

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Dasar Gugus V Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis, secara administratif Gugus V memiliki 6 sekolah, namun mengingat keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, peneliti melakukan pemilihan sampel terhadap 3 sekolah dari total 6 sekolah yang tersedia. Adapun alasan pemilihan ketiga sekolah tersebut berdasarkan hal berikut:

1. Keterwakilan karakteristik

Ketiga sekolah sudah mewakili seluruh variasi yang ada di gugus V, salah satu sekolah akreditasi A, satu sekolah dengan akreditasi B dan salah satu sekolah lagi memiliki jumlah siswa yang minim.

2. Homogenitas populasi

Berdasarkan observasi awal, sekolah di Gugus 5 memiliki standar operasional dan latar belakang sosial-ekonomi siswa yang serupa, sehingga 3 sekolah cukup untuk memberikan gambaran objektif.

3. Batasan Sumber Daya

Pemilihan 3 sekolah dilakukan untuk menjamin kedalaman dan kualitas data. Dengan fokus pada 3 sekolah, peneliti dapat melakukan observasi yang lebih intensif dan mendetail dibandingkan mengambil banyak sekolah namun hanya di permukaan saja.

Berikut ini gambaran umum objek penelitian yang dilakukan di ketiga sekolah yaitu SDN 3 Sadapaingan, SDN 4 Sadapaianngan dan SDN 5 Sadapaianngan.

4.1.1.1 Gambaran Umum SDN 5 Gardujaya

4.1.1.1. Identitas Umum

Nama Sekolah : SDN 5 Gardujaya

NPSN : 20211840

Alamat Lengkap : Dusun Citundun, RT/RW 05/08 Desa Gardujaya
Kecamatan Panawangan, Kabupaten Ciamis

Status Akreditasi : A



Logo Sekolah :

Media Sosial Sekolah :

https://www.instagram.com/sdn5gardujaya_neliga?igsh=MW4wY200dTFncTFza
[w==](#)

lensa neliga, sdn 5 gardujaya

4.1.1.1.2. Visi Misi dan Tujuan Sekolah

Visi : Mewujudkan Peserta Didik Yang Beriman Dan Bertakwa Terhadap Tuhan Yme, Berakhlak Mulia, Berprestasi, Kreatif, Kolaboratif, Harmonis, Serta Peduli Terhadap Kesehatan Dan Lingkungan “

Misi : 1. Membangun lingkungan sekolah yan membentuk peserta didik memiliki keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia melalui

rutinitas pembiasaan keagamaan dan pembinaan karakter.

2. Mengembangkan dan memfasilitasi peningkatan prestasi peserta didik sesuai minat dan bakatnya melalui proses pendampingan penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
3. Merancang suasana sekolah serta kegiatan pembelajaran yang menarik dan menyenangkan yang mampu membuat peserta didik menjadi lebih kreatif , berkolaboratif dengan semua warga sekolah.
4. Membangun lingkungan sekolah yang bertoleransi, saling menghargai, dan menjunjung nilai gotong –royong.
5. Mengembangkan program sekolah yang memfasilitasi peningkatan kualitas kesehatan peserta didik.
6. Mengembangkan kesadaran peserta didik melalui pendampingan dan pembinaan untuk peduli terhadap lingkungan baik di sekolah, rumah, maupun masyarakat

Tujuan Sekolah

- : 1. Tujuan Jangka Pendek (1 Tahun ke depan)
- a. Memenuhi sarana dan prasana sekolah untuk menunjang meningkatkan pelayanan pendidikan baik dalam bidang akademik maupun non akademik.
 - b. Pemanfaatan digital dalam memodifikasi proses pembelajaran dan asesmen.
 - c. Membentuk peserta didik sesuai dengan 7

Kebiasaan Anak Indonesia Hebat dengan pengawasan melalui jurnal bermitra dengan orang tua/wali murid.

- d. Melestrarikan kearifan local dan kesenian tradisional melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekastrakurikuler
 - e. Menjaga kebersihan lingkungan sekolah dengan bergotong royong antar warga sekolah.
 - f. Melaksanakan program dan pembelajaran HOTS untuk memperkuat bernalar kritis dan kreativitas.
 - g. Melaksanakan pembelajaran untuk mengasah kemampuan literasi dan numerasi.
 - h. Meningkatkan kompetensi digital peserta didik.
2. Tujuan Jangka Menengah (2-3 tahun ke depan)
- a. Merancang pembelajaran yang sesuai dengan tingkat perbedaan kemampuan kognitif peserta didik mengarahkan pada keterampilan dan kecakapan hidup sesuai bakat dan minatnya.
 - b. Sekolah mampu melaksanakan penilaian secara akuntabel dan valid dengan sistem Digital .
 - c. Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam menghafal surat-surat pendek.
 - d. Membudayakan gerakan kebersihan

sebagian daripada iman.

- e. Meningkatkan kecintaan dan kebanggaan terhadap potensi daerah.
 - f. Melakukan kerjasama dengan *stakeholder* daerah atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan untuk merancang program pembelajaran berbasis budaya lokal.
 - g. Memotivasi peserta didik untuk menggagas inovasi sederhana untuk memberikan solusi dalam kehidupannya.
 - h. Menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler yang optimal dalam mengembangkan prestasi sesuai bakat dan minat dan potensi peserta didik.
3. Tujuan Jangka Panjang (4 tahun ke depan)
- a. Merancang pembelajaran dengan model pembelajaran yang menjadi ciri khas sekolah.
 - b. Menghasilkan lulusan yang memiliki mental pembelajar sejati.
 - c. Membentuk peserta didik yang berakhlakul mulia dan selalu peduli sosial dalam toleransi beragama.
 - d. Menyusun pembelajaran dengan bahan ajar mandiri untuk meningkatkan kecintaan pada budaya lokal.
 - e. Menjalinkan kerjasama dengan pihak luar (sanggar, perguruan tinggi, dan dunia usaha dan industri) untuk melengkapi

program sekolah yang memfasilitasi berbagai keragaman potensi, minat dan bakat peserta didik.

- f. Membudayakan lingkungan belajar dan karakter inovatif cepat tanggap di lingkungan sekolah.
- g. Membangun budaya dan kultur sekolah yang kompetitif yang positif.
- h. Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan kreativitas, inovasi dan minat bakat peserta didik.
- i. Membentuk manusia yang beriman dan bertakwa sesuai dengan ajaran agamanya masing-masing.
- j. Dapat meraih prestasi akademik dan non akademik dan menguasai dasar-dasar IPTEK sebagai bekal melanjutkan sekolah yang lebih tinggi.
- k. Menjadikan sekolah sebagai sarana pembelajaran yang menarik dan menyenangkan bagi peserta didik .
- l. Meningkatkan simpati dan empati peserta didik dalam kepedulian sosial.
- m. Meningkatkan kualitas kesehatan jasmani dan rohani peserta didik .
- n. Menciptakan lingkungan yang aman, nyaman, dan menyenangkan.

4.1.1.1.3. Fasilitas Sekolah

Tabel 4.1
Prioritas Infrastruktur Dasar (Esensial) SDN 5 Gardujaya

No.	Nama Fasilitas	Ketersediaan	Jumlah	Kondisi
1	Set Meja & Kursi Siswa	tersedia	95	Baik
2	Meja & Kursi Guru	tersedia	18	Baik
3	Papan Tulis (Whiteboard)	tersedia	8	Baik
4	Alat Peraga Edukasi (APE): Globe, peta, alat hitung, kerangka tubuh manusia	tersedia	4	Baik
5	Perlengkapan UKS	tersedia	5	Baik
6	Sarana Sanitasi	tersedia	9	Baik

Sumber: Kepala Sekolah dan Guru SDN 5 Gardujaya

Tabel ini menunjukkan bahwa fasilitas fisik dasar di SDN 5 Gardujaya telah terpenuhi dengan kondisi yang Baik. Ketersediaan sarana mencakup perlengkapan utama kelas seperti 95 set meja dan kursi siswa, serta sarana pendukung lainnya seperti Alat Peraga Edukasi (APE), perlengkapan UKS, dan 9 titik sarana sanitasi yang memadai untuk menunjang kegiatan operasional harian

Tabel 4.2
Prioritas Digital (Modernisasi) SDN 5 Gardujaya

No.	Nama Fasilitas	Ketersediaan	Jumlah	Kondisi
1	Jaringan Wi-Fi & Router	Tersedia	1	Baik
2	Proyektor (LCD)	Tersedia	1	Baik
3	Smart TV /IFP	Tersedia	1	Baik
4	Chromebook/Laptop Siswa	Tersedia	15	Baik
5	Laptop Guru	Tersedia	3	Baik
6	Sistem Keamanan CCTV	Tersedia	1	Baik
7	Sound System Sekolah	Tersedia	1	Baik
8	Web site Sekolah	Tersedia	1	Baik
9	Media Sosial Sekolah	Tersedia	3	Intragram Tiktok Youtube

Sumber: Kepala Sekolah dan Guru SDN 5 Gardujaya

Tabel ini memaparkan kesiapan sekolah dalam menghadapi era Digital dengan ketersediaan perangkat teknologi yang fungsional. Sekolah telah

memiliki jaringan Wi-Fi, proyektor, dan Smart TV untuk pembelajaran di kelas. Selain itu, terdapat dukungan perangkat keras berupa 15 Chromebook untuk siswa dan 3 laptop untuk guru, serta kehadiran aktif di media sosial (Instagram, Tiktok, YouTube) dan website sekolah sebagai sarana informasi publik.

Tabel 4.3
Kurikulum dan Program Unggulan

No.	Kurikulum	Rincian
1	Jenis Kurikulum:	Kurikulum Merdeka
2	Struktur Kurikulum	Mata Pelajaran Wajib, muatan lokal (Bahasa Sunda) dan Pembelajaran Koding untuk Kelas 5
3	Sistem Penilaian	Asessmen formatif serta sumatif Akhir Semester
4	Inovasi Pembelajaran	Pembelajaran bervariasi <i>Project-Based Learning</i> (PjBL), integrasi teknologi dalam kelas dan kegiatan pembelajaran guru tamu.

Sumber: Kepala Sekolah dan Guru SDN 5 Gardujaya

Tabel ini menjelaskan bahwa SDN 5 Gardujaya menerapkan Kurikulum Merdeka dengan inovasi pada struktur pelajarannya, yakni penyertaan mata pelajaran Koding untuk Kelas 5. Proses pembelajaran dilakukan secara variatif melalui metode *Project-Based Learning* (PjBL) dan integrasi teknologi, serta menggunakan sistem penilaian asesmen formatif dan sumatif yang komprehensif.

Tabel 4.4
Bagian Program Unggulan

No.	Program Sekolah	Rincian
1	Pembiasaan Karakter	Kamis Duha Bersama, jumat mengaji
2	Program Akademik Khusus	Tidak Ada
3	Ekstrakurikuler Pilihan	Pramuka, Olahraga Voly dan sepak bola
4	Program Literasi & Numerasi	Rabu Literasi dan numerasi

No.	Program Sekolah	Rincian
5	Kegiatan Kokurikuler	Outing class renang, dan basic skill

Sumber: Kepala Sekolah dan Guru SDN 5 Gardujaya

Tabel ini merinci berbagai program pengembangan karakter dan keterampilan siswa. Program unggulan meliputi aspek Karakter (Kamis Duha dan Jumat Mengaji), Literasi & Numerasi setiap hari Rabu, serta kegiatan Ekstrakurikuler (Pramuka dan Olahraga). Selain itu, terdapat kegiatan kokurikuler berupa *outing class* dan pengembangan *basic skill* untuk memperkaya pengalaman belajar siswa di luar kelas.

