

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era digitalisasi, yang didorong oleh Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, telah mengubah hampir seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk sektor dunia pendidikan. Saat ini, pendidikan dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat, perubahan dalam cara belajar, serta kebutuhan akan keterampilan abad ke-21, seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal berada di garis depan dalam menghadapi tantangan ini. Keberhasilan sekolah dalam beradaptasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga pada kesiapan tenaga pendidik dan kepemimpinan yang memimpin proses tersebut.

Di tengah arus perubahan yang masif ini, peran kepala sekolah menjadi sangat sentral dan strategis. Kepala sekolah bukan lagi hanya seorang manajer administratif, tetapi harus menjadi seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah (Permendikdasmen) Nomor 7 Tahun 2025 yang menegaskan peran kepala sekolah bukan sekadar pejabat administratif melainkan sebagai pemimpin pembelajaran strategis. Menurut Hidayah (2015:29) kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama terhadap keberhasilan sekolah demikian pula kesadaran akan pentingnya kepemimpinan sebagai kunci keberhasilan sekolah.

Dalam konteks era digital, kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan visioner (*visionary leadership*). Menurut Hidayah (2015:71)

kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang bervisi. Mereka mampu menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan/membagikan, mensosialisasikan, mentransfer, dan mengimplementasikan visi. Pemimpin visioner tidak hanya berkata tetapi juga berbuat. Menurut Burt Nanus (1992) Hidayah (2015:62) Kepemimpinan visioner adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan, mengartikulasikan, dan mengimplementasikan visi masa depan yang realistis dan kredibel bagi organisasi, yang melampaui kondisi saat ini.

Menurut Sugeng Utomo (2009:252) yang meneliti tentang manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif diawali dari terciptanya visi dan misi. Sehingga seorang kepala sekolah yang memiliki pandangan jauh ke depan dapat mengantisipasi perkembangan digital serta menetapkan tujuan yang jelas mengenai proses transformasi di sekolah. Tujuan ini mencakup rencana pemanfaatan teknologi dan dalam pembelajaran, peningkatan kemampuan digital para pendidik, digitalisasi system administrasi sekolah, serta penanaman budaya inovasi di dalam lingkungan sekolah.

Menurut penelitian Nuraini,dkk. (2025:18) Pemimpin pendidikan yang visioner memiliki pengaruh besar dalam menciptakan pendidikan yang lebih inklusif, inovatif, dan relevan dengan perkembangan zaman. Dengan mampu mengintegrasikan teknologi secara efektif dalam proses pendidikan, mereka dapat menghadapi tantangan pendidikan di era digital dan mempersiapkan generasi mendatang dengan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di dunia yang semakin terhubung secara digital.

Menurut Hidayah (2015:296) kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu Pendidikan dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: 1) penentu arah, 2) perancang, 3) agen perubahan, 4) pelatih, 5) motivator 6) juru bicara, 7) pemecah masalah, 8) bekerja di atas standar, dan 9) model.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi dan wawancara dengan Pengawas Sekolah Wilayah Gugus 5 pada Hari Selasa, tanggal 7 Oktober 2025, waktu 09.00, tempat ruang Korwil Kecamatan Panawangan, diperoleh informasi sebagaimana tersaji data sebagai berikut;

Tabel 1.1 Survei Awal Tingkat Kepemimpinan Visioner

No.	Indikator Peran Kepemimpinan Visioner	Target (Skor Ideal)	Ketercapaian (Skor Empiris)
1	Penentu Arah (Kemampuan menetapkan visi & tujuan jangka panjang)	100%	75%
2	Perancang (Kemampuan merancang strategi & sistem untuk mencapai visi)	100%	60%
3	Agen Perubahan (Kemampuan memimpin & mengelola perubahan/transisi)	100%	75%
4	Pelatih (<i>Coach</i>) (Kemampuan mengembangkan & membimbing tim/guru)	100%	75%
5	Motivator (Kemampuan menginspirasi & memberi semangat tim)	100%	80%
6	Juru Bicara (Kemampuan mengkomunikasikan visi ke internal & eksternal)	100%	85%
7	Pemecah Masalah (Kemampuan mengatasi hambatan pencapaian visi)	100%	70%
8	Bekerja di Atas Standar (Menunjukkan kinerja pribadi yang tinggi)	100%	80%
9	Model (Panutan) (Menjadi contoh & teladan dalam tindakan)	100%	70%
	Rata-Rata Skor Kepemimpinan Visioner	100%	74%

Sumber : Pengawas Sekolah

Berdasarkan Tabel 1.1 menyajikan data survei awal yang mengukur tingkat kepemimpinan visioner berdasarkan sembilan indikator kunci. Secara keseluruhan,

rata-rata skor empiris untuk variabel kepemimpinan visioner mencapai 74%. Hal ini bahwa kepemimpinan visioner telah diimplementasikan dengan kategori baik, namun tetap menyisakan celah sebesar 26% yang perlu dioptimalkan untuk mencapai standar ideal.

