

Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memimpin Guru Digital Native pada Era Postdigital

Rheyhan Aulia Putri, Nurdin Kaso, Ahmad Munawir

Universitas Islam Negeri Palopo

rheyhanaulia@gmail.com

Abstract:

This study investigates how a school principal leads teachers characterized as digital natives and the challenges that arise in a postdigital school context at SMP Negeri 3 Palopo, Indonesia. Using a qualitative descriptive case study, the research was conducted from April to May 2026. Data were collected through in-depth interviews with the principal and five teachers, passive participant observation, and school documentation. The data were analyzed using the interactive model of data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing/verification, while credibility was supported through prolonged engagement, persistent observation, source triangulation, and member checking. The findings reveal five interrelated leadership strategies: participatory identification of technological needs; provision of digital facilities and pedagogical autonomy; continuous digital competence development through workshops and the school learning community; flexible and situational communication; and constructive supervision and evaluation. Four challenges were identified: maintaining leadership relevance when some teachers possess stronger technical expertise, uneven technology adoption across staff, limited connectivity and digital devices, and the absence of an integrated learning management system compounded by budget constraints. The findings suggest that effective leadership in a postdigital school depends less on the principal's technical dominance than on the capacity to orchestrate resources, professional learning, collaborative decision making, and adaptive support. This study offers a context-specific account of intergenerational digital leadership in an Indonesian public junior secondary school.

Keywords: digital leadership, digital native teachers, postdigital education.

Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah teknologi dari sekadar perangkat pendukung menjadi bagian yang melekat pada praktik belajar, komunikasi, administrasi, dan pengembangan profesional di sekolah. Dalam perspektif postdigital, perubahan ini tidak dimaknai sebagai kondisi "setelah teknologi", melainkan sebagai situasi ketika batas antara praktik digital dan non-digital semakin kabur sehingga teknologi menjadi bagian biasa dari kehidupan pendidikan (Jandric et al., 2018). Konsekuensinya, kepemimpinan sekolah tidak lagi cukup berfokus pada pengadaan perangkat. Kepala sekolah perlu mengarahkan bagaimana teknologi digunakan secara bermakna, berkelanjutan, dan selaras dengan tujuan pembelajaran serta kebutuhan profesional guru.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan digital kepala sekolah semakin penting. Penelitian mengenai kepemimpinan sekolah pada era digital menunjukkan bahwa

kepala sekolah berperan dalam membangun visi digital, menyediakan sumber daya, mengembangkan kompetensi guru, menciptakan budaya kolaboratif, dan menjaga keberlanjutan pemanfaatan teknologi (Kurniawan et al., 2023; Rosita & Iskandar, 2022). Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, strategi pimpinan lembaga juga mencakup peningkatan profesionalisme guru, optimalisasi proses pembelajaran, pemenuhan sarana-prasarana, pembiayaan, supervisi, dan evaluasi (Sulaiman et al., 2025).

Kajian di Kota Palopo memperlihatkan bahwa manajemen guru yang efektif membutuhkan perencanaan, variasi pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, serta peran guru sebagai fasilitator dan motivator (Pahira et al., 2026). Kajian yang lebih mutakhir juga menunjukkan bahwa dukungan sumber daya, pengembangan profesional, dan komunitas belajar merupakan mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan kepala sekolah dengan kemampuan guru mengintegrasikan teknologi baru dalam pembelajaran (Zeng et al., 2025). Dengan demikian, kualitas kepemimpinan digital tidak dapat diukur hanya dari kemampuan teknis pemimpin, tetapi juga dari kapasitasnya membangun ekosistem yang memungkinkan guru belajar, bereksperimen, dan berkolaborasi.

Salah satu kelompok yang menarik dalam perubahan ini adalah guru yang sering disebut digital natives. Istilah tersebut dipopulerkan untuk menggambarkan individu yang tumbuh dalam lingkungan teknologi digital dan terbiasa berinteraksi dengan media digital (Prensky, 2001; Tapscott, 2009). Dalam konteks Luwu Raya, Rustan dan Munawir (2020) menunjukkan bahwa kehidupan generasi digital native telah mengalami perubahan preferensi aktivitas dan pola interaksi akibat kuatnya penetrasi budaya digital, sehingga sekolah perlu meresponsnya melalui desain pembelajaran yang kontekstual.

Kajian Munawir (2019) juga memperlihatkan bahwa lingkungan digital dapat membentuk perilaku dan praktik komunikasi peserta didik, menegaskan bahwa teknologi bukan sekadar perangkat tetapi lingkungan sosial-pedagogis. Namun, literatur juga mengingatkan bahwa label digital native tidak boleh digunakan secara deterministik. Kompetensi digital tidak otomatis ditentukan oleh tahun kelahiran, karena pengalaman, intensitas penggunaan, pendidikan, dan konteks sosial turut memengaruhi kemampuan seseorang memanfaatkan teknologi (Bennett et al., 2008; Helsper & Eynon, 2010). Oleh karena itu, dalam penelitian ini istilah digital native digunakan secara kontekstual untuk merujuk pada guru muda yang aktif memanfaatkan teknologi digital dalam praktik pembelajaran, bukan sebagai asumsi bahwa semua guru pada kelompok usia tertentu memiliki kompetensi digital yang sama.