Tabel 4.5
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SDN 5 Gardujaya

No	Nama	Status	Jabatan	Kualifikasi
1.	Endra Runawan, S.Pd.I.Gr.	PNS	Kepala Sekolah	S.1 PGMI & Guru Penggerak & Sertifikasi
2.	Ekor Bahtiar, S.Pd	PNS	Guru PJOK	S.1 PJOK & Sertifikasi
3	Uyun Yuningsih, S.Pd.SD	PNS	Guru Kelas 5	S.1 PGSD & Sertifikasi
4.	Mae Sintania, S.Pd.SD	PPPK	Guru Kelas 2	S.1 PGSD & Sertifikasi
5.	Erma Sri Rahayu, S.Pd	PPPK	Guru Kelas 3	S.1 Biologi & Sertifikasi
6.	Deden Agung Nugraha, S.Pd	PPPK	Guru Kelas 6	S.1 PGSD & Sertifikasi
7.	Iis Rismaya, S.Pd	PPPK	Guru Kelas 5	S.1 PGSD & Sertifikasi
8.	Rina Marina, S.Pd	PPPK PW	Guru Kelas 1	S.1 PGSD & Sertifikasi
9.	Fadil Mahmud Muhajir, S.H	Non ASN	Guru PAIBP	S.1 Hukum Islam

Sumber: Kepala Sekolah dan Guru SDN 5 Gardujaya

Tabel ini menggambarkan profil sumber daya manusia yang kompeten, dipimpin oleh kepala sekolah yang berstatus Guru Penggerak. Mayoritas tenaga pendidik (7 dari 9 orang) telah memiliki status PNS atau PPPK dan telah

Tersertifikasi. Secara kualifikasi akademik, seluruh staf memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S.1) yang relevan dengan bidang tugas masing-masing, menjamin kualitas pengajaran di sekolah.

Prestasi Sekolah

1. Mendapatkan Bos Kinerja Tiga Tahun Berturut-turut mulai dari Tahun 2023, 2024 dan 2025
2. Juara 3 Kaligrafi Putri Pentas PAI Kec. Panawangan 2024
3. Harapan 1 MHQ Putra Pentas PAI Kec. Panawangan 2024
4. Harapan 3 MTQ Putri Pentas PAI Kec. Panawangan 2024
5. Harapan 1 Pidato Putra Pentas PAI Kec. Panawangan 2024
6. Juara 3 Pidato Cilik Pentas PAI Kec. Panawangan 2025
7. Harapan 3 MHQ Putra Pentas PAI Kec. Panawangan 2025
8. Harapan 2 Cerita Bergambar FLS3N Kec. Panawangan 2025
9. Juara 3 Sepak Bola O2SN 2026

4.1.1.2 Gambaran Umum SDN 3 Sadapaingan

Identitas Umum

Nama Sekolah	: SDN 3 Sadapaingan
NPSN	: 20211227
Alamat Lengkap	: Dusun Cogreg RT 04 RW 08 Desa Mekarbuana Kecamatan Panawangan, Kabupaten Ciamis
Status Akreditasi	: B



Logo Sekolah :

Media Sosial Sekolah :

<https://www.instagram.com/sdn3sadapaingan?igsh=MWs0NTBwYjR3bTQ1bg==>

Visi Misi dan Tujuan Sekolah

- Visi :
- “Terwujudnya Peserta didik yang berkarakter, peduli lingkungan, dan Berprestasi.”
- Misi :
1. Menanamkan nilai-nilai karakter dengan membiasakan penerapan 7 Kebiasaan Anak Indonesia Hebat.
 2. Menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan menyenangkan untuk mendukung tumbuh kembang peserta didik.
 3. Mengembangkan potensi peserta didik secara holistik melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler.
 4. Menumbuhkan budaya positif, mendorong kreativitas dan imajinasi serta memberikan ruang bagi peserta didik untuk bereksplorasi melalui seni, musik, dan permainan edukatif.
- Tujuan Sekolah :
1. Tujuan Jangka Pendek (1 Tahun ke depan)
 - a. Memenuhi sarana dan prasana sekolah untuk menunjang meningkatkan pelayanan pendidikan baik dalam bidang

akademik maupun non akademik.

- b. Pemanfaatan digital dalam memodifikasi proses pembelajaran dan asesmen.
- c. Membentuk peserta didik sesuai dengan 7 Kebiasaan Anak Indonesia Hebat dengan pengawasan melalui jurnal bermitra dengan orang tua/wali murid.
- d. Melestarikan kearifan local dan kesenian tradisional melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekastrakurikuler
- e. Menjaga kebersihan lingkungan sekolah dengan bergotong royong antar warga sekolah.
- f. Melaksanakan program dan pembelajaran HOTS untuk memperkuat bernalar kritis dan kreativitas.
- g. Melaksanakan pembelajaran untuk mengasah kemampuan literasi dan numerasi.
- h. Meningkatkan kompetensi digital peserta didik.

2. Tujuan Jangka Menengah (2-3 tahun ke depan)

- a. Merancang pembelajaran yang sesuai dengan tingkat perbedaan kemampuan kognitif peserta didik mengarahkan pada keterampilan dan kecakapan hidup sesuai bakat dan minatnya.
- b. Sekolah mampu melaksanakan penilaian

secara akuntabel dan valid dengan sistem Digital .

- c. Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam menghafal surat-surat pendek.
- d. Membudayakan gerakan kebersihan sebagian daripada iman.
- e. Meningkatkan kecintaan dan kebanggaan terhadap potensi daerah.
- f. Melakukan kerjasama dengan *stakeholder* daerah atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan untuk merancang program pembelajaran berbasis budaya lokal.
- g. Memotivasi peserta didik untuk menggagas inovasi sederhana untuk memberikan solusi dalam kehidupannya.
- h. Menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler yang optimal dalam mengembangkan prestasi sesuai bakat dan minat dan potensi peserta didik.

3. Tujuan Jangka Panjang (4 tahun ke depan)

- a. Merancang pembelajaran dengan model pembelajaran yang menjadi ciri khas sekolah.
- b. Menghasilkan lulusan yang memiliki mental pembelajar sejati.
- c. Membentuk peserta didik yang berakhlakul mulia dan selalu peduli sosial dalam toleransi beragama.
- d. Menyusun pembelajaran dengan bahan

- ajar mandiri untuk meningkatkan kecintaan pada budaya lokal.
- e. Menjalin kerjasama dengan pihak luar (sanggar, perguruan tinggi, dan dunia usaha dan industri) untuk melengkapi program sekolah yang memfasilitasi berbagai keragaman potensi, minat dan bakat peserta didik.
 - f. Membudayakan lingkungan belajar dan karakter inovatif cepat tanggap di lingkungan sekolah.
 - g. Membangun budaya dan kultur sekolah yang kompetitif yang positif.
 - h. Menyediakan fasilitas untuk mengembangkan kreativitas, inovasi dan minat bakat peserta didik.

Tabel 4.6
Prioritas Infrastruktur Dasar (Esensial) SDN 3 Sadapaingan

No.	Nama Fasilitas	Ketersedian	Jumlah	Kondisi
1	Set Meja & Kursi Siswa	Tersedia	86 set	Baik
2	Meja & Kursi Guru	Tersedia	8 set	Baik
3	Papan Tulis (Whiteboard)	Tersedia	6	Baik
4	Alat Peraga Edukasi (APE): Globe, peta, alat hitung, kerangka tubuh manusia	Tersedia	4	Baik
5	Perlengkapan UKS	Tersedia	1	Baik
6	Sarana Sanitasi	Tersedia	4	Baik

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 3 Sadapaingan

Tabel ini menunjukkan bahwa fasilitas fisik dasar di SDN 3 Sadapaingan tersedia dalam kondisi Baik dan mencukupi kebutuhan operasional. Fasilitas tersebut mencakup 86 set meja dan kursi siswa, 8 set meja dan kursi guru, serta 6 papan tulis. Untuk mendukung aspek akademik dan kesehatan, sekolah

menyediakan 4 Alat Peraga Edukasi (APE), perlengkapan UKS, serta 4 sarana sanitasi yang berfungsi dengan baik.

Tabel 4.7
Prioritas Digital (Modernisasi) SDN 3 Sadapaingan

No.	Nama Fasilitas	Ketersedian	Jumlah	Kondisi
1	Jaringan Wi-Fi & Router	Tidak Tersedia	-	-
2	Proyektor (LCD)	Tersedia	1	Baik
3	Smart TV /IFP	Tersedia	1	Baik
4	Chromebook/Laptop Siswa	Tersedia	15	Cukup Baik
5	Laptop Guru	Tersedia	2	Baik
6	Sistem Keamanan CCTV	Tidak Tersedia	-	-
7	Sound System Sekolah	Tersedia	1	Baik
8	Web site Sekolah	Tersedia		-
9	Media Sosial Sekolah	Tersedia	1	Instagram

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 3 Sadapaingan

Tabel ini memaparkan kesiapan sekolah dalam aspek teknologi digital. Meskipun belum memiliki jaringan Wi-Fi internal dan sistem CCTV, sekolah sudah dilengkapi dengan perangkat modern seperti 1 unit Smart TV/IFP, 1 unit Proyektor, serta 15 Chromebook siswa dengan kondisi cukup baik. Sekolah juga telah memiliki Website dan Instagram sebagai sarana membangun eksistensi digital dan komunikasi publik.

Tabel 4.8
Kurikulum dan Program Unggulan SDN 3 Sadapaingan

No.	Kurikulum	Rincian
1	Jenis Kurikulum:	Kurikulum Merdeka
2	Struktur Kurikulum	Mata Pelajaran Wajib, muatan lokal (Bahasa Sunda) dan Pembelajaran Koding untuk Kelas 5
3	Sistem Penilaian	Asessmen formatif serta sumatif Akhir Semester
4	Inovasi Pembelajaran	Pembelajaran bervariasi integrasi teknologi dalam kelas.

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 3 Sadapaingan

SDN 3 Sadapaingan telah menerapkan Kurikulum Merdeka dengan struktur mata pelajaran yang progresif, termasuk penyertaan mata pelajaran

Koding untuk Kelas 5. Pembelajaran dilakukan dengan mengintegrasikan teknologi di kelas melalui berbagai variasi metode mengajar. Sistem penilaian yang digunakan meliputi asesmen formatif dan sumatif secara berkala.

Tabel 4.9
Program Unggulan SDN 3 Sadapaingan

No.	Program Sekolah	Rincian
1	Pembiasaan Karakter	Rabu Bersih Berseka Jumat mengaji (Shalat Dhuha dan Pembacaan Surat Yasin) & Beraksi
2	Program Akademik Khusus	-
3	Ekstrakurikuler Pilihan	Pramuka
4	Program Literasi & Numerasi	Kamis Literasi Digital
5	Kegiatan Kokurikuler	Penanaman apotek hidup dan kerja bakti kampanye kebersihan

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 3 Sadapaingan

Tabel ini merinci program sekolah yang berfokus pada karakter, literasi, dan lingkungan. Program pembiasaan meliputi Rabu Bersih Berseka dan Jumat Mengaji (Dhuha dan Yasinan). Inovasi literasi dilakukan melalui Kamis Literasi Digital, sementara kegiatan kokurikuler diarahkan pada kepedulian lingkungan seperti penanaman apotek hidup dan kampanye kebersihan.

Tabel 4.10
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SDN 3 Sadapaingan

No	Nama	Status	Jabatan	Kualifikasi
1.	Andri Gunawan, S.Pd.	PNS	Kepala Sekolah	Guru Penggerak, S.1 PGSD & Sertifikasi
2.	Endang, S. Pd.I	PNS	Guru Kelas 3	S.1 Agama Islam & Sertifikasi
3	Nana Sudiana, S.Pd.	PNS	Guru Kelas 2	S.1 PGSD & Sertifikasi
4.	Atin Kurniatin, S.Pd.SD.	PPPK	Guru Kelas 1	S.1 PGSD & Sertifikasi
5.	Ritta Ratnasari Nazmudin, S. Pd.	PPPK	Guru Kelas 6	S.1 Bahasa Indonesia & Sertifikasi
6.	Andri Cahyadi, S.Pd.	PPPK PW	Guru Kelas 4	S.1 PGSD & Sertifikasi

No	Nama	Status	Jabatan	Kualifikasi
7.	Ayi Nuraeni, S.Pd.	PPPK PW	Guru PAIBP	S.1 PAI & Sertifikasi
8.	Mega Nurtandang, S.Pd.	PPPK PW	Guru Kelas 5	S.1 PGSD & Sertifikasi

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 3 Sadapaingan

Tabel ini menggambarkan profil SDM yang sangat kuat dan profesional. Kepala sekolah merupakan seorang Guru Penggerak, dan seluruh tenaga pendidik (8 orang) telah berstatus ASN (PNS/PPPK) serta telah Tersertifikasi. Secara kualifikasi, seluruh staf memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S.1) yang relevan, menjamin standar kualitas pengajaran yang tinggi di sekolah tersebut.