Berdasarkan analisis mendalam pada tiap indikator, ditemukan bahwa peran sebagai juru bicara (spokesperson) memperoleh skor tertinggi, yakni sebesar 85%. Hal ini menunjukkan pemimpin memiliki kompetensi yang sangat menonjol dalam mengomunikasikan visi, misi, dan tujuan organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Kekuatan komunikasi ini didukung pula oleh peran sebagai motivator dan kemampuan bekerja di atas standar yang masing-masing mencapai skor 80%. Data ini merefleksikan bahwa sosok pemimpin mampu menjadi motor penggerak yang menginspirasi tim melalui semangat dan kinerja pribadi yang melampaui ekspektasi.

Terdapat konsistensi capaian pada empat indikator utama, yaitu penentu arah, agen perubahan, pelatih (coach), dan model (panutan) yang seluruhnya berada pada angka 75%. Di sisi lain, terdapat dua indikator yang memerlukan perhatian khusus karena memiliki skor di bawah rata-rata keseluruhan. Indikator pemecah masalah memperoleh skor 70%, yang menandakan adanya tantangan dalam hal kecepatan dan ketepatan pemimpin saat menghadapi hambatan teknis di lapangan. Namun, temuan yang paling krusial terletak pada indikator perancang (designer) yang hanya mencapai skor 60%. Skor terendah ini menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) yang cukup lebar antara kemampuan mengomunikasikan visi (85%) dengan kemampuan merancang sistem dan strategi teknis (60%).

Sehingga kepemimpinan visioner merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pada perencanaan serta pengembangan jangka panjang dengan visi yang jelas tentang masa depan. Pemimpin di bidang pendidikan yang memiliki pandangan jauh ke depan tidak hanya mampu merancang adaptasi teknologi, tetapi juga bisa mendorong semua komponen dalam dunia pendidikan, mulai dari guru, siswa hingga orangtua untuk berkontribusi secara aktif dalam proses digitalisasi. Seorang pemimpin visioner perlu mengerti dan memanfaatkan potensi teknologi sebagai sarana untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih besar, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang lebih relevan dan memberikan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan di abad ke-21.

Meskipun urgensi kepemimpinan visioner semakin mengemuka, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Permasalahan utama seringkali muncul dari ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengantisipasi dan merespons perubahan yang dibawa oleh era digitalisasi. Implementasi teknologi dalam sektor pendidikan di zaman digital bukanlah perkara yang sederhana. Banyak rintangan yang harus dihadapi oleh para pemimpin di satuan pendidikan, seperti perbedaan akses terhadap teknologi diberbagai lokasi, kesiapan guru dalam mengadopsi cara pengajaran yang berbasis teknologi, serta tantangan dalam menyusun kurikulum yang bisa menampung perkembangan digital yang terjadi dengan sangat cepat. Selain itu, diperlukan usaha untuk merubah budaya dan cara pandang dalam dunia pendidikan, yang pada dasarnya harus siap untuk mengintegrasikan teknologi sebagai bagian penting dari proses belajar mengajar.

Menurut Kristiawan et al. (2019) (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025:2) Pendidikan berbasis digital, merupakan proses pembelajaran yang menggunakan media elektronik berbasis TIK untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan adanya TIK, inovasi pendidikan yang terhubung dengan internet dapat tercipta, memungkinkan pembelajaran yang lebih efektif dan efisien.

Muhamad Basyrul Muvid, dkk. (2024:1) Digitalisasi pendidikan sebagai usaha memodernisasi dunia pendidikan ke arah teknologi. Kemajuan era digital perlu dimanfaatkan untuk proses pengembangan dunia pendidikan yang lebih baik, dan kompeten sebagai usaha persiapan untuk membekali peserta didik agar sesuai dengan tantangan yang ada.

Berdasarkan hal tersebut menjadi dasar yang kuat dalam proses digitalisasi pendidikan, di mana sifat pendidikan dinamis dan kebutuhan terus meningkat (semakin kompleks) serta tantangan global semakin ketat. Oleh sebab itu, proses digitalisasi pendidikan menuntut adanya perubahan dan pengembangan cara pikir yang lebih terbuka, komprehensif dan integratif. Pendidikan di era digitalisasi mendukung adanya kompetensi kreatif, inovatif, kritis, kolaboratif, komunikatif dan kompetensi yang mampu memecahkan masalah. Kompetensi dan keterampilan tersebut menjadi tujuan yang harus terpenuhi dalam skema pembelajaran abad 21 ini