Karakteristik guru yang relatif akrab dengan teknologi dapat menciptakan peluang sekaligus tuntutan baru bagi kepala sekolah. Guru semacam ini cenderung membutuhkan ruang untuk mencoba media pembelajaran, akses terhadap infrastruktur yang memadai, kesempatan berbagi praktik, serta pola komunikasi yang tidak terlalu birokratis. Studi di lingkungan pendidikan Palopo menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran dapat berkembang melalui pemanfaatan metode kontekstual seperti treasure hunt (Munawir, 2020), pendekatan keterampilan proses (Munawir &

Kaso, 2022), pengembangan bahan ajar yang kontekstual (Baderiah et al., 2022), media interaktif berbasis Wordwall (Julaika et al., 2024), dan asesmen digital berbantuan Google Form (Yosonegara et al., 2025). Rangkaian temuan tersebut menegaskan bahwa kapasitas inovasi guru perlu ditopang oleh lingkungan organisasi yang memberi ruang untuk memilih, mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki teknologi pembelajaran. Di sisi lain, kepala sekolah tetap bertanggung jawab memastikan bahwa inovasi digital terarah, dapat dipertanggungjawabkan, dan tidak memperlebar kesenjangan kompetensi antar guru. Studi tentang strategi kepala sekolah pada era digital di Indonesia menekankan pentingnya pengembangan literasi digital, dukungan fasilitas, dan adaptasi kepemimpinan terhadap perubahan organisasi (Asyafi'iyah & Nur, 2024; Nasution et al., 2022).

Konteks SMP Negeri 3 Palopo memperlihatkan dinamika tersebut secara nyata. Berdasarkan observasi awal yang dilaporkan dalam penelitian, guru-guru yang aktif menggunakan teknologi memiliki gagasan untuk mengintegrasikan Canva, Quizizz, PowerPoint, YouTube, dan konten video ke dalam pembelajaran. Namun, implementasinya belum selalu ditunjang oleh akses internet yang merata, ketersediaan perangkat yang cukup, dan Learning Management System (LMS) yang terintegrasi. Persoalan ini relevan dengan analisis Munawir (2024) yang menempatkan LMS sebagai kebutuhan penting untuk mengorganisasi akses materi, aktivitas, dan dukungan pembelajaran secara lebih sistematis. Gagasan tersebut kemudian diperluas dalam kajian pengembangan LMS untuk pendidikan Islam yang menekankan pentingnya sistem pembelajaran digital yang terstruktur dan sesuai kebutuhan institusi (Salmilah & Munawir, 2025). Kondisi ini menempatkan kepala sekolah pada posisi strategis: di satu sisi perlu memberi otonomi dan dukungan terhadap inovasi, sementara di sisi lain harus mengelola keterbatasan sumber daya dan perbedaan kemampuan teknologi di antara guru.

Penelitian terdahulu di SMP Negeri 3 Palopo telah membahas peran kepala sekolah dalam pengembangan literasi digital guru untuk mendukung Sekolah Penggerak (Pamungkas et al., 2024). Meskipun penting, fokus tersebut belum secara khusus menjelaskan bagaimana kepala sekolah memimpin guru yang telah relatif aktif dan percaya diri menggunakan teknologi, bagaimana relasi kepemimpinan berubah ketika sebagian guru memiliki kelancaran teknis yang lebih tinggi, serta tantangan apa yang muncul dalam hubungan kerja lintas generasi. Pada tingkat yang lebih luas, banyak studi kepemimpinan digital juga lebih menonjolkan transformasi organisasi, kompetensi digital, atau penyediaan teknologi daripada dinamika hubungan kepemimpinan dengan guru yang memiliki pengalaman digital berbeda-beda.