Prestasi Sekolah

1. Mendapatkan Bos Kinerja Terbaik Dua Tahun Berturut-turut mulai dari Tahun 2024 dan 2025
2. Juara 1 Lomba Praktik Adzan Pentas PAI Kec. Panawangan Tahun 2026
3. Juara 2 Lomba Kaligrafi Pi Pentas PAI Kec. Panawangan Tahun 2026
4. Juara 2 Pidato Pa Pentas PAI Kec. Panawangan Tahun 2026
5. Juara 3 Lomba Cerdas Cernat Pentas PAI Kec. Panawangan Tahun 2026
6. Juara 3 Lomba Parktik Shalat Berjamaah Pentas PAI Kec. Panawangan Tahun 2026
7. Juara 3 Lomba Seni Qosidah Rebana Pentas PAI Kec. Panawangan Tahun 2026

4.1.1.3 Gambaran Umum SDN 4 Sadapaingan

Identitas Umum

Nama Sekolah : SDN 4 Sadapaingan

NPSN : 20211227

Alamat Lengkap : Dusun Sadapaingan RT 04 RW 08 Desa Sadapaingan Kecamatan Panawangan, Kabupaten Ciamis

Status Akreditasi : B



Logo Sekolah :

Media Sosial Sekolah :

<https://www.instagram.com/sdn4sadapaingan?igsh=MWI4cHFiNnN1NGp5>

Visi Misi dan Tujuan Sekolah

Visi : “Mewujudkan Peserta Didik Yang Beriman, Berakhlak Mulia, Berprestasi, Peduli Lingkungan, dan Memiliki Rasa Percaya Diri”

Misi :

1. Mewujudkan / menciptakan Peserta didik yang taat beribadah
2. Membentuk sikap dan perilaku yang baik, santun, sopan dan berkarakter

3. Meningkatkan kualitas dan efektifitas PBM melalui pendekatan pembelajaran dengan multi metode dan media
4. Menciptakan suasana Pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, gembira dan berbobot
5. . Membiasakan anak bersikap dan berperilaku mulia melalui kegiatan pembiasaan hidup sehat dan bersih serta berbudaya lingkungan
6. Mewujudkan pengembangan minat, dan bakat bidang Agama, Sains, olahraga dan seni budaya sehingga dapat berprestasi minimal di tingkat kabupaten/kota
7. Mewujudkan Peserta didik yang berprestasi baik akademik maupun non akademik

Tujuan Sekolah

:

1. Jangka Panjang
 - a. Menghasilkan lulusan pembelajar sepanjang hayat yang cerdas, berprestasi, berkarakter bertaqwa, berakhlak mulia, mandiri, bernalar kritis, peduli, berdaya juang tinggi, cinta tanah air, bangga pada budaya bangsanya dan tenggang rasa mengembangkan minat serta bakatnya sesuai dengan profil Peserta didik Pancasila.
 - b. Menghasilkan lulusan yang terampil

dalam berpikir kritis, berkreatifitas, memanfaatkan teknologi digital, dan mengembangkan minat serta bakatnya untuk menghasilkan prestasi.

- c. Menghasilkan lulusan yang memiliki wawasan lingkungan dan mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan sosial.

2. Jangka Menengah

- a. Membentuk karakter pembelajar sepanjang hayat berlandaskan profil Peserta didik Pancasila
- b. Memfasilitasi Peserta didik untuk mengembangkan keragaman potensi, minat dan bakat serta kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan kinestetik secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangannya
- c. Memfasilitasi Peserta didik untuk dapat meningkatkan budaya akhlak mulia serta kesadaran hidup sehat
- d. Membekali Peserta didik dengan keahlian berfikir kreatif dan berfikir kritis
- e. Membekali Peserta didik dalam penguasaan digital
- f. Memfasilitasi Peserta didik memiliki kepekaan (sensitivitas), kemampuan mengekspresikan dan mengapresiasi keindahan dan

keseimbangan (harmoni), hidup bermasyarakat, berguna untuk orang lain

3. Jangka Pendek

- a. Melaksanakan pembiasaan sikap berbasis Profil Peserta didik Pancasila secara terintegrasi pada 100% mata pelajaran yang diselenggarakan baik dalam bentuk tatap muka atau dalam bentuk kegiatan proyek
- b. Menjalin kerjasama dengan pihak luar (sanggar, dunia usaha, industri, dan sebagainya) untuk melengkapi program sekolah yang memfasilitasi berbagai keragaman potensi, minat, dan bakat peserta didik.
- c. Melaksanakan 100% proses penilaian yang mengandung minimal 25% soal bertipe HOTS

Tabel 4.11
Prioritas Infrastruktur Dasar (Esensial) SDN 4 Sadapaingan

No.	Nama Fasilitas	Ketersediaan	Jumlah	Kondisi
1	Set Meja & Kursi Siswa	Tersedia	50 set	Baik
2	Meja & Kursi Guru	Tersedia	8 Set	Baik
3	Papan Tulis (Whiteboard)	Tersedia	6	Baik
4	Alat Peraga Edukasi (APE): Globe, peta, alat hitung, kerangka tubuh manusia	Tersedia	3	Baik
5	Perlengkapan UKS	Tersedia	1	Baik
6	Sarana Sanitasi	Tersedia	3	Baik

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 4 Sadapaingan

Tabel ini menunjukkan bahwa fasilitas fisik esensial di SDN 4 Sadapaingan tersedia dalam kondisi Baik. Sarana pendukung utama meliputi 50 set meja dan kursi siswa, 8 set meja dan kursi guru, serta 6 papan tulis. Kebutuhan penunjang lainnya seperti Alat Peraga Edukasi (APE), perlengkapan UKS, dan 3 titik sarana sanitasi juga telah terpenuhi untuk mendukung kegiatan belajar mengajar harian.

Tabel 4.12
Prioritas Digital (Modernisasi) SDN 4 Sadapaingan

No.	Nama Fasilitas	Ketersediaan	Jumlah	Kondisi
1	Jaringan Wi-Fi & Router	Tidak Tersedia	-	-
2	Proyektor (LCD)	Tersedia	1	Baik
3	Smart TV /IFP	Tersedia	1	Baik
4	Chromebook/Laptop Siswa	Tersedia	15	Cukup Baik
5	Laptop Guru	Tersedia	2	Baik
6	Sistem Keamanan CCTV	Tidak Tersedia	-	-
7	Sound System Sekolah	Tersedia	1	Baik
8	Web site Sekolah	Tidak Tersedia	-	-
9	Media Sosial Sekolah	Tersedia	1	Intragram

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 4 Sadapaingan

Tabel ini memaparkan tingkat modernisasi sekolah yang masih dalam tahap pengembangan. Meski belum memiliki jaringan Wi-Fi, CCTV, dan website sekolah, SDN 4 Sadapaingan sudah memiliki perangkat digital fungsional seperti 1 unit Proyektor, 1 unit Smart TV/IFP, 15 unit Chromebook siswa, serta 2 unit laptop guru. Sekolah juga mulai membangun eksistensi digital melalui media sosial Instagram.

Tabel 4.13
Kurikulum dan Program Unggulan SDN 4 Sadapaingan

No.	Kurikulum	Rincian
1	Jenis Kurikulum:	Kurikulum Merdeka
2	Struktur Kurikulum	Mata Pelajaran Wajib, muatan lokal (Bahasa Sunda)
3	Sistem Penilaian	Asessmen formatif serta sumatif Akhir Semester

No.	Kurikulum	Rincian
4	Inovasi Pembelajaran	Pembelajaran bervariasi <i>Project-Based Learning</i> (PjBL), integrasi teknologi dalam kelas

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 4 Sadapaingan

SDN 4 Sadapaingan telah menerapkan Kurikulum Merdeka dengan struktur yang mencakup mata pelajaran wajib dan muatan lokal Bahasa Sunda. Inovasi pembelajaran dilakukan melalui metode *Project-Based Learning* (PjBL) yang mengintegrasikan teknologi di dalam kelas. Sistem penilaian dilakukan secara komprehensif melalui asesmen formatif dan sumatif akhir semester.

Tabel 4.14
Program Unggulan SDN 4 Sadapaingan

No.	Program Sekolah	Rincian
1	Pembiasaan Karakter	Shalsa (Satu Hari Hafal Satu Ayat) Selasa Gembira (Gemar Berolahraga Senam KAIH) Rabu Menggebu (Menjaga Kebugaran Jasmani) Jumat Juzzmma (Jumat Duha Bersama) Sabtu Saiber (Sabtu Ceria dan bersih bersih)
2	Program Akademik Khusus	-
3	Ekstrakurikuler Pilihan	Pramuka, Olahraga, Keagamaan dan Kesenian
4	Program Literasi & Numerasi	Kamis Militer Kamis Literasi

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 4 Sadapaingan

Tabel ini merinci program pembiasaan karakter yang sangat variatif, seperti Shalsa (Hafal Satu Ayat), Selasa Gembira, Rabu Menggebu, Jumat Juzzmma, dan Sabtu Saiber. Selain itu, sekolah fokus pada pengembangan literasi melalui program Kamis Militer (Kamis Literasi) serta menyediakan berbagai pilihan ekstrakurikuler seperti Pramuka, olahraga, keagamaan, dan kesenian.

Tabel 4.15
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SDN 4 Sadapaingan

No	Nama	Status	Jabatan	Kualifikasi
1.	Dini , S.Pd.	PNS	Kepala Sekolah	S.1. PGSD, Sertifikasi & Guru Penggerak
2.	Meli Yanawati, S.Pd.	PPPK	Guru Kelas 1	S.1. PGSD & Sertifikasi
3	Maelani Kurnia Dewi, S.Pd.	PPPK	Guru Kelas 2	S.1. PGSD & Sertifikasi
4.	Khilda Dinillah, S.Pd.	PPPK	Guru Kelas 3	S.1. PGSD & Sertifikasi
5.	Feri Ramadani, S.Pd.	NON ASN	Guru Kelas 4	S.1. PGSD
6.	Avita Seriwati, S.Pd.	NON ASN	Guru Kelas 5	S.1. PGSD & Sertifikasi
7.	Nani Suryani, S.Pd.	PNS	Guru Kelas 6	S.1. PGSD & Sertifikasi
8.	Rizal Eryanto Priyadi, S.Pd.	PPPK	Guru PJOK	S.1 PJOK & Sertifikasi

Sumber : Kepala Sekolah dan Guru SDN 4 Sadapaingan

Tabel ini menggambarkan profil SDM yang berkualitas, di mana kepala sekolah merupakan seorang Guru Penggerak. Dari total 8 tenaga pendidik, mayoritas (6 orang) berstatus PNS atau PPPK dan hampir seluruhnya (7 orang) telah memiliki Sertifikasi Pendidik. Seluruh staf pengajar memiliki kualifikasi pendidikan Strata 1 (S.1) yang linear dengan jabatan mereka.