Menurut Jamaludin *et al.*, 2022; Syam *et al.*, 2024 (dalam Pratiwi Bernadetta Purba dkk. 2025: 9) kunci dari transformasi pendidikan di era digital 1) aksesibilitas dan fleksibilitas, 2) pembelajaran interaktif, 3) kolaborasi dan komunikasi, 4) penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan analitik Pendidikan, 5) tantangan etika dan

keamanan, 6) pelatihan guru dan integrasi teknologi, 7) pemantapan infrastruktur teknologi.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi dan wawancara dengan Pengawas Sekolah Wilayah Gugus 5 pada Hari Selasa, tanggal 7 Oktober 2025, waktu 09.00, tempat ruang Korwil Kecamatan Panawangan, diperoleh informasi sebagaimana tersaji data sebagai berikut;

Tabel 1.2 Survei Awal Tingkat Adaptasi Pembelajaran di Era Digital

No.	Indikator Adaptasi Pembelajaran di Era Digital	Target	Ketercapaian
1	Aksesibilitas dan Fleksibilitas (Siswa dapat mengakses materi belajar dengan melalui digitalisasi)	100%	70%
2	Pembelajaran Interaktif (Jam pelajaran menggunakan media interaktif, bukan pasif)	100%	80%
3	Kolaborasi dan Komunikasi (Proyek siswa dikerjakan menggunakan platform kolaboratif)	100%	70%
4	Penggunaan AI dan Analitik Pendidikan (Adopsi platform pembelajaran adaptif/berbasis AI)	100%	30%
5	Tantangan Etika dan Keamanan (Implementasi SOP Keamanan Data & Privasi Siswa)	100%	80%
6	Pelatihan Guru dan Integrasi Teknologi (Guru lulus pelatihan pedagogi digital)	100%	50%
7	Pemantapan Infrastruktur Teknologi (Sekolah memiliki WiFi & rasio perangkat memadai)	100%	85%
Rata-rata		100%	66,85%

Sumber : Pengawas Sekolah

Berdasarkan permasalahan dan data empiris yang telah diuraikan bahwa adaptasi pembelajaran di era digital menunjukkan rata-rata ketercapaian sebesar 66,85%. Capaian ini mengindikasikan bahwa proses transformasi digital dalam pembelajaran telah berada pada tahap transisi menuju kategori baik, meskipun masih terdapat kesenjangan (*gap*) yang cukup signifikan antara kesiapan infrastruktur dengan pemanfaatan teknologi tingkat lanjut.

Analisis mendalam terhadap berbagai indikator menunjukkan bahwa aspek Pemantapan Infrastruktur Teknologi mencapai skor tertinggi yaitu 85%. Hal ini mencerminkan bahwa secara fisik, sekolah telah memadai dalam hal ketersediaan jaringan WiFi dan rasio perangkat digital. Kesiapan fisik tersebut didukung oleh indikator Pembelajaran Interaktif dan Tantangan Etika dan Keamanan yang masing-masing mencapai 80%. Data ini menunjukkan bahwa media interaktif telah diimplementasikan dengan baik, sehingga memfasilitasi kegiatan belajar mengajar yang terstruktur.

Pada tingkat moderat, indikator Aksesibilitas dan Fleksibilitas serta Kolaborasi dan Komunikasi mencapai skor yang sama yaitu 70%. Capaian ini menunjukkan bahwa penggunaan platform digital untuk akses materi dan pengerjaan proyek siswa sudah berjalan, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi secara menyeluruh dalam budaya belajar harian.

Namun, terdapat tantangan serius pada aspek sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi mutakhir. Indikator Pelatihan Guru dan Integrasi Teknologi hanya mencapai 50%, yang menandakan bahwa hanya separuh dari jumlah guru yang memiliki kualifikasi atau telah lulus pelatihan pedagogi digital. Hal ini berbanding lurus dengan rendahnya skor pada indikator Penggunaan AI dan Analitik Pendidikan yang hanya mencapai 30%. Skor terendah ini menunjukkan bahwa adopsi terhadap platform pembelajaran adaptif berbasis kecerdasan buatan masih sangat minim.

Secara keseluruhan, narasi data ini menggambarkan adanya perbedaan antara aspek fisik (hardware) dan kapasitas sumber daya manusia (brainware). Meskipun

infrastruktur teknologi telah tersedia dengan baik (85%), rendahnya tingkat pelatihan guru (50%) menjadi hambatan utama dalam mengoptimalkan teknologi digital yang lebih kompleks seperti kecerdasan buatan (30%).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam kepemimpinan visioner kepala sekolah di era digitalisasi. Penelitian ini akan menggali bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam menghadapi tantangan zaman di era digitalisasi terutama. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan kepemimpinan yang efektif, serta menjadi rujukan bagi kepala sekolah, praktisi pendidikan, dan pembuat kebijakan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan memiliki kebaharuan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Annisa dan Muttaqin dengan judul “penelitian membangun masa depan pendidikan: peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan kualitas pendidikan”, dari penelitian ini belum mengkaji peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang, pemecah masalah, dan model dalam menghadapi era digitalisasi. Serta kebaruan dari penelitian terletak pada penggunaan AI dan analitik pendidikan. Penelitian sebelumnya hanya membahas mengenai mengintegrasikan teknologi secara umum dalam proses pendidikan yang dilakukan oleh Nuraini Br dkk. 2025. Sehingga penelitian ini sangat relevan dengan tren teknologi tahun 2025-2026 yang sedang hangat diperbincangkan di dunia pendidikan.