Secara khusus, sejumlah karya Ahmad Munawir dan kolaborator menyediakan pijakan lokal yang relevan bagi penelitian ini. Rustan dan Munawir (2020) membahas karakteristik generasi digital native di Luwu Raya; Munawir (2024) memetakan kebutuhan LMS pada pendidikan calon guru madrasah; Julaika et al. (2024) dan Yosonegara et al. (2025) menunjukkan pemanfaatan media serta asesmen digital dalam pembelajaran; Sulaiman et al. (2025) menekankan strategi manajemen pimpinan madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; sedangkan Pahira et al. (2026) dan Sari et al. (2026) memperlihatkan pentingnya pengelolaan guru,

komunikasi, pembinaan, dan dukungan pimpinan dalam konteks pendidikan di Palopo. Meskipun demikian, studi-studi tersebut belum secara spesifik menjelaskan bagaimana kepala sekolah memimpin guru yang relatif lebih fasih secara digital dalam konteks postdigital. Ruang inilah yang menjadi fokus penelitian sekarang.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan menempatkan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, kebutuhan guru digital native, dan kondisi postdigital sebagai satu kesatuan analisis. Fokusnya bukan sekadar pada jenis teknologi yang tersedia, tetapi pada mekanisme kepemimpinan yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan, memberikan otonomi, mengembangkan kompetensi, menyesuaikan komunikasi, dan melakukan supervisi di tengah keterbatasan infrastruktur. Secara praktis, analisis ini penting bagi sekolah yang sedang menjalani transformasi digital tetapi memiliki sumber daya dan tingkat kompetensi guru yang tidak seragam.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua pertanyaan: (1) bagaimana strategi kepemimpinan Kepala SMP Negeri 3 Palopo dalam memenuhi kebutuhan profesional dan teknologi guru yang diidentifikasi sebagai digital natives pada konteks postdigital; dan (2) apa saja tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam memimpin guru tersebut. Temuan penelitian diharapkan memperkaya pembahasan tentang kepemimpinan digital pada tingkat sekolah menengah sekaligus memberikan dasar praktis bagi pengembangan kepemimpinan yang adaptif, fasilitatif, dan kolaboratif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Desain studi kasus dipilih karena penelitian berupaya memahami secara mendalam strategi kepemimpinan dan tantangan yang muncul dalam satu konteks sekolah tertentu, bukan untuk menghasilkan generalisasi statistik. Penelitian dilaksanakan pada April hingga Mei 2026 di SMP Negeri 3 Palopo, Jalan Andi Kambo, Kelurahan Salekoe, Kecamatan Wara Timur, Kota Palopo, Sulawesi Selatan.

Partisipan penelitian terdiri atas Kepala SMP Negeri 3 Palopo dan lima guru yang dalam konteks penelitian dikategorikan sebagai digital natives serta aktif memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Istilah digital native pada penelitian ini digunakan secara operasional berdasarkan keterlibatan aktif guru dengan teknologi pembelajaran, bukan semata-mata berdasarkan tahun kelahiran. Pendekatan ini lebih hati-hati secara konseptual karena kemampuan digital dipengaruhi pula oleh pengalaman dan praktik penggunaan teknologi (Bennett et al., 2008; Helsper & Eynon, 2010). Sumber data primer diperoleh dari wawancara mendalam dan observasi langsung, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen profil sekolah, Laporan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), dan arsip persuratan sekolah.

Instrumen utama penelitian adalah peneliti (human instrument) yang didukung oleh pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lembar dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif pasif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Wawancara diarahkan pada pengalaman kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan teknologi guru, pemberian dukungan dan

otonomi, pengembangan kompetensi, pola komunikasi dan supervisi, serta hambatan dalam penerapan teknologi di sekolah. Observasi dan dokumentasi digunakan untuk melengkapi serta memeriksa konsistensi informasi yang diperoleh melalui wawancara.

Keabsahan data diperiksa melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi sumber, dan member check. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas interpretasi dengan membandingkan informasi antar sumber dan memastikan bahwa pemaknaan peneliti tetap sesuai dengan konteks yang disampaikan partisipan.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang mencakup pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles et al., 2014). Data wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi dan dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam narasi dan matriks tematik. Pola-pola yang muncul dibandingkan secara berulang untuk mengidentifikasi strategi kepemimpinan utama dan kategori tantangan yang konsisten dengan bukti penelitian

Hasil

Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Memenuhi Kebutuhan Guru Digital Native

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala SMP Negeri 3 Palopo dalam merespons kebutuhan guru digital native tidak berlangsung melalui satu kebijakan tunggal, tetapi melalui rangkaian tindakan yang saling berkaitan. Lima dimensi utama yang teridentifikasi adalah pelibatan partisipatif, fasilitasi dan otonomi digital, pengembangan kompetensi, adaptasi gaya kepemimpinan, serta supervisi dan evaluasi berbasis pembinaan. Kelima dimensi tersebut memperlihatkan orientasi kepemimpinan yang lebih fasilitatif daripada instruktif.

Pertama, identifikasi kebutuhan teknologi dilakukan secara partisipatif melalui rapat program kerja awal semester, forum evaluasi Komunitas Belajar (Kombel), pemetaan berdasarkan rapor pendidikan/SPMI, dan komunikasi langsung dengan guru. Pola ini memungkinkan kebutuhan teknologi muncul dari pengalaman pembelajaran sehari-hari, bukan semata-mata dari keputusan administratif kepala sekolah. Pelibatan guru juga memberi ruang bagi guru yang lebih aktif menggunakan teknologi untuk menyampaikan kebutuhan perangkat, aplikasi, dan dukungan yang dianggap relevan.