Prestasi Sekolah

1. Penghargaan Numerasi Terbaik SeKab. Ciamis Tahun 2023
2. Juara 3 Bulutangkis O2SN Kec. Panawangan Tahun 2026

4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.2.1 Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Perancang (*Designer*) Di Era Digital

Kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang (*designer*) merupakan kemampuan manajerial untuk membangun fondasi, struktur, dan pola pikir organisasi yang adaptif terhadap transformasi digital di lingkungan sekolah dalam menghadapi perubahan zaman. Dalam perspektif Peter M. Senge, peran perancang tidak berarti kepala sekolah mengerjakan seluruh detail teknis sendirian, melainkan merancang proses yang memungkinkan warga sekolah belajar secara berkelanjutan dan memanfaatkan teknologi sebagai katalisator perubahan. Di era Digital, peran ini menjadi sangat krusial karena sekolah tidak hanya dituntut untuk mencetak lulusan yang cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki literasi digital dan karakter yang kuat. Berdasarkan hasil penelitian pada ketiga lokus dapat dijabarkan secara mendalam sebagai berikut:

3. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Kepala sekolah di ketiga lembaga penelitian telah merumuskan visi yang jelas dan berorientasi masa depan, namun memiliki titik tekan desain yang berbeda. Sejalan dengan hal tersebut berikut ini merupakan hasil wawancara dengan pengawas sekolah SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan terkait dengan perumusan visi sekolah pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 08.00 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Saya melihat ketiga kepala sekolah ini sangat visioner. Dalam perumusan visi dan misi melibatkan berbagai pihak dan terpantau di dokumentasikan. Di SDN 5 Gardujaya, visi sangat hidup karena Kepala Sekolah berhasil menerjemahkan slogan menjadi aksi nyata yang dipahami seluruh warga

sekolah. Di SDN 3 Sadapiangan, kepala sekolah berhasil menanamkan visi 'berprestasi dalam keterbatasan', yang membuat guru-guru tetap optimis meski infrastruktur belum lengkap. Di SDN 4 Sadapaingan visi sekolah ini sangat unik karena berfokus pada potensi individu (humanis). Kepala sekolah sukses mengomunikasikan visi ini kepada seluruh pemangku kepentingan. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.00 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Visi kami bukan sekadar pajangan. Kami merancang secara kolaboratif untuk mewujudkan peserta didik yang melek IPTEK. Sebagai desainer, saya memastikan guru-guru tidak merasa dipaksa menggunakan teknologi, tetapi merasa bahwa teknologi adalah kebutuhan untuk mencapai target prestasi dan kreativitas siswa. Kami merancang visi sekolah SDN 5 Gardujaya. Sejak awal, saya kumpulkan semua guru untuk bedah rapor pendidikan. Kemudian mengidentifikasi aset yang dimiliki sekolah, sehingga kami memulai membuat visi bersama. Kami sepakat bahwa Digital bukan pilihan, tapi kebutuhan. Karena guru dilibatkan dari nol, sehingga diharapkan guru-guru merasa memiliki visi ini, serta visi sekolah kami mengkolaborasikan dengan delapan dimensi profil lulusan. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Dalam perumusan visi dan misi kami selaku guru dilibatkan secara langsung dalam penyusunannya dan kepala sekolah terbuka menerima masukan dari kami dalam perumusan visi tersebut serta visi tersebut dikomunikasikan kepada orangtua pada saat rapat awal tahun serta membagikannya dalam blog sekolah. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa: perumusan visi di SDN 5 Gardujaya dengan akreditasi sekolah A, kepala sekolah sudah merumuskan visi yang berorientasi masa depan dengan melibatkan warga sekolah (*shared vision*). Dokumen visi-misi menunjukkan adanya muatan transformasi digital, serta merumuskan visi yang sangat detail

dengan indikator capaian yang terukur, mencakup 8 Dimensi Profil Lulusan dan Panca Waluya. Fokusnya adalah harmonisasi antara prestasi akademik dan karakter religius.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.00 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Visi kami sederhana namun mendalam: Karakter, Peduli, Berprestasi. Di tengah keterbatasan jaringan Wi-fi, peran saya sebagai perancang adalah memastikan warga sekolah tetap memiliki visi digital. Kami membangun kemitraan dengan orang tua melalui jurnal pantauan untuk mengontrol karakter anak. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Visi pembentukan karakter 7 KAIH adalah kompas kami. Kami merasa satu visi dengan Kepala Sekolah bahwa teknologi tanpa karakter itu berbahaya, maka Digital kami gunakan untuk penguatan moral. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa: perumusan visi di SDN 3 Sadapaingan dengan akreditasi sekolah B, visi difokuskan pada penguatan karakter sebagai jembatan menuju akreditasi unggul. Perancangan visi yang lebih ramping namun fokus pada pembentukan karakter dan kenyamanan lingkungan belajar sebagai nilai jual utama sekolah. Kepala sekolah di sekolah dengan akreditasi B juga telah merumuskan visi yang mencakup pengembangan keterampilan digital. Namun, meskipun visi sudah ada, implementasi teknologi dalam pembelajaran masih terbatas karena faktor infrastruktur dan pelatihan guru yang belum optimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 07.30 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Sebagai Kepala Sekolah sekaligus Guru Penggerak, saya merancang visi yang menitikberatkan pada 'Rasa Percaya Diri'. Karena jumlah siswa kami tidak banyak, setiap anak harus menjadi bintang. Visi ini saya bangun bersama guru agar setiap individu siswa mendapatkan perhatian khusus (*personalized learning*). (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami sepakat bahwa visi 'Percaya Diri' adalah harga mati. Meskipun sekolah kami kecil, kami ingin siswa kami punya mental pemenang. Visi ini membuat kami lebih semangat mengajar secara personal. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa: perumusan visi di SDN 4 Sadapaingan dengan jumlah siswa minim memiliki tantangan tersendiri dalam merumuskan visi. Meskipun ada kesadaran akan pentingnya teknologi dalam pembelajaran, keterbatasan jumlah siswa dan kurangnya fasilitas menjadi hambatan besar dalam mengimplementasikan visi tersebut, namun warga SDN 4 Sadapaingan tetap optimis dalam mencapai visi tersebut sesuai dengan visinya percaya diri.

Berdasarkan temuan di lapangan, peneliti melihat bahwa visi di ketiga sekolah ini bukan sekadar kalimat formalitas yang tertempel di dinding sekolah. Kepala Sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan menjalankan peran sebagai Designer dengan merancang visi yang 'membumi' dan kontekstual. Di SDN 5 Gardujaya, visi diarahkan pada akselerasi digital yang

ambisius; di SDN 3 Sadapaingan, visi menjadi benteng karakter di tengah keterbatasan; sementara di SDN 4 Sadapaingan, visi menjadi alat untuk membangkitkan kepercayaan diri siswa. Peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan pimpinan dalam membangun *Shared Vision* terletak pada kemampuannya menyelaraskan aspirasi pribadi guru dengan tujuan besar sekolah, sehingga tercipta rasa kepemilikan (*ownership*) yang tinggi terhadap arah masa depan sekolah.

4. Sistem dan Kebijakan

Ketiga sekolah yang menjadi lokasi penelitian telah merancang sistem pembelajaran dan manajemen sekolah yang saling mendukung, termasuk pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian dari sistem tersebut. Sejalan dengan pernyataan tersebut berikut ini merupakan hasil wawancara dengan pengawas sekolah SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan terkait dengan system dan kebijakan, pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 08.10 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Berdasarkan hasil supervisi dan observasi lapangan di Sekolah SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan, saya memberikan apresiasi tinggi untuk ketiga sekolah tersebut. Di SDN 5 Gardujaya sistem manajemen aset di sini luar biasa. Kebijakan penggunaan BOS Kinerja sangat tepat sasaran dalam mendukung modernisasi sarana digital. Di SDN 3 Sadapaingan sistem pelaporan dan evaluasi di sini sangat rapi. Kebijakan pemanfaatan Chromebook secara bergilir menunjukkan desain manajemen yang adil dan merata. Di SDN 4 Sadapaingan Kebijakan pengembangan literasinya sangat terukur. Sistem evaluasi internal yang dilakukan secara berkala membuat prestasi literasi mereka bisa melampaui sekolah-sekolah besar. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.15 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Kami sudah merancang sistem yang terintegrasi. Buktinya, kami memasukkan koding di kelas 5. Kebijakan saya adalah memaksimalkan BOS Kinerja (2023-2025) untuk kegiatan pelatihan guru dalam pembelajaran koding dan AI. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.10 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kebijakan koding dan penggunaan IFP sudah terjadwal sistematis. Kami bekerja dalam sistem yang jelas, di mana setiap sarana pendukung digital sudah disiapkan oleh sekolah. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.10 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Meskipun Wi-fi belum tersedia, sistem pembelajaran tetap saya rancang dengan integrasi teknologi offline atau semi-digital menggunakan Chromebook yang ada dan smart TV/IFP. Kebijakan saya adalah menitikberatkan pada peningkatan literasi-numerasi setiap Kamis sebagai fondasi sebelum mereka masuk ke dunia digital yang lebih luas. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kebijakan Kamis literasi sangat konsisten. Meski tanpa internet, sistem penggunaan Chromebook dan IFP tetap berjalan untuk latihan numerasi secara offline sesuai arahan pimpinan ataupun menggunakan data internet pribadi guru. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 07.40 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Saya merancang sistem pembelajaran yang aktif dan inovatif melalui PjBL. Kebijakan strategis saya adalah menjalin kerjasama dengan pihak luar (sanggar/dunia usaha) untuk menutupi keterbatasan sumber daya internal. Hasilnya, meski siswa kami terbatas, kami mampu meraih penghargaan Literasi Terbaik se-Kabupaten Ciamis. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.10 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kebijakan kemitraan dengan pihak luar sangat terasa manfaatnya. Kami sering kedatangan praktisi atau menggunakan fasilitas luar sekolah sebagai sumber belajar, ini sistem yang sangat membuka wawasan. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa: bantuan infrastruktur dari pemerintah berupa Chromebook dan *Interactive Flat Panel* (IFP) menjadi 'titik ungkit' (*leverage point*) dalam sistem pembelajaran. Namun, alat tersebut tidak akan bermakna tanpa desain kebijakan yang tepat. Kepala SDN 5 Gardujaya merancang sistem yang mapan melalui kurikulum koding. Sebaliknya, Kepala SDN 3 Sadapaingan menunjukkan kecerdasan desain dengan menciptakan sistem 'Digital Offline' untuk menyiasati kendala Wi-Fi. Adapun Kepala SDN 4 Sadapaingan merancang sistem kemitraan eksternal untuk memperkaya sumber daya. Analisis peneliti menunjukkan bahwa pimpinan di ketiga sekolah ini tidak hanya mengelola aset, tetapi merancang aliran kerja yang memungkinkan teknologi tersebut terintegrasi dalam pembelajaran

harian secara berkelanjutan, sebagaimana tercermin dalam perolehan BOS Kinerja yang konsisten.

5. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah mengenai budaya organisasi. Pengawas mengungkapkan bahwa ketiga kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam membangun budaya yang lebih terbuka dan reflektif. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 08.15 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Secara keseluruhan budaya organisasi di gugus v sudah cukup baik mampu membangun budaya yang reflektif dan terbuka. Di SDN 5 Gardujaya, budaya mutu sudah terbentuk. Setiap warga sekolah memiliki standar tinggi dalam pelayanan pendidikan, selaras dengan status Akreditasi A mereka. Di SDN 3 Sadapaingan budaya resiliensi (ketangguhan) sangat kuat. Guru-guru di SDN 3 tidak banyak mengeluh, mereka justru mencari solusi kreatif atas setiap kendala yang muncul dan kepala sekolah sebagai visionernya. Di SDN 4 Sadapaingan Budaya keterbukaan dan kepercayaan diri sangat menonjol. Sekolah ini membuktikan bahwa 'kecil itu indah' jika dikelola dengan budaya organisasi yang sehat dan berani tampil. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.20 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Budaya di sini adalah kompetitif positif. Saya merancang sekolah agar menjadi tempat yang menyenangkan. Dengan status Akreditasi A, tanggung jawab saya adalah menjaga ritme inovasi agar guru tamu, *outing class*, dan pembelajaran berbasis proyek tetap berjalan secara harmonis. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.15 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Ada budaya saling belajar (*peer learning*). Jika ada fitur baru di IFP atau Chromebook, kami biasanya berdiskusi di ruang guru. Suasananya cair tapi tetap berorientasi prestasi. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.15 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Saya merancang budaya sekolah yang aman dan nyaman. Di sini, gotong royong adalah kunci. Kami tetap bisa meraih BOS Kinerja Terbaik (2024-2025) karena sistem kolaborasi antar guru yang solid dalam mengelola administrasi dan pembelajaran. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.15 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Budaya kami sangat kekeluargaan. Kami sering bergotong royong menyiapkan materi ajar digital. Tidak ada senioritas, semua mau belajar hal baru demi kemajuan sekolah. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 07.50 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Budaya yang saya bangun adalah 'Pembelajar Sepanjang Hayat'. Saya merancang lingkungan di mana guru-guru yang mayoritas bersertifikasi ini tetap mau bereksperimen dengan Digital meskipun infrastruktur Wi-fi belum memadai. Kami memanfaatkan media sosial (Instagram) untuk menunjukkan eksistensi. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.10 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Budaya inovasi di sini sangat kental. Ibu Dini memberikan kebebasan bagi kami untuk bereksperimen dengan media pembelajaran baru di Chromebook dan menampilkannya di IFP. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa dalam perspektif *Learning Organization*, budaya organisasi adalah cerminan dari desain lingkungan belajar yang diciptakan pemimpin. Peneliti mengamati adanya dinamika budaya yang sehat di ketiga lokasi penelitian. Di SDN 5 Sadapaingan, tercipta budaya kompetitif yang positif; di SDN 3 Sadapaingan, budaya resiliensi (ketangguhan) dan gotong royong menjadi kekuatan utama; dan di SDN 4 Sadapaingan, budaya keterbukaan serta keberanian berinovasi sangat menonjol. Narasi dari para guru mengonfirmasi bahwa mereka merasa aman untuk melakukan eksperimen pedagogis karena Kepala Sekolah telah merancang budaya yang toleran terhadap proses belajar. Peneliti berpendapat bahwa Kepala Sekolah telah berhasil membangun ekosistem sosial yang mendukung kolaborasi, sehingga guru-guru yang mayoritas telah bersertifikasi tetap memiliki semangat pembelajar sepanjang hayat.

4.1.2.2 Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemecah Masalah (*Problem Solver*) Di Era Digital

Berdasarkan hasil temuan penelitian di lapangan, kepemimpinan visioner kepala sekolah tidak hanya terbatas pada kemampuan menyusun rencana strategis jangka panjang, namun juga diuji melalui ketangkasannya dalam mengambil keputusan saat menghadapi hambatan di era Digital . Sebagai seorang *problem solver*, kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak yang mampu mengidentifikasi celah antara kondisi faktual sekolah dengan tuntutan teknologi yang terus berkembang.

Bagian ini menyajikan hasil temuan lapangan mengenai peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*) di era Digital pada tiga satuan pendidikan, yaitu SDN 5 Gardujaya (Akreditasi A), SDN 3 Sadapaingan (Akreditasi B), dan SDN 4 Sadapaingan (Minim Siswa). Data yang dipaparkan merupakan hasil dari proses wawancara mendalam, terhadap kepala sekolah, pengawas sekolah dan guru, observasi langsung pada kegiatan rapat serta program digital, hingga studi dokumentasi terhadap laporan evaluasi dan rapor pendidikan.

Penelitian ini diarahkan untuk melihat bagaimana kepala sekolah menjalankan lima fungsi strategis kepemimpinan visioner, mulai dari identifikasi masalah, analisis akar masalah, pengembangan alternatif solusi, pengambilan keputusan, hingga tahap implementasi dan evaluasi solusi. Fokus utama dalam setiap tahapan ini adalah sejauh mana teknologi digital dimanfaatkan untuk menciptakan perubahan positif dan keberlanjutan mutu pendidikan di tengah perbedaan karakteristik serta tantangan yang dihadapi oleh masing-masing sekolah.

Penyajian hasil penelitian ini disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang komprehensif mengenai perbedaan pendekatan yang diambil oleh para kepala sekolah dalam merespons dinamika Digital di sekolahnya masing-masing.

Pemaparan hasil penelitian ini dirinci berdasarkan lima fokus indikator peran kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*) di era Digital :

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah melakukan identifikasi masalah melalui supervisi dan observasi langsung.

Pengawas mengungkapkan bahwa ketiga kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam mengenali masalah secara dini. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 08.40 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Ketiga kepala sekolah sudah tidak lagi meraba-raba dalam mencari masalah. Mereka sudah sangat akrab dengan Rapor Pendidikan. Saya melihat mereka menggunakan data tersebut sebagai cermin untuk melihat kekurangan di sekolahnya, terutama dalam hal literasi digital dan pemenuhan sarana. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.30 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Kami fokus pada data PBD (Perencanaan Berbasis Data) dari Rapor Pendidikan. Masalah yang kami temukan adalah bagaimana mengoptimalkan alat digital yang sudah ada agar guru tidak hanya sekadar memakai, tapi benar-benar bertransformasi menjadi fasilitator. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.30 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah kami sering masuk ke kelas bukan untuk mencari kesalahan, tapi melihat bagaimana kami menggunakan alat digital. Beliau tahu persis kendala kami dalam mengoperasikan fitur baru di papan digital (Interactive Flat Panel) sebelum kami mengeluh. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.35 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Kami melihat kurang optimalnya fasilitas dan kemampuan guru dalam mengoprasikan pembelajaran digital, sehingga pembelajaran digital sering terkendala. Guru menambahkan bahwa kepala sekolah sangat terbuka menerima keluhan terkait kendala teknis perangkat sekolah. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.30 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah sangat terbuka. Ketika kami lapor bahwa ada kendala dalam pengoprasikan pembelajaran menggunakan digital karena kami belum memahaminya, beliau langsung sigap mendampingi dan mencari solusi, tidak membiarkan kami bingung sendiri, bahkan beliau menjadi vioner dalam pemberian pembelajaran digital yang terbaru kepada kami. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.00 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Identifikasi masalah berfokus pada eksistensi sekolah. Kepala Sekolah menyampaikan bahwa ia menggunakan data digital untuk melihat tren penurunan siswa dan keterbatasan kompetensi guru. Masalah utamanya adalah rendahnya motivasi penggunaan teknologi karena jumlah siswa yang sedikit. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah tahu kalau kami kadang kurang semangat karena siswanya sedikit, tapi beliau selalu mengidentifikasi bahwa masalah kami adalah kurangnya variasi media pembelajaran, lalu beliau mengarahkan kami ke konten digital. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa, kepala sekolah di ketiga sekolah tersebut telah menunjukkan pergeseran paradigma dalam mengenali masalah, dari metode konvensional (observasi) menuju pemanfaatan data digital. Pernyataan hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan Rapor Pendidikan melalui Perencanaan Berbasis Data (PBD) menjadi instrumen vital. Di sekolah dengan akreditasi A (SDN 5 Gardujaya), fokusnya adalah optimalisasi, sementara di sekolah dengan tantangan infrastruktur atau minim siswa (SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan), identifikasi difokuskan pada pemetaan hambatan akses teknologi.

2. Analisis Akar Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah melakukan analisis akar masalah melalui supervisi dan observasi langsung. Pengawas menilai kepala sekolah telah menerapkan pola pikir sistematis melalui siklus Identifikasi, Refleksi, dan Benahi (IRB). Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 08.45 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah di ketiga sekolah ini rutin melakukan refleksi bersama guru. Di SDN 5 Gardujaya dan di SDN 3 Sadapaingan analisisnya sudah sangat tajam karena datanya lengkap. Sementara di SDN 4 Sadapaingan, meskipun siswanya sedikit, kepala sekolahnya sangat detail menganalisis mengapa minat masyarakat rendah dan mencoba memperbaikinya melalui branding digital. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.40 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Kami menganalisis dilakukan secara mendalam dengan melibatkan seluruh tim IT dan guru. Mereka mengevaluasi penyebab masalah melalui siklus Identifikasi-Refleksi-Benahi. (KS.1)

Kemudian diperjelas Kembali bahwa guru dilibatkan dalam rapat refleksi mingguan berdasarkan hasil wawancara seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya, pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami diajak membedah Rapor Pendidikan bersama-sama. Kepala sekolah bertanya pada kami, apa penyebab nilai literasi digital kami belum maksimal. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.40 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Dalam menganalisis masalah kami lebih banyak melibatkan guru dan pengawas untuk menganalisis mengapa bantuan teknologi dari pusat belum bisa dimanfaatkan maksimal oleh sekolah dan melakukan pendampingan oleh kepala sekolah langsung serta oleh pengawas sekolah. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami dilibatkan sebagai eksekutor pembelajaran Digital . Kepala sekolah menanyakan hambatan teknis yang dialami guru di kelas secara mendalam sebelum memutuskan untuk mengadakan pelatihan. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.15 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Karena personel terbatas, analisis dilakukan melalui diskusi kekeluargaan namun tetap mengacu pada fakta lapangan. Kepala sekolah berupaya

menentukan penyebab utama yang paling memungkinkan untuk segera diperbaiki agar sekolah tetap bertahan. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Dengan jumlah guru sedikit, analisis dilakukan secara diskusi terbuka. Kami merasa suara kami sangat didengar dalam menentukan prioritas masalah sekolah karena kepala sekolah kami sangat terbuka. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa, kepala sekolah di ketiga sekolah tersebut telah menunjukkan: Proses analisis masalah tidak lagi bersifat *top-down* (satu arah), melainkan melibatkan seluruh *stakeholder* (Guru, Orang Tua, dan Komite). Pernyataan hasilnya menunjukkan bahwa siklus Identifikasi-Refleksi-Benahi efektif dalam membedah penyebab masalah secara mendalam. Kepala sekolah memposisikan guru sebagai "ektektor utama" di garis depan Digital kelas, sehingga akar masalah yang ditemukan lebih akurat dan faktual.

3. Pengembangan Alternatif Solusi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah di ketiga sekolah dalam melakukan pengembangan alternatif solusi. Pengawas memberikan apresiasi terhadap inovasi yang dimunculkan oleh para kepala sekolah, terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 09.00 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Saya mengapresiasi langkah ketiga kepala sekolah yang mendorong guru memanfaatkan Ruang GTK dan akun belajar.id. Di SDN 3 Sadapaingan, kepala sekolah sangat proaktif mencari kolaborasi luar untuk mengatasi

kurangnya kemampuan guru dalam mengoprasikan media digital. Solusi yang mereka tawarkan bukan hanya instan, tapi membangun sistem. (PS.DY)

Hal senada disamapaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.50 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Solusi yang ditawarkan dalam mengoptimalisasi pembelajaran digital di SDN 5 Gardujaya adalah penggunaan Interactive Flat Panel (Papan Tulis Digital) untuk proses pembelajaran serta penggunaannya terjadwal dan penguatan akun belajar.id untuk semua administrasi. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami merasa sangat terbantu dengan adanya optimalisasi *Interactive Flat Panel* dan optimalisasi akun belajar.id. yang merupakan bagaian Solusi dari kepala sekolah dalam mengoptimalkan pembelajaran serta membuat administrasi kami jauh lebih ringkas karena semua sudah berbasis data. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.45 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Kepala sekolah memberikan solusi berupa kolaborasi dengan pihak luar salah satunya dengan pengawas sekolah, beliau rutin mengundang pengawas sekolah untu memberikan pendampingan kepada guru-guru terutama penggunaan TIK dalam menunjang pembelajaran digital dan memotivasi guru untuk mengikuti pelatihan mandiri di Ruang GTK. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.45 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Awalnya kami takut teknologi, tapi karena kepala sekolah memfasilitasi dan mendampingi lewat pelatihan yang dilakukan secara rutin, kami jadi lebih nyaman. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.15 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Solusi difokuskan pada efisiensi. Kepala sekolah mendorong penggunaan aset yang ada seminimal mungkin namun berdampak besar (seperti konten video pembelajaran sederhana) untuk menarik minat calon siswa baru. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami mengapresiasi kebijakan kepala sekolah yang tetap memprioritaskan Digital meskipun siswa minim. Beliau memotivasi kami untuk tetap 'melek' teknologi agar sekolah kami tidak ketinggalan dengan sekolah besar. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kualitas visioner dengan merancang solusi yang relevan dengan kondisi sekolah masing-masing. SDN 5 Gardujaya melalui pengoptimalkan teknologi tinggi (*Interactive Flat Panel*) secara mendalam dilakukan oleh seluruh guru dan penggunaannya terjadwal. SDN 3 Sadapaingan melalui kolaborasi dan pelatihan mandiri dalam penggunaan media digital yang ada. SDN 4 Sadapaingan melalui optimalisasi fasilitas yang ada serta memberikan dorongan motivasi kepada guru meskipun dengan keterbatasan siswa. Kepemimpinan visioner tidak selalu berarti teknologi mahal, melainkan kemampuan mengoptimalisasi aset yang ada untuk meningkatkan kompetensi digital guru dan siswa.

4. Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah di ketiga sekolah dalam melakukan pengembangan pengambilan keputusan pengawas menilai bahwa keputusan yang diambil oleh para kepala sekolah sudah selaras dengan visi jangka panjang dan menunjukkan keberanian strategis. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 09.10 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Keputusan mereka sudah visioner. Mereka berani memprioritaskan anggaran untuk pengembangan IT daripada hal-hal yang sifatnya konsumtif. Mereka juga sangat transparan kepada komite sekolah, sehingga keputusan yang diambil didukung penuh oleh orang tua siswa.(PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.50 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Keputusan diambil secara tegas untuk mempercepat Digital total. Faktor utamanya adalah kesiapan infrastruktur yang sudah mapan, adanya Laboratorium Komputer, Papan Interaktif Digital Infokus yang memadai serta sound yang terpasang di setiap kelas. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah dalam menentukan keputusan sangat transparan dan bertujuan untuk masa depan. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.50 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Keputusan diambil melalui musyawarah agar adil bagi guru-guru yang masih dalam tahap belajar teknologi. Saya mempertimbangkan kesiapan mental guru juga. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah tidak memaksakan semua harus langsung bisa digital dalam semalam, tapi dilakukan secara bertahap sesuai kemampuan kami. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.20 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Kami mengambil keputusan berani untuk tetap mengalokasikan waktu dan energi pada program digital meskipun jumlah siswa terbatas, demi menjaga standar mutu masa depan. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah berani mengambil langkah strategis meski dengan anggaran yang terbatas untuk kebutuhan digital sekolah namun beliau tetap optimis dan mengoptimalkan aset yang ada. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara transparan dengan mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa setiap keputusan yang diambil selalu selaras dengan visi jangka panjang sekolah. Kepala sekolah memiliki keberanian strategis dalam memprioritaskan anggaran Digital, yang dirasakan adil oleh para guru karena didasarkan pada kepentingan keberlanjutan sekolah di masa depan.

5. Implementasi dan Evaluasi Solusi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah di ketiga sekolah dalam melakukan implementasi dan evaluasi solusi. pengawas menilai terkait monitoring, pengawas melihat adanya konsistensi dalam pengawalan program. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 09.20 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Saya sering mengecek notulen rapat dan laporan evaluasi mereka. Mereka memiliki jadwal monitoring yang jelas. Jika ada program digital yang tidak jalan, mereka tidak membiarkan, tapi langsung dianalisis ulang penyebabnya. Ini menunjukkan fungsi problem solver yang berjalan dengan baik. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 08.50 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Implementasi dilakukan secara bertahap dan dimonitor melalui laporan bulanan dan dilakukan refleksi dan evaluasi bulanan. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami mencatat adanya evaluasi berkala yang konsisten satu bulan sekali. Jika solusi yang diterapkan sulit digunakan, kepala sekolah langsung melakukan coaching baik dengan sesama guru ataupun dengan kepala sekolah langsung. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 08.55 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Evaluasi dilakukan melalui jadwal supervisi khusus. Jika solusi tidak jalan, kepala sekolah langsung mengajak guru berdiskusi ulang. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 10.55 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Evaluasi dilakukan melalui supervisi yang terjadwal. Guru merasa terbantu karena evaluasi tersebut memberikan solusi, bukan sekadar nilai. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.25 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Evaluasi dilakukan secara rutin untuk memastikan alat yang terbatas tidak rusak dan tetap digunakan secara konsisten. Jika hasil belum optimal, kami analisis ulang dari awal. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.55 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Monitoring dilakukan secara kekeluargaan namun tetap tertib administrasi, memastikan aset digital tetap terawat dan berfungsi. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa peran kepemimpinan visioner sebagai *problem solver* dilakukan secara bertahap untuk meminimalisir resistensi dan kegagalan sistemik. Hal inimenunjukan bahwa sistem monitoring melalui jadwal khusus dan laporan evaluasi digital memastikan setiap solusi terpantau dampaknya. Tindak lanjut berupa analisis ulang terhadap solusi yang belum optimal membuktikan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi *problem solver* yang dinamis dan tidak berhenti pada tahap pelaksanaan saja.

4.1.2.3 Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Model (*Role Model*) Di Era Digital

Kepemimpinan visioner di era digital bukan terletak pada kecanggihan instruksi, melainkan pada kekuatan keteladanan (*power of modeling*). Di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan, peneliti menemukan bahwa transformasi digital tidak berjalan secara *top-down* yang kaku, melainkan melalui proses penularan inspirasi dari figur kepala sekolah kepada para guru.

Dalam konteks Digital, peran *role model* ini menjadi sangat krusial sebagai strategi untuk meminimalisir resistensi terhadap teknologi. Ketika guru melihat kepala sekolahnya sendiri bersabar menghadapi kendala sistem, mahir mengoperasikan *Interactive Flat Panel* (IFP), dan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai religius dalam berkomunikasi di ruang digital, maka muncul kepercayaan diri (*self-efficacy*) pada diri guru untuk melakukan hal serupa.

Peneliti melakukan analisis terhadap peran keteladanan ini melalui empat tahapan proses kognitif sosial, yaitu: *Attention* (bagaimana perhatian guru terserap pada kompetensi kepala sekolah), *Retention* (bagaimana nilai-nilai tersebut tersimpan dalam memori organisasi), *Reproduction* (bagaimana guru mempraktikkan kembali kompetensi tersebut), dan *Motivation* (dorongan intrinsik untuk terus berinovasi). Berdasarkan hasil penelitian pada ketiga lokus dapat dijabarkan secara mendalam sebagai berikut:

1. *Attention* (Perhatian)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah dalam perhatian atau keteladanan profesional dan

akhlak mulia perlu diperankan oleh seorang kepala sekolah. Pengawas mengungkapkan bahwa ketiga kepala sekolah berhasil menjadi pusat perhatian (*attention*) warga sekolah melalui keselarasan antara keahlian teknologi dan karakter yang sabar.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 10.00

WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Ketiga kepala sekolah ini memiliki aura kepemimpinan yang 'tawadhu'. Mereka menarik perhatian guru bukan dengan cara memerintah, tapi dengan menunjukkan bahwa mereka sendiri adalah pembelajar cepat di bidang IT. Akhlak inilah yang membuat guru memberikan perhatian penuh pada setiap inovasi yang ditawarkan. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 09.00

WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Saya selalu mengawali rapat digital dengan nilai religius. Saya ingin guru melihat bahwa kecanggihan alat (IFP) harus dibarengi dengan kejujuran data sebagai amanah ibadah. Perhatian saya ada pada integritas dalam penggunaan teknologi digital. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Beliau sangat mahir teknologi, tapi yang paling kami perhatikan adalah kesabarannya saat membimbing kami yang lemah lembut. Beliau tidak pernah merendahkan kami yang baru belajar. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 09.00 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Di tengah kendala sinyal, saya harus tetap tenang. Harus menunjukkan bahwa pemimpin tidak boleh mengeluh. Perhatian guru tertuju pada cara

saya mencari solusi kreatif di tengah keterbatasan. Serta menjadi visioner dalam penggunaan teknologi digital yang ada. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami mengamati bagaimana beliau tetap santun dan tenang saat alat digital mengalami error. Sikap itu membuat kami segan dan fokus pada arahan beliau. Dan beliau tidak lelah dalam mengajarkan kami serta beliau selalu menjadi panutan kami dalam menggunakan teknologi digital. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.30 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Saya ingin guru melihat bahwa kecanggihan alat (IFP) harus dibarengi dengan semangat dari guru dan menghadirkan pembelajaran yang menyenangkan melalui IFP sebagai amanah untuk mencerdaskan anak didik kita. Saya harus menjadi pelopor dalam penggunaan alat IFP ini. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Karakter beliau yang 'melek' teknologi membuat kami sadar bahwa transformasi digital ini adalah hal positif yang patut kami teladani. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di ketiga sekolah bermula dari kemampuan kepala sekolah menarik perhatian (*attention*) warga sekolah melalui kemampuan diri. Keteladanan yang ditunjukkan bukan sekadar penguasaan

teknologi yang bersifat kaku, melainkan perpaduan antara kompetensi digital (*hard skill*) dengan keluhuran akhlak (*soft skill*).

Kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan berhasil memposisikan diri sebagai subjek observasi yang kredibel karena mereka tidak hanya memerintah, tetapi terlibat langsung sebagai pembelajar pertama. Penulis melihat bahwa sikap *tawadhu* dan kesabaran dalam menghadapi hambatan teknis menjadi daya tarik utama yang membuat guru bersedia membuka diri terhadap perubahan. Hal ini menegaskan teori Nanus bahwa suri teladan yang didasari keahlian dan akhlak mulia adalah modal utama manajemen sekolah yang efektif di era digital.

2. *Retention* (Penyimpanan Memori)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, yang dilakukan kepada guru di ketiga sekolah tentang proses penyimpanan memori (*retention*) di benak guru mengenai bagaimana kepala sekolah mengintegrasikan nilai dalam teknologi. Ketiga guru mengungkapkan bahwa ketiga kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam mengenali mengintegrasikan nilai dalam teknologi. Berdasarkan hasil wawancara kepada salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.10 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Saya selalu ingat kata beliau dalam setiap rapat: 'Data digital itu mencerminkan kejujuran kita di hadapan Tuhan'. Memori itu tersimpan kuat dan kini menjadi standar saya dalam bekerja; saya tidak berani memanipulasi laporan karena teringat pesan beliau. Secanggih apapun alat dan media yang ada tidak akan berguna bagi siswa jika guru tidak mampu menggunakan alat tersebut, itu Adalah hal yang selalu beliau katakana sehingga kita selaku guru harus terus belajar menggunakan media digital yang ada. (GR.1)

Kemudian seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.15 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Ingatan kami terhadap cara beliau Adalah pada saat beliau mampu mengelola emosi saat teknologi tidak bersahabat sangat kuat, beliau terus berusaha mencari solusi dan tetap tenang. Kami menyimpan memori bahwa Digital harus dihadapi dengan kesabaran, bukan dengan kemarahan. (GR.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Ingatan kami terhadap cara beliau saat merawat aset sekolah seperti IFP sangat dalam. Beliau memperlakukan alat mahal itu sebagai amanah negara yang harus dijaga dengan penuh tanggung jawab, dan itu menjadi memori yang kami pegang saat menggunakan alat tersebut. Serta keuletan beliau pada saat belajar teknologi baru, beliau selalu berusaha belajar lebih awal dari kami mengenai teknologi terbaru. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa pada tahap penyimpanan memori, peneliti menemukan perilaku kepala sekolah berhasil bertransformasi menjadi ingatan kolektif di benak para guru. Proses internalisasi nilai ke dalam budaya digital bukan sekadar formalitas, melainkan menjadi standar etika yang menetap dalam memori jangka panjang para pendidik.