Berdasarkan studi pendahuluan disimpulkan belum optimalnya kemampuan sebagian kepala sekolah dalam mengembangkan dan menerapkan kepemimpinan

visioner yang adaptif terhadap perkembangan digitalisasi. Ini bukan sekadar masalah teknis, melainkan inti dari berbagai isu yang menghambat kesiapan generasi awal di era digitalisasi ini. Secara keseluruhan, permasalahan ini menegaskan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah bukan lagi pilihan, melainkan sebuah keharusan untuk memastikan bahwa sekolah dasar mampu mempersiapkan murid menjadi individu yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing global di masa depan yang serba cepat, sehingga judul penelitian yang dilakukan adalah “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Di Era Digitalisasi”

1.2.Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, penelitian ini difokuskan pada analisis kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam transformasi digital di lingkungan sekolah dasar. Mengingat kompleksitas era digitalisasi serta kebaharuan dari penelitian terhadulu fokus kajian ini dibatasi pada:

1. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang (*designer*) di era digitalisasi.
2. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*) di era digitalisasi.
3. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai model (*role model*) di era digitalisasi.
4. Transformasi pembelajaran era digital, menitikberatkan pada strategi kepala sekolah dalam mengatasi rendahnya adopsi teknologi AI/analitik pendidikan dan peningkatan pelatihan guru dan integrasi teknologi.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus kajian dan masalah pokok yang telah diidentifikasi, berikut adalah rumusan pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang (*designer*) di era digitalisasi?
2. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*) di era digitalisasi?
3. Bagaimana peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai model (*role model*) di era digitalisasi?
4. Bagaimana strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mentransformasi pembelajaran di era digital, khususnya dalam mengatasi rendahnya adopsi teknologi AI (*Artificial Intelligence*) dan analitik pendidikan, serta mengoptimalkan program pelatihan dan integrasi teknologi bagi tenaga pendidik?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang (*designer*) di era digitalisasi
2. Menganalisis peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*) di era digitalisasi
3. Menganalisis peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai model (*role model*) di era digitalisasi

4. Menganalisis strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam transformasi pembelajaran di era digital, khususnya mengatasi rendahnya adopsi teknologi AI (*Artificial Intelligence*) dan analitik pendidikan, serta mengoptimalkan program pelatihan dan integrasi teknologi bagi tenaga pendidik

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya keilmuan di bidang kepemimpinan pendidikan, khususnya mengenai kepemimpinan visioner kepala sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. Mengembangkan konsep dan teori kepemimpinan visioner yang relevan dengan konteks era digitalisasi. Ini akan mengisi kesenjangan literatur yang mungkin belum secara spesifik membahas model kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan yang sangat cepat.
2. Menyediakan kerangka konseptual baru atau memperkuat kerangka yang sudah ada mengenai indikator, determinan, dan dampak kepemimpinan visioner di lingkungan sekolah.
3. Menjadi referensi akademis bagi peneliti selanjutnya yang tertarik pada isu kepemimpinan pendidikan, inovasi sekolah, adaptasi teknologi dalam pendidikan, dan manajemen perubahan di institusi pendidikan.
4. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepala sekolah dapat mengintegrasikan visi, misi, dan strategi untuk menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan zaman.

1.5.2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan yang konkret bagi berbagai pihak terkait dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, antara lain:

1. Bagi Kepala Sekolah: Penelitian ini dapat menjadi panduan praktis dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kepemimpinan mereka, serta merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mengembangkan visi sekolah, mendorong inovasi, mengelola perubahan, dan meningkatkan kualitas pembelajaran di era digitalisasi.
2. Bagi Guru: Hasil penelitian ini dapat memberikan inspirasi dan motivasi untuk berpartisipasi aktif dalam implementasi visi sekolah, serta mendorong pengembangan diri agar lebih adaptif terhadap teknologi dan metode pembelajaran baru.
3. Bagi Dinas Pendidikan dan Pembuat Kebijakan: Penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan terkait pengembangan profesionalisme kepala sekolah, standar kompetensi kepemimpinan, dan alokasi sumber daya untuk mendukung implementasi kepemimpinan visioner di seluruh jenjang pendidikan.