Kedua, kepala sekolah memberikan fasilitasi sekaligus otonomi dalam pemanfaatan teknologi. Fasilitas yang dilaporkan meliputi LCD proyektor sesuai kebutuhan mata pelajaran, smartboard, dan laboratorium komputer. Guru juga diberi kebebasan memilih aplikasi dan media seperti Canva, Quizizz, PowerPoint, YouTube, dan konten video. Dalam konteks ini, dukungan kepala sekolah tidak berbentuk penyeragaman platform, melainkan penyediaan ruang bagi guru untuk memilih media yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Ketiga, pengembangan kompetensi dilakukan melalui workshop, bimbingan teknis, dan pemanfaatan Komunitas Belajar sebagai ruang berbagi keterampilan

digital antarguru. Praktik tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya bergantung pada pelatihan formal dari luar sekolah, tetapi juga pada pembelajaran sejawat yang memanfaatkan keahlian internal. Keempat, kepala sekolah menyesuaikan komunikasi dan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik guru. Komunikasi dengan guru muda dibuat lebih fleksibel dan cair, sedangkan dalam situasi tertentu pola yang lebih formal tetap digunakan. Kepala sekolah juga menempatkan diri sebagai fasilitator yang terbuka terhadap pengetahuan teknis dari guru.

Kelima, pemantauan dilakukan melalui kunjungan kelas dan supervisi berkala dengan orientasi pembinaan. Evaluasi tidak hanya diarahkan untuk memeriksa kepatuhan penggunaan teknologi, tetapi untuk memberikan umpan balik terhadap praktik pembelajaran. Dengan demikian, supervisi berfungsi sebagai mekanisme untuk menjaga inovasi tetap terhubung dengan kebutuhan pedagogis.

Tabel 1. Ringkasan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Dimensi Strategi	Bentuk Implementasi di SMP Negeri 3 Palopo
1	Pelibatan partisipatif	Melibatkan guru dalam rapat program kerja awal semester, forum evaluasi, komunikasi langsung, dan penyusunan/pemetaan SPMI untuk mengidentifikasi kebutuhan teknologi.
2	Fasilitasi dan otonomi digital	Menyediakan LCD proyektor, smartboard, dan laboratorium komputer serta memberi kebebasan kepada guru memilih platform atau aplikasi pembelajaran.
3	Pengembangan kompetensi	Menyelenggarakan workshop dan bimbingan teknis serta mengoptimalkan Komunitas Belajar (Kombel) untuk berbagi keterampilan digital antarrekan sejawat.
4	Adaptasi gaya kepemimpinan	Menerapkan komunikasi yang fleksibel dan pendekatan situasional, terutama dalam berinteraksi dengan guru muda, serta memposisikan diri sebagai fasilitator.
5	Supervisi dan evaluasi pembinaan	Melakukan kunjungan kelas dan supervisi berkala dengan umpan balik yang konstruktif dan berorientasi pada perbaikan pembelajaran.

Secara keseluruhan, pola tersebut menunjukkan bahwa respons terhadap guru digital native lebih banyak diwujudkan melalui pembukaan ruang partisipasi dan inovasi daripada kontrol teknologi yang ketat. Peran kepala sekolah bergerak dari pemberi instruksi menuju pengelola kondisi yang memungkinkan guru menggunakan keahlian digitalnya, sekaligus tetap berada dalam kerangka program dan supervisi sekolah.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 3 Palopo beroperasi terutama melalui fungsi orkestrasi: menghubungkan kebutuhan guru, sumber daya sekolah, ruang inovasi, pengembangan profesional, dan supervisi. Pola ini konsisten dengan kajian kepemimpinan digital yang menekankan visi, dukungan sumber daya, budaya kolaboratif, dan pengembangan kompetensi sebagai komponen penting perubahan sekolah (Kurniawan et al., 2023; Rosita & Iskandar, 2022; Zeng et al., 2025). Temuan tersebut juga beririsan dengan Sulaiman et al. (2025), yang menempatkan peningkatan profesionalisme guru, optimalisasi pembelajaran, pemenuhan sarana-prasarana, supervisi, dan evaluasi sebagai bagian integral strategi manajemen pimpinan madrasah. Pada konteks Palopo, Sari et al. (2026) menunjukkan bahwa komunikasi terbuka, keteladanan, motivasi, dan

keterlibatan langsung pimpinan berkontribusi terhadap hubungan kerja dan loyalitas tenaga kependidikan. Dalam konteks postdigital, fungsi orkestrasi ini semakin relevan karena teknologi tidak lagi hadir sebagai program tambahan, tetapi telah bercampur dengan praktik pembelajaran sehari-hari (Jandric et al., 2018).

Pelibatan guru dalam identifikasi kebutuhan memperkuat karakter partisipatif kepemimpinan. Ketika keputusan mengenai perangkat, pelatihan, atau media pembelajaran dibangun melalui rapat, evaluasi Kombel, dan komunikasi langsung, kepala sekolah memperoleh informasi yang lebih dekat dengan persoalan pembelajaran. Pada saat yang sama, guru memperoleh rasa memiliki terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif perlu membangun partisipasi dan tanggung jawab bersama, bukan mengandalkan keputusan satu arah (Mulyasa, 2013; Yukl, 2013). Secara empiris, Sulaiman et al. (2025) menegaskan bahwa strategi manajemen pimpinan pendidikan harus menjangkau pengembangan profesional guru, fasilitas, pembiayaan, hubungan dengan pemangku kepentingan, serta supervisi dan evaluasi. Pahira et al. (2026) juga menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan guru tampak pada kemampuan merencanakan, menjalankan, dan mengevaluasi pembelajaran sambil mempertahankan peran fasilitatif terhadap peserta didik.

Pemberian otonomi kepada guru untuk memilih Canva, Quizizz, YouTube, PowerPoint, atau media lain menunjukkan bahwa standarisasi teknologi bukan satu-satunya jalan menuju transformasi digital. Otonomi dapat menjadi produktif ketika disertai dukungan fasilitas, tujuan pedagogis, dan supervisi. Bukti dari konteks Palopo dan pendidikan dasar menunjukkan bahwa inovasi media digital dapat diwujudkan melalui Wordwall (Julaika et al., 2024) maupun asesmen diagnostik berbantuan Google Form (Yosonegara et al., 2025). Temuan Munawir dan Kaso (2022) tentang efektivitas pendekatan keterampilan proses serta Baderiah et al. (2022) tentang pengembangan bahan ajar kontekstual juga menegaskan bahwa inovasi pembelajaran memerlukan kesesuaian antara desain, kebutuhan peserta didik, dan tujuan pedagogis. Dalam kasus SMP Negeri 3 Palopo, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang menyediakan ruang eksperimen, sedangkan guru menyesuaikan teknologi dengan kebutuhan pembelajaran. Pola tersebut mendukung temuan Zeng et al. (2025) bahwa kepemimpinan digital berpengaruh melalui dukungan sumber daya, pengembangan profesional, dan lingkungan yang memungkinkan guru mengadopsi teknologi.

Pemanfaatan Komunitas Belajar (Kombel) merupakan salah satu temuan penting karena menunjukkan penggunaan kapasitas internal sekolah sebagai sumber pengembangan profesional. Workshop dan bimbingan teknis tetap dibutuhkan, tetapi pembelajaran sejawat memberi kesempatan kepada guru untuk berbagi praktik yang langsung terkait dengan konteks kelas. Strategi ini penting ketika kecepatan perubahan teknologi lebih tinggi daripada kemampuan sekolah mengadakan pelatihan formal secara terus-menerus. Pahira et al. (2026) menguatkan pentingnya pengelolaan guru yang berorientasi pada kualitas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, sedangkan Sari et al. (2026) memperlihatkan bahwa komunikasi, motivasi, dan keterlibatan pimpinan menjadi unsur penting dalam membangun

komitmen kerja. Dalam konteks inovasi pedagogis, Munawir dan Kaso (2022) serta Julaika et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan praktik pembelajaran memerlukan dukungan terhadap kemampuan guru dalam menerapkan pendekatan dan media baru. Penguatan komunitas profesional dengan demikian dapat mengurangi ketergantungan pada satu atau dua individu yang dianggap paling menguasai teknologi.

Temuan tersebut relevan dengan penelitian tentang pengembangan literasi digital guru di sekolah yang sama, yang menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah dalam mendorong peningkatan kapasitas digital guru (Pamungkas et al., 2024). Studi ini memperluas fokus tersebut dengan menunjukkan mekanisme kepemimpinan yang lebih spesifik, yaitu pemberian otonomi, pembelajaran sejawat, komunikasi adaptif, dan supervisi konstruktif. Dengan kata lain, pengembangan literasi digital tidak hanya merupakan program pelatihan, tetapi bagian dari desain kepemimpinan dan budaya kerja sekolah.

Tantangan Kepala Sekolah dalam Memimpin Guru Digital Native

Meskipun berbagai strategi telah dijalankan, penelitian mengidentifikasi empat kelompok tantangan utama: relevansi kepemimpinan di tengah perbedaan keahlian digital, heterogenitas kemampuan teknologi antar guru, keterbatasan infrastruktur, serta belum tersedianya sistem digital sekolah yang terintegrasi.

Tantangan pertama berkaitan dengan kredibilitas dan relevansi kepemimpinan. Sebagian guru muda dinilai lebih fasih dalam mengoperasikan teknologi dan mengenali platform digital baru. Kondisi ini membuat kepala sekolah perlu mempertahankan otoritas bukan dengan menjadi sumber pengetahuan teknis utama, melainkan dengan menunjukkan keterbukaan, kemampuan mengambil keputusan, dan kesediaan belajar. Perbedaan kebiasaan kerja antara guru yang lebih muda dan guru senior juga menuntut komunikasi yang persuasif serta pendekatan yang berbeda sesuai situasi.

Tantangan kedua adalah heterogenitas kemampuan adopsi teknologi. Tingkat kenyamanan dan kecepatan adaptasi guru tidak seragam, sehingga penggunaan teknologi belum dapat berlangsung secara merata. Kepala sekolah perlu menjaga agar dorongan transformasi digital tidak menimbulkan jarak antara guru yang cepat beradaptasi dan guru yang masih membutuhkan pendampingan.

Tantangan ketiga dan keempat bersifat struktural. Jangkauan Wi-Fi belum merata pada seluruh area kelas, jumlah smartboard dan perangkat pendukung masih terbatas, dan sekolah belum memiliki LMS yang terintegrasi. Keterbatasan anggaran juga menyebabkan pengembangan infrastruktur bergantung pada prioritas sekolah dan dukungan dari pemerintah/dinas. Akibatnya, pemanfaatan teknologi masih cenderung terfragmentasi menurut perangkat dan aplikasi yang digunakan masing-masing guru.

Tabel 2. Tantangan Kepemimpinan dan Hambatan Implementasi

No.	Kategori Tantangan	Deskripsi Kendala di Lapangan
1	Kredibilitas dan perbedaan pengalaman digital	Menjaga relevansi kepemimpinan ketika sebagian guru lebih fasih secara teknis serta menjembatani perbedaan pola kerja dan komunikasi antargenerasi.
2	Heterogenitas kemampuan guru	Kemampuan dan kecepatan adopsi teknologi tidak merata sehingga sebagian guru memerlukan pendampingan yang lebih intensif.
3	Keterbatasan infrastruktur	Jangkauan Wi-Fi belum merata dan jumlah smartboard/perangkat pendukung belum mencukupi seluruh kebutuhan pembelajaran.
4	Ketiadaan LMS dan keterbatasan anggaran	Belum tersedia LMS terintegrasi; pengadaan dan pengembangan perangkat digital masih dipengaruhi keterbatasan anggaran dan dukungan eksternal.

Temuan tantangan memperlihatkan bahwa hambatan kepemimpinan digital di sekolah bukan hanya persoalan kemampuan individu kepala sekolah atau guru. Hambatan tersebut merupakan kombinasi antara relasi antarmanusia, variasi kompetensi, infrastruktur, dan sistem organisasi. Karena itu, keberhasilan transformasi digital memerlukan strategi yang sekaligus menyentuh dimensi kepemimpinan, pembelajaran profesional, dan dukungan kelembagaan.

Salah satu kontribusi analitis penelitian ini adalah temuan mengenai pergeseran sumber keahlian di sekolah. Dalam beberapa situasi, guru muda memiliki kelancaran teknis yang lebih tinggi daripada kepala sekolah. Hal tersebut dapat mengubah relasi tradisional ketika pemimpin diasumsikan sebagai sumber pengetahuan utama. Temuan ini menunjukkan bahwa kredibilitas kepala sekolah dalam lingkungan digital tidak harus dibangun melalui superioritas teknis, tetapi melalui kemampuan menetapkan arah, menghubungkan sumber daya, mendukung pembelajaran, serta mengelola perbedaan. Temuan Sari et al. (2026) tentang kepemimpinan di MAN Kota Palopo memperkuat pentingnya komunikasi terbuka, keteladanan, motivasi, dan pembinaan langsung sebagai basis relasi kerja. Pendekatan seperti ini juga selaras dengan kepemimpinan situasional yang menyesuaikan respons dengan kesiapan dan kebutuhan anggota organisasi (Wibowo, 2019).

Pada saat yang sama, penelitian ini perlu menghindari generalisasi bahwa semua guru muda otomatis memiliki kemampuan digital tinggi. Kritik terhadap konsep digital natives menunjukkan bahwa generasi hanyalah salah satu faktor yang memengaruhi praktik digital; pengalaman dan kesempatan belajar dapat sama pentingnya (Bennett et al., 2008; Helsper & Eynon, 2010). Kajian Rustan dan Munawir (2020) di Luwu Raya memperlihatkan bahwa keterpaparan generasi digital terhadap teknologi berinteraksi dengan preferensi aktivitas, lingkungan sosial, dan desain pembelajaran. Kajian Munawir (2019) juga menunjukkan bahwa interaksi dalam lingkungan digital dapat memengaruhi perilaku komunikasi, sehingga karakteristik digital perlu dibaca sebagai pengalaman sosial yang kompleks, bukan semata-mata kategori usia. Temuan mengenai heterogenitas kemampuan guru di SMP Negeri 3 Palopo justru menguatkan pandangan tersebut. Karena itu, strategi kepemimpinan yang efektif sebaiknya didasarkan pada pemetaan kompetensi aktual, bukan hanya kategori usia atau generasi.

Keterbatasan jaringan internet, perangkat, dan LMS menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki batas struktural. Kepala sekolah dapat mendorong kreativitas dan kolaborasi, tetapi inovasi tetap sulit berkembang secara konsisten jika konektivitas dan perangkat tidak memadai. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi kepemimpinan digital yang menempatkan infrastruktur dan dukungan organisasi sebagai prasyarat penting integrasi teknologi (Asyafi'iyah & Nur, 2024; Nasution et al., 2022; Zeng et al., 2025). Secara lebih spesifik, Munawir (2024) menemukan pentingnya kebutuhan LMS untuk mendukung pengelolaan pembelajaran yang lebih terorganisasi, sementara Salmilah dan Munawir (2025) menempatkan pengembangan LMS sebagai bagian dari penguatan ekosistem pendidikan Islam. Praktik asesmen digital berbantuan Google Form yang dikembangkan Yosonegara et al. (2025) juga memperlihatkan bahwa teknologi dapat meningkatkan kepraktisan dan keteraturan proses asesmen ketika didukung desain yang sesuai. Ketiadaan LMS terintegrasi di SMP Negeri 3 Palopo menyebabkan praktik digital masih bergantung pada aplikasi yang dipilih masing-masing guru sehingga data, materi, asesmen, dan komunikasi pembelajaran belum berada dalam satu ekosistem yang konsisten.

Implikasi praktisnya adalah sekolah memerlukan prioritas pengembangan digital yang bertahap. Perluasan jaringan internet dan pemetaan kebutuhan perangkat dapat ditempatkan sebagai kebutuhan dasar, sedangkan pengembangan atau adopsi LMS dapat diarahkan untuk meningkatkan integrasi. Rekomendasi ini memperoleh dukungan langsung dari Munawir (2024) serta Salmilah dan Munawir (2025), yang menekankan perlunya LMS dikembangkan berdasarkan kebutuhan pengguna dan konteks pendidikan. Pada saat yang sama, kepala sekolah perlu mempertahankan pola pengembangan kompetensi berbasis Kombel dan pendampingan lintas generasi. Praktik pengembangan media pembelajaran (Julaika et al., 2024), asesmen digital (Yosonegara et al., 2025), dan pengelolaan guru (Pahira et al., 2026) menunjukkan bahwa teknologi menjadi efektif ketika dibarengi kemampuan pedagogis, dukungan organisasi, dan evaluasi berkelanjutan. Strategi ini berpotensi mengurangi kesenjangan adopsi tanpa mematikan kreativitas guru yang lebih siap menggunakan teknologi.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan Kepala SMP Negeri 3 Palopo dalam memimpin guru digital native pada konteks postdigital dibangun melalui lima mekanisme yang saling berkaitan: melibatkan partisipatif dalam identifikasi kebutuhan teknologi, penyediaan fasilitas dan otonomi penggunaan media digital, pengembangan kompetensi melalui workshop dan Komunitas Belajar, penyesuaian gaya komunikasi dan kepemimpinan, serta supervisi yang berorientasi pada pembinaan. Pola tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif tidak mensyaratkan kepala sekolah menjadi pihak yang paling unggul secara teknis, tetapi menuntut kemampuan untuk mengarahkan, memfasilitasi, menghubungkan, dan mendukung sumber daya manusia serta teknologi di sekolah.

Tantangan utama meliputi kebutuhan menjaga relevansi kepemimpinan ketika sebagian guru memiliki kelancaran teknis yang lebih tinggi, ketimpangan kemampuan

adopsi teknologi antarguru, keterbatasan Wi-Fi dan perangkat, belum tersedianya LMS terintegrasi, serta keterbatasan anggaran. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital perlu ditangani sebagai persoalan organisasi, bukan semata-mata persoalan keterampilan individu.

Secara praktis, sekolah perlu memprioritaskan perluasan konektivitas, pengembangan ekosistem pembelajaran digital yang lebih terintegrasi, dan program pengembangan kompetensi yang berbasis kebutuhan aktual guru. Kolaborasi lintas generasi melalui Komunitas Belajar perlu dipertahankan agar keahlian digital dapat tersebar lebih merata. Bagi pemerintah dan Dinas Pendidikan, dukungan infrastruktur dan penguatan kompetensi kepemimpinan digital tetap penting agar inovasi sekolah dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Referensi

- Asyafi'iyah, N., & Nur, I. (2024). Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam era digital: Meningkatkan kinerja pendidik dan prestasi siswa. *Amsir Management Journal*, 5(1), 15-21.
- Baderiah, B., Munawir, A., & Firman, F. (2022). Developing Islamic education and local culture textbooks. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3149-3158. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.1487>
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The digital natives debate: A critical review of the evidence. *British Journal of Educational Technology*, 39(5), 775-786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00793.x>
- Ekasani, D., & Kuswinarno, M. (2024). Digital-native workforce: Strategi pengembangan SDM untuk generasi Z. *Kohesi: Jurnal Multidisiplin Saintek*, 5(5), 1-8.
- Helsper, E. J., & Eynon, R. (2010). Digital natives: Where is the evidence? *British Educational Research Journal*, 36(3), 503-520. <https://doi.org/10.1080/01411920902989227>
- Jandric, P., Knox, J., Besley, T., Ryberg, T., Suoranta, J., & Hayes, S. (2018). Postdigital science and education. *Educational Philosophy and Theory*, 50(10), 893-899. <https://doi.org/10.1080/00131857.2018.1454000>
- Julaika, Yusuf, M., & Munawir, A. (2024). Development of interactive learning media based on Word Wall educational games on fractions for elementary school students. *An-Nahdiah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 290-295. <https://doi.org/10.51806/an-nahdiah.v4i2.177>
- Kurniawan, K., Kusumawati, K., Hurriyati, S. D., Amirrasyid, A. F., & Mugni, M. (2023). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi revolusi digital 4.0. *Journal on Education*, 5(2), 2238-2247.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Munawir, A. (2019). Online game and children's language behavior. *IDEAS: Journal on English Language Teaching and Learning, Linguistics and Literature*, 7(2), 337-342. <https://doi.org/10.24256/ideas.v7i2.1050>
- Munawir, A. (2020). Penguasaan konsep arah mata angin dengan metode treasure hunt di sekolah dasar. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 9(2), 265-272. <https://doi.org/10.58230/27454312.36>

- Munawir, A. (2024). Analysis of learning management system needs in Madrasah Ibtidaiyah teacher education study program. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(1), 211-218. <https://doi.org/10.58230/27454312.443>
- Munawir, A., & Kaso, N. (2022). Efektivitas pendekatan keterampilan proses pada pembelajaran konsep bunyi di sekolah dasar. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(2), 163-176. <https://doi.org/10.30863/didaktika.v14i2.963>
- Nasution, I., Azhari, A., Ramadhani, I., Gusrina, A., Rozzaqiyah, Z., Ikhsan, M., & Hadinata, R. (2022). Strategi kepala sekolah dalam penerapan pembelajaran era digital di Sekolah Nadrisatul Ikbar. *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 7(4), 878-882.
- Pahira, Alimuddin, Sarmila, Munawir, A., & Patawari, F. (2026). Manajemen guru dalam meningkatkan minat belajar siswa di SMA Negeri 4 Palopo. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, 2(2), 139-152. <https://doi.org/10.62567/ijosse.v2i2.2431>
- Pamungkas, R. B., Alauddin, Firmansyah, & Tahrim, T. (2024). Peran kepala sekolah dalam pengembangan literasi digital guru untuk mewujudkan Sekolah Penggerak di SMP Negeri 3 Palopo. *Hikamatzu Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 238-251.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Rosita, R., & Iskandar, S. (2022). Gaya kepemimpinan kepala sekolah di era digital. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6005-6011.
- Rustan, E., & Munawir, A. (2020). Eksistensi permainan tradisional pada generasi digital natives di Luwu Raya dan pengintegrasian ke dalam pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(2), 181-196. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v5i2.1639>
- Salmilah, & Munawir, A. (2025). Pengembangan learning management system untuk pendidikan Islam. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Sari, I., Alauddin, H., Bungawati, Taqwa, & Munawir, A. (2026). Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun loyalitas kerja tenaga kependidikan di MAN Kota Palopo. *INDOPEDIA (Jurnal Inovasi Pembelajaran dan Pendidikan)*, 4(2), 83-96.
- Sulaiman, U., Djafar, H., Mihrani, Munawir, A., & Mansur, A. (2025). Strategi manajemen kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di MTs Pondok Pesantren Babul Khaer Bulukumba. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 10(1), 172-183. <https://doi.org/10.24256/kelola.v10i1.6172>
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Wibowo. (2019). *Perilaku dalam organisasi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Yosonegara, A., Hisbullah, & Munawir, A. (2025). Pengembangan instrumen asesmen diagnostik berbantuan Google Form dalam Kurikulum Merdeka Fase C MI Datok Sulaiman Palopo. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar (JIPDAS)*, 5(4), 4479-4488. <https://doi.org/10.37081/jipdas.v5i4.3441>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zeng, M., Cheah, K. S. L., & Abdullah, Z. (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/educ.2025.1655967>