Penulis menyimpulkan bahwa cara kepala sekolah merawat aset digital (seperti IFP), kejujuran dalam input data PBD, dan kegigihan kepala sekolah dalam belajar serta kesabaran dalam menghadapi hambatan teknologi digital telah menjadi Gambaran memori dalam benak guru. Memori ini berfungsi sebagai kompas moral bagi guru dalam berinteraksi di ruang digital. Dengan demikian, retensi informasi perilaku yang positif ini memastikan bahwa nilai-nilai visioner kepala sekolah tetap terjaga dan menjadi panduan bersikap meskipun tanpa pengawasan langsung dari pimpinan.

3. *Reproduction* (Meniru Prilaku)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, yang dilakukan kepada guru di ketiga sekolah tentang kemampuan guru untuk menerjemahkan hasil pengamatan mereka ke dalam tindakan nyata dalam mengajar maupun administrasi. Berdasarkan hasil wawancara kepada salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 10.15 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Melihat kepala sekolah sangat teliti dengan data digital, saya mulai menirunya di kelas. Sekarang saya menggunakan IFP tidak hanya untuk materi, tapi untuk menanamkan nilai karakter dan kejujuran pada siswa melalui kuis-kuis digital sebagaimana yang beliau contohkan. (GR.1)

Kemudian seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.10 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami berusaha bersikap sabar saat menghadapi kendala sinyal. Kini kami tidak lagi mengeluh jika internet mati, kami secara kreatif mencari solusi materi offline di rumah untuk ditayangkan di sekolah, persis seperti yang sering beliau lakukan atau menggunakan paket data masing-masing. (GR.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 10.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami meniru kejujuran administrasi beliau. Kami juga mulai aktif belajar mandiri melalui webinar dan platform Merdeka Mengajar sebagaimana beliau sering membagikan pengalamannya belajar secara mandiri kepada kami. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa tahap reproduksi tindakan terjadi secara alami di ruang-ruang kelas. Guru-guru di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan telah mampu menerjemahkan pengamatan mereka menjadi tindakan

nyata yang konsisten dengan perilaku kepala sekolah. Reproduksi ini mencakup aspek teknis penggunaan teknologi hingga aspek etis dalam pengajaran.

Munculnya inisiatif guru untuk mengikuti webinar mandiri di SDN 4 Sadapaingan atau kegigihan guru SDN 3 Sadapaingan mencari konten *offline* adalah bentuk nyata dari keberhasilan kepala sekolah sebagai model hidup (*live model*). Penulis berpendapat bahwa kemampuan guru untuk mereproduksi perilaku visioner ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil meningkatkan kapasitas kognitif dan psikomotorik bawahannya melalui kekuatan contoh, sehingga transformasi digital tidak lagi bersifat instruksional, melainkan sudah menjadi bagian dari tindakan spontanitas profesional guru.

4. *Motivation* (Motivasi)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah kepala sekolah dan guru di ketiga sekolah mengenai motivasi guru untuk terus berinovasi karena melihat keberhasilan dan keberkahan dari figur pemimpinnya. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 10.20 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Motivasi guru tumbuh karena mereka melihat kepala sekolahnya yang mampu menjadi *role model* yang baik bagi guru. Salah satunya mendapatkan apresiasi nyata, seperti dana BOS Kinerja, melalui jalur yang jujur dan visioner. Guru merasa bahwa mengikuti cara kerja kepala sekolah akan membawa kesuksesan yang bermartabat. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 09.20 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Saya selalu katakan pada rekan-rekan, prestasi digital ini bukan untuk gaya-gayaan, tapi keberkahan untuk anak didik kita. Serta kesenangan dan

kegembiraan anak didik kita pada saat menggunakan teknologi digital merupakan salah satu motivasi inilah yang saya tanamkan agar mereka bekerja dengan ikhlas dan tetap mengikuti perkembangan zaman dengan dengan memanfaatkan teknologi yang ada. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.15 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami termotivasi mengikuti jejak beliau karena hasilnya nyata. Beliau membuktikan bahwa dengan akhlak mulia dan kemauan belajar teknologi yang tinggi, sekolah kita bisa maju dan dihormati serta anak didik kita senang dalam mengikuti pembelajaran. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 09.00 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Motivasi guru meningkat saat mereka melihat bahwa kerja keras digital kita, meski di desa, membawa nama baik sekolah di tingkat kabupaten. Mereka bangga pemimpinnya diakui karena inovasi. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.20 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Melihat beliau tetap rendah hati saat diakui oleh pengawas karena inovasi digitalnya, membuat kami terdorong untuk memberikan yang terbaik juga di kelas sebagai bentuk dukungan pada visi beliau. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 08.40 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Saya memberikan motivasi melalui penguatan tidak langsung. Jika saya sebagai pimpinan mau belajar AI dan Koding, maka guru-guru apalagi yang lebih mudari dari saya pasti jauh lebih bisa dan hebat. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Keberhasilan beliau membawa perubahan besar di sekolah kecil ini menjadi motivasi utama kami untuk terus berinovasi. Kami ingin membuktikan bahwa sekolah pelosok bisa bersaing jika kita setia pada teladan yang benar. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa penguatan motivasi melalui mekanisme *vicarious reinforcement* (penguatan tidaklangsung) mampu mengubah perilaku setelah melihat orang lain (model) mendapatkan penghargaan atau konsekuensi positif. Peneliti menganalisis bahwa prestasi sekolah, seperti perolehan BOS Kinerja di SDN 5 Gardujaya dan SDN 3 Sadapaingan, dipandang oleh guru bukan hanya sebagai keberhasilan administratif, melainkan sebagai konsekuensi positif dari keteladanan yang jujur dan visioner.

Penulis menyimpulkan bahwa motivasi guru untuk terus berinovasi tumbuh karena mereka melihat bahwa kepemimpinan yang adaptif mendatangkan kemaslahatan, keberkahan, dan pengakuan martabat bagi sekolah. Adanya korelasi antara integritas moral kepala sekolah dengan capaian prestasi sekolah menjadi daya dorong (motivasi) intrinsik yang sangat kuat bagi guru untuk tetap loyal pada visi Digital sekolah, karena mereka meyakini bahwa mengikuti langkah sang pemimpin akan membawa mereka pada keberhasilan yang bermartabat.

4.1.2.4 Strategi Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Transformasi Pembelajaran Di Era Digital

Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mendorong transformasi pembelajaran, khususnya pada upaya peningkatan literasi *Artificial Intelligence* (AI) dan kompetensi pedagogi digital tenaga pendidik. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan pengawas, serta didukung oleh observasi partisipatif dan studi dokumentasi di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan.

Kepemimpinan visioner dalam konteks ini tidak hanya dilihat sebagai kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan tujuan masa depan, tetapi juga keberanian dalam mengambil langkah strategis untuk mengubah paradigma pembelajaran konvensional menuju ekosistem digital yang adaptif. Berdasarkan data yang dihimpun, strategi tersebut termanifestasi dalam kebijakan yang terukur, pemenuhan infrastruktur interaktif, serta pengembangan sumber daya manusia yang progresif, di mana ditemukan indikator keberhasilan berupa adanya tenaga pendidik yang telah memiliki sertifikasi keahlian di bidang Koding dan Kecerdasan Artifisial.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan, ditemukan bahwa strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan literasi AI dan kompetensi pedagogi digital guru dilakukan sebagai berikut:

1. Fasilitas Sertifikasi Profesional (Koding dan AI)

Keberadaan guru bersertifikat AI di sekolah dasar merupakan bukti nyata bahwa kepemimpinan visioner mampu mendobrak batasan administratif demi mengejar kualitas SDM yang adaptif terhadap disrupsi teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah melakukan memfasilitasi sertifikasi profesional (Koding dan AI) baik yang diselenggarakan oleh pemerintah secara resmi atau melalui seminar dari pihak lain.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

SDN 5 Gardujaya dan SDN 3 Sadapaianan adalah sekolah terpilih yang mendapatkan BOS Kinerja Terbaik. Kepala sekolahnya sangat cerdas mengarahkan dana tersebut untuk program resmi pemerintah dalam sertifikat Koding dan AI. Hasilnya nyata, guru-guru mereka kini memiliki pengakuan kompetensi resmi secara nasional. (PS.DY)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 09.30 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya kepada Guru SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Karena kami dipercaya menerima BOS Kinerja, strategi saya adalah tidak menyia-nyiakan kesempatan ini. Kami pilih program sertifikasi AI yang paling kredibel dari pemerintah agar guru kami punya standar pedagogi digital kelas dunia. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.30 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami sangat bersyukur dan bangga karena sekolah kami terpilih menerima BOS Kinerja Terbaik dari pemerintah. Strategi Kepala Sekolah dalam mengalokasikan dana tersebut sangat tepat sasaran, yakni dengan

mengikutsertakan kami dalam Pendidikan Koding dan Kecerdasan Artifisial (AI) secara resmi. Program ini bukan sekadar pelatihan biasa, melainkan instruksi langsung dari pemerintah pusat untuk menyiapkan guru masa depan. Melalui pendidikan ini, kami mendapatkan sertifikasi resmi yang memvalidasi kemampuan kami dalam menyusun pembelajaran dan menggunakan perangkat AI untuk membantu tugas pedagogi. Sekarang, kami tidak hanya menggunakan Interactive Flat Panel (IFP) untuk menampilkan gambar, tapi sudah bisa merancang media interaktif yang berbasis koding yang kami pelajari dari program pemerintah tersebut. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 09.30 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Kami memfasilitasi salah satu guru untuk mendapatkan pendidikan dan sertifikat koding dan AI, melalui program pemerintah yang dilaksanakan BBGTK Jawa Barat dan kami menggunakan dana dari BOS Kinerja Terbaik. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.30 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami merasa beruntung karena kepala sekolah memfasilitasi kami ikut kegiatan resmi pemerintah ini. Dengan sertifikat AI dan Koding tersebut, kami jadi lebih percaya diri mengajar menggunakan TV Interaktif (IFP) di kelas. (GR.2)

Strategi di SDN 5 Gardujaya dan SDN 3 Sadapaingan mencerminkan Akuntabilitas Visioner, di mana kepala sekolah mampu memaksimalkan instrumen pendanaan negara (BOS Kinerja) untuk transformasi SDM yang substansial, bukan sekadar urusan fisik bangunan.

2. Inisiatif Mandiri dan Semangat Literasi Digital (Jalur Webinar)

Di SDN 4 Sadapaingan, keterbatasan anggaran tidak menjadi penghalang bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi gurunya. Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.00 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Kami memang belum mendapatkan BOS Kinerja seperti sekolah lain, tapi visi digital tidak boleh berhenti. Strategi saya adalah mewajibkan dan memotivasi guru untuk ikut Webinar Mandiri dan pelatihan di Ruang GTK. Saya katakan: 'Ilmu itu gratis di internet, yang penting kemauan kita. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 10.30 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah sangat aktif membagikan link webinar tentang AI dan media pembelajaran. Beliau bahkan ikut nonton bareng kami. Meskipun mandiri, kami merasa kompetensi kami tetap terjaga dan tidak tertinggal jauh dari sekolah besar. (GR.3)

Strategi SDN 4 Sadapaingan menunjukkan Kepemimpinan Adaptif dan Mandiri. Penulis menganalisis bahwa literasi digital di sekolah ini tumbuh dari motivasi internal (intrinsik) yang kuat yang dipicu oleh keteladanan kepala sekolah dalam memanfaatkan sumber belajar terbuka

3. Implementasi *Peer Coaching*

Strategi ini bertujuan untuk mendistribusikan pengetahuan agar literasi AI tidak hanya terpusat pada satu individu, melainkan menjadi kompetensi kolektif di lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah melakukan Implementasi *Peer Coaching*. Pengawas mengungkapkan bahwa ketiga kepala sekolah memiliki

kemampuan untuk menggerakkan guru-guru dalam mengimplementasikan materi koding dan AI dari salah satu guru ditularkan kepada yang lainnya. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Saya mengamati adanya dinamika kolaborasi yang sehat di ketiga sekolah ini. Kepala sekolah tidak membiarkan guru yang mahir TIK berjalan sendirian, tetapi mewajibkan adanya transfer ilmu. Ini adalah bentuk efisiensi pengembangan SDM yang sangat cerdas. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 09.30 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Kami memiliki guru yang bersertifikat resmi Koding dan AI dari pemerintah melalui program BOS Kinerja. Strategi saya adalah menjadikan beliau sebagai 'lokomotif'. Saya memfasilitasi ruang dan waktu khusus agar ilmu tersebut mengalir ke guru-guru lain secara terstruktur. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami memiliki forum 'Selasa Digital'. Di sana, saya berbagi tips menggunakan AI untuk menyusun soal HOTS atau presentasi menarik di IFP kepada rekan-rekan guru lainnya. Kami saling mengoreksi dan mencoba fitur baru bersama. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 09.30 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Strategi saya adalah pemberdayaan. Guru yang sudah bersertifikat AI saya tugaskan untuk membimbing rekan sejawatnya. Belajar dengan teman sendiri biasanya lebih efektif dan tidak kaku dibandingkan pelatihan formal. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah memberi kepercayaan pada saya untuk mendampingi rekan-rekan. Kami belajar bersama bagaimana memasukkan logika koding ke dalam materi ajar agar lebih sistematis. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.00 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Karena personel kami sedikit, peer coaching dilakukan secara personal. Saya mendorong guru yang sering ikut webinar mandiri untuk mendemonstrasikan fiturnya saat rapat internal, sehingga tidak ada guru yang tertinggal. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 10.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Meskipun kami sedikit, kami sering duduk bersama. Kepala sekolah pun turun langsung mendampingi kami belajar menggunakan platform AI untuk meringkas materi pelajaran atau mencari ide kreatif. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa strategi *peer coaching* menciptakan ekosistem belajar yang mandiri dan kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil membangun budaya organisasi pembelajar yang mampu menjawab tantangan secara kolektif. Strategi *peer coaching* yang diterapkan di ketiga sekolah tersebut bukan sekadar metode berbagi pengetahuan teknis, melainkan sebuah pelaksanaan dari pembentukan ekosistem belajar mandiri. Penulis menganalisis bahwa kepala

sekolah berhasil meruntuhkan sekat birokrasi antara atasan dan bawahan menjadi hubungan mitra belajar.

Keberhasilan SDN 5 Gardujaya dan SDN 3 Sadapaingan dalam memberdayakan guru bersertifikat AI resmi pemerintah, serta kegigihan SDN 4 Sadapaingan melalui pelatihan mandiri, membuktikan bahwa kepemimpinan visioner mampu menciptakan resonansi inovasi. Penulis berpendapat bahwa strategi ini sangat efektif untuk mereduksi resistensi guru senior terhadap teknologi, karena proses transformasi terjadi melalui pendekatan persuasif antar teman sejawat dalam suasana yang nir-tekanan. Hal ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai manajer, tetapi sebagai perancang budaya organisasi yang memastikan keberlanjutan literasi digital secara kolektif dan inklusif.

4. Integrasi AI dalam Administrasi dan Pedagogi Digital

Strategi ini berfokus pada penggunaan AI sebagai asisten pintar untuk meningkatkan efisiensi kerja guru dan kualitas instruksional. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah dalam melakukan integrasi AI dalam administrasi dan pedagogi digital. Pengawas mengungkapkan bahwa ketiga kepala sekolah mendorong guru memanfaatkan AI sebagai alat bantu dalam penyusunan administrasi. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 11.20 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Saya melihat beban administrasi guru di sekolah-sekolah ini mulai berkurang secara signifikan. Mereka lebih fokus pada inovasi mengajar karena AI telah membantu mereka dalam tugas-tugas rutin yang repetitif. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 09.50 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Fokus saya adalah efisiensi administrasi berbasis data. Saya arahkan guru menggunakan AI untuk menganalisis rapor pendidikan dan menyusun tindak lanjut modul ajar secara cepat. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.45 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

AI memudahkan kami memetakan kemampuan siswa secara cepat. Kami menggunakan bantuan AI untuk merumuskan penilaian yang lebih personal sesuai dengan fase perkembangan anak. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 09.50 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

AI membantu guru kami memetakan materi yang sulit. Saya mendukung guru menggunakan AI sebagai asisten untuk merancang skenario pembelajaran yang lebih adaptif bagi siswa desa. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Sertifikat AI yang saya peroleh mengajarkan saya bahwa AI bisa meringkas waktu persiapan administrasi saya hingga 50%, sehingga saya lebih punya waktu untuk membuat alat peraga. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaianan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.15 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaianan, menjelaskan bahwa:

Saya arahkan guru pakai AI untuk bikin Modul Ajar dan ATP. Target saya adalah efisiensi; kerja cerdas pakai teknologi supaya guru tidak habis energinya hanya di kertas administrasi. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaianan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 10.45 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Literasi AI membantu saya mencari referensi gerakan olahraga yang sulit dijelaskan secara lisan. Saya pakai AI untuk cari video atau instruksi, lalu saya tampilkan di TV Interaktif. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa pemanfaatan AI untuk efisiensi administrasi membuktikan bahwa kepala sekolah visioner memahami bahwa teknologi harus berfungsi memudahkan beban kerja, bukan menambah beban baru bagi pendidik. Ini adalah langkah krusial menuju profesionalisme guru di era digital.

Pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) sebagai "asisten pintar" di ketiga satuan pendidikan ini merupakan langkah nyata terhadap beban administratif yang selama ini membelenggu kreativitas guru. Penulis melihat adanya pergeseran paradigma kepemimpinan dari yang bersifat prosedural menjadi kepemimpinan berbasis efisiensi dan performa.

Keputusan kepala sekolah untuk mendorong penggunaan AI dalam penyusunan Modul Ajar, ATP, hingga instrumen penilaian HOTS, menunjukkan pemahaman mendalam bahwa teknologi harus berfungsi sebagai katalisator, bukan

beban tambahan. Penulis menyimpulkan bahwa integrasi AI di sekolah-sekolah ini telah mengembalikan marwah guru sebagai fasilitator pembelajaran, di mana waktu yang biasanya habis untuk urusan klerikal dialihkan untuk observasi mendalam terhadap kebutuhan emosional dan kognitif siswa. Inilah esensi dari transformasi digital yang sesungguhnya: menggunakan kecerdasan mesin untuk memperkuat kemanusiaan dalam pendidikan.

5. Sinkronisasi AI dengan Media Interaktif (*Interactive Flat Panel*)

Strategi terakhir adalah memastikan literasi AI yang dimiliki guru bermuara pada kualitas penyampaian materi di kelas melalui sarana interaktif. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawas sekolah dan kepala sekolah di ketiga sekolah melakukan sinkronisasi AI dengan Media Interaktif (*Interactive Flat Panel*) yang di miliki masing-masing sekolah. Hasil wawancara pada hari Senin, 19 Januari 2026 pukul 11.30 WIB di ruang Korwil Bidang Pendidikan, menjelaskan bahwa:

Saya melihat kompetensi pedagogi digital guru meningkat drastis saat mereka mengajar menggunakan IFP. Materi yang mereka siapkan dengan bantuan AI tampak jauh lebih hidup dan memancing rasa ingin tahu siswa secara luar biasa. (PS.DY)

Hal senada disampaikan oleh kepala sekolah SDN 5 Gardujaya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 09.55 WIB di ruangan kantor SDN 5 Gardujaya, menjelaskan bahwa:

Sarana IFP dan Lab Komputer di sekolah ini harus sinkron dengan literasi AI guru. Strategi saya adalah mewajibkan media pembelajaran yang interaktif, di mana AI berperan sebagai pembuat kontennya. (KS.1)

Kemudian diperjelas kembali oleh salah seorang guru kelas VI di SDN 5 Gardujaya pada hari Selasa, 20 Januari 2026 pukul 11.50 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Dengan IFP, hasil olahan data dari AI bisa langsung kami simulasikan di depan anak-anak. Pembelajaran menjadi sangat visual dan interaktif. (GR.1)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 3 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Senin, 26 Januari 2026 pukul 09.40 WIB di ruangan kantor SDN 3 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Strategi 'Problem Solver' kami adalah mengunduh konten berbasis AI di luar, lalu dieksekusi di IFP secara offline. Literasi AI guru menjadi kunci agar alat mahal ini tidak sekadar jadi layar TV biasa. (KS.2)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru kelas V di SDN 3 Sadapaingan pada hari Selasa, 26 Januari 2026 pukul 11.40 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

AI membantu saya merancang kuis interaktif yang seru. Saat kuis itu ditampilkan di IFP, siswa sangat antusias berebut untuk maju ke depan menyentuh layar secara langsung. (GR.2)

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala sekolah SDN 4 Sadapaingan yang dilakukan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 09.40 WIB di ruangan kantor SDN 4 Sadapaingan, menjelaskan bahwa:

Meskipun alat kami terbatas, sinkronisasi adalah wajib. Saya pastikan IFP yang ada digunakan untuk menayangkan konten cerdas hasil kreativitas guru yang dibantu oleh AI. (KS.3)

Kemudian diperkuat kembali oleh salah seorang guru PJOK di SDN 4 Sadapaingan pada hari Jumat, 30 Januari 2026 pukul 11.00 WIB di ruang tamu sekolah, yang menyatakan bahwa:

Kami menggunakan IFP sebagai jendela dunia. AI membantu saya menemukan konten yang relevan, dan IFP menyajikannya dengan kualitas yang membuat anak-anak terpukau. (GR.3)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa penggabungan antara kecerdasan buatan (AI) dengan perangkat keras interaktif (IFP) menciptakan pengalaman belajar yang *immersive* (mendalam). Sinergi ini merupakan inti dari transformasi pembelajaran di era digital yang berhasil diwujudkan melalui kepemimpinan yang tepat.

Sinergi antara algoritma AI dengan perangkat keras *Interactive Flat Panel* (IFP) menciptakan sebuah lompatan kuantum dalam metodologi instruksional di kelas. Penulis menganalisis bahwa strategi "problem solver" yang dilakukan kepala sekolah khususnya di SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan yang terkendala sinyal adalah bentuk kepemimpinan adaptif (*Adaptive Leadership*) yang luar biasa.

Kemampuan guru dalam merancang konten berbasis AI secara *offline* untuk dieksekusi di layar interaktif membuktikan bahwa literasi digital yang tinggi mampu melampaui keterbatasan infrastruktur. Penulis berpendapat bahwa sinkronisasi ini telah mengubah wajah kelas dari ruang yang pasif menjadi ruang belajar yang partisipatif dan menyenangkan untuk siswa. Penggunaan kuis interaktif dan simulasi visual hasil olahan AI di atas panel sentuh IFP bukan sekadar Digital alat, melainkan Digital pengalaman belajar yang memicu dopamin rasa ingin tahu siswa. Hal ini menjadi bukti kuat bahwa kepemimpinan visioner adalah kunci utama yang mengubah "benda mati" (IFP) menjadi jendela ilmu pengetahuan yang dinamis.

2.1. Pembahasan

Berdasarkan hasil data-data penelitian maka dapat dibahas beberapa hal sebagai berikut:

2.1.1. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Perancang (*Designer*) Di Era Digital

Kepala sekolah telah berhasil menjalankan peran sebagai *designer* (perancang) melalui integrasi visi bersama, sistem kebijakan, dan budaya organisasi yang adaptif. Meski menghadapi kendala infrastruktur yang berbeda, kepemimpinan visioner ketiga kepala sekolah mampu mentransformasi bantuan teknologi menjadi kapabilitas kolektif yang menciptakan ekosistem organisasi pembelajar (*learning organization*) yang tangguh di wilayah Panawangan.

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai perancang (*designer*) terbukti menