawai merasa sistem baru justru menambah beban kerja (TA-1, wawancara). Temuan ini menegaskan bahwa perubahan digital membutuhkan pembiasaan, dukungan teknis, dan komunikasi organisasi yang berkelanjutan.

Kesiapan infrastruktur juga menjadi persoalan yang berpengaruh terhadap efektivitas implementasi kebijakan digital. Sekolah yang memiliki perangkat memadai

dan akses internet stabil dapat menjalankan administrasi digital lebih lancar, sedangkan keterbatasan jaringan menghambat pelaksanaan pembelajaran dan pelaporan berbasis online. Berdasarkan observasi, penggunaan perangkat digital masih bergantung pada ketersediaan fasilitas tertentu sehingga tidak semua guru dan staf memiliki akses yang sama. Ketimpangan ini mendukung pandangan UNESCO (2023) bahwa transformasi pendidikan tidak dapat dilepaskan dari isu pemerataan akses teknologi.

Temuan lain menunjukkan bahwa digitalisasi sekolah masih cenderung dipahami sebagai modernisasi administratif. Aplikasi digital digunakan untuk mempercepat pengarsipan, pelaporan, dan komunikasi, tetapi belum secara konsisten diarahkan pada pembaruan strategi mengajar, penilaian pembelajaran, atau penguatan karakter peserta didik. Situasi ini sejalan dengan kritik Selwyn (2016) bahwa digitalisasi pendidikan sering kali terjebak dalam pendekatan teknokratis apabila tidak dikaitkan dengan aspek sosial dan pedagogis. Dengan demikian, kebijakan digital perlu diterjemahkan secara lebih substantif agar tidak berhenti pada simbol modernitas.

Konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren memperlihatkan dinamika yang khas. Pondok Pesantren Al Aziziyah Gunungsari Lombok Barat mulai mengembangkan laboratorium komputer, sistem administrasi modern, dan pendidikan formal hingga jenjang yang lebih tinggi, tetapi proses digitalisasi tetap berhadapan dengan kebutuhan menjaga identitas keislaman dan tradisi tahfidz al-Qur'an. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital di lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilakukan secara seragam. Kepemimpinan

sekolah perlu menyesuaikan strategi digital dengan nilai, kultur, dan ritme kelembagaan agar perubahan dapat diterima secara lebih wajar.

Jika ditinjau dari perspektif kepemimpinan transformasional, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah membangun visi, memberikan motivasi, dan menciptakan ruang kolaborasi. Kepala sekolah yang mampu menjelaskan alasan perubahan, menyediakan pendampingan, dan memberi contoh penggunaan teknologi lebih mudah membentuk budaya digital. Temuan ini menguatkan pandangan Bass dan Riggio (2006) serta Fullan (2014) bahwa perubahan pendidikan membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengatur, tetapi juga menggerakkan partisipasi warga sekolah.

Pembahasan ini juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan digital perlu dipahami sebagai kemampuan menghubungkan kebijakan, teknologi, manusia, dan budaya organisasi. Ketika salah satu unsur tersebut lemah, transformasi digital cenderung berjalan tidak seimbang. Misalnya, kebijakan dan platform dapat tersedia, tetapi tanpa kompetensi dan dukungan organisasi, implementasi hanya menjadi rutinitas administratif. Sebaliknya, komitmen kepemimpinan yang kuat dapat membantu sekolah menyusun prioritas, mengelola resistensi, dan menyesuaikan penggunaan teknologi dengan kebutuhan pembelajaran.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian kepemimpinan digital dengan menempatkan kesiapan organisasi sebagai unsur penting dalam implementasi kebijakan digital. Digitalisasi pendidikan bukan proses linear yang otomatis berhasil setelah teknologi tersedia. Keberhasilannya dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan,

penerimaan warga sekolah, kesiapan infrastruktur, serta kesesuaian dengan nilai kelembagaan. Oleh karena itu, pendekatan transformasi digital perlu bergerak dari orientasi perangkat menuju orientasi perubahan budaya dan mutu pendidikan.

Secara praktis, temuan penelitian memberikan implikasi bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan. Program digitalisasi perlu disertai pelatihan kepemimpinan digital yang berkelanjutan, pendampingan teknis untuk guru dan tenaga kependidikan, serta evaluasi penggunaan teknologi berdasarkan dampaknya terhadap pembelajaran. Pemerintah dan lembaga pendidikan juga perlu memperhatikan pemerataan akses internet dan perangkat agar kebijakan digital tidak memperbesar kesenjangan antarsekolah. Strategi digital yang efektif harus menggabungkan dukungan teknologi, penguatan kapasitas manusia, dan perubahan budaya kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendekatan kualitatif membuat hasil penelitian bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara luas. Kedua, jumlah informan terbatas sehingga variasi pengalaman sekolah lain belum sepenuhnya terwakili. Ketiga, penelitian lebih berfokus pada perspektif pimpinan, guru, dan tenaga administrasi, sedangkan pengalaman siswa dan orang tua belum dianalisis secara mendalam. Keterbatasan ini menjadi dasar bagi penelitian berikutnya untuk menggunakan cakupan subjek dan wilayah yang lebih luas.

Meskipun demikian, temuan penelitian tetap memberikan gambaran penting bahwa dilema implementasi kebijakan digital tidak hanya bersumber dari keterbatasan teknologi. Dilema tersebut juga muncul dari kesiapan kepemimpinan, pola

komunikasi organisasi, persepsi guru terhadap perubahan, dan kemampuan sekolah menyeimbangkan modernisasi dengan identitas kelembagaan. Dengan demikian, transformasi digital perlu dipahami sebagai proses sosial-organisasional yang membutuhkan arah kepemimpinan yang jelas dan berkelanjutan.

Walaupun demikian, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasil penelitian bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan secara luas. Kedua, jumlah informan yang terbatas menyebabkan keberagaman perspektif belum sepenuhnya terwakili. Ketiga, penelitian lebih banyak menitikberatkan pada perspektif kepemimpinan sekolah dan belum mengkaji secara mendalam pengalaman siswa sebagai bagian penting dalam transformasi digital pendidikan. Oleh sebab itu, penelitian berikutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed methods dengan cakupan wilayah yang lebih luas agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas implementasi kebijakan digital dalam pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan digital di sekolah masih menghadapi dilema antara tuntutan modernisasi pendidikan dan kesiapan organisasi pada tingkat satuan pendidikan. Kesiapan kepemimpinan sekolah ditentukan oleh empat aspek utama, yaitu kompetensi digital kepala sekolah, budaya organisasi, infrastruktur teknologi, dan kemampuan manajemen perubahan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi masih lebih

dominan digunakan untuk kebutuhan administratif, sedangkan integrasinya dengan inovasi pembelajaran belum berjalan optimal. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan perangkat dan platform, tetapi juga pada kemampuan kepala sekolah membangun budaya digital, mengelola resistensi, dan menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan serta nilai kelembagaan.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan memperkuat kompetensi kepemimpinan digital melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan teknis, dan penyusunan peta jalan transformasi digital yang lebih terukur. Pemerintah dan lembaga pendidikan perlu memperhatikan pemerataan infrastruktur, akses internet, serta dukungan teknis agar digitalisasi tidak memperlebar kesenjangan antarsekolah. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed methods, melibatkan siswa, orang tua, dan pengambil kebijakan, serta memperluas cakupan lokasi agar efektivitas kebijakan digital dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Burhanuddin, B., Mazwan, M., & Zamzami, Z. (2025). Analisis literatur tentang kesiapan sekolah dalam menghadapi transformasi digital di dunia pendidikan. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, 9(7), 1-10.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Damayanti, S., Setiawan, W. D., Pangestu, S. E., Pribadi, S. A., & Argadinata, H. (2024). Transformasi kepemimpinan digital sekolah dasar dalam menuju efisiensi dan transparansi di era digital. *Proceedings Series of Educational Studies*, 1(1), 45-53.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Transformasi digital pendidikan. Jendela Pendidikan dan Kebudayaan*. <https://repositori.kemdikbud.go.id/31338/>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- Prima, A., Natavia, D. S., Azainil, A., Buhari, M. R., & Hidayanto, D. N. (2025). Transformasi kepemimpinan digital dalam pengelolaan lembaga pendidikan. *JIIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 9(1), 120-129.
- Rosmini, H., Ningsih, N., Murni, M., & Adiyono, A. (2024). Transformasi kepemimpinan kepala sekolah pada era digital: Strategi administrasi pendidikan berbasis teknologi di sekolah menengah pertama. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 16(1), 165-180.
- Salmadi, S., Peliza, R., Nurzen, M., & Mitra, O. (2024). Pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas manajemen

- kepala sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 47541-47549.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing.
- Setiawan, E., & Widyatmike, W. (2024). Penguatan kepemimpinan digital dalam meningkatkan mutu sekolah. *Jurnal Pembelajaran dan Pendidikan*, 4(1), 55-63.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education*. UNESCO Publishing.
- Zai, D., Zega, Y., Giatman, M., & Ernawati, E. (2024). Transformasi kepemimpinan kepala sekolah di era digital. *Afeksi: Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 5(6), 1109-1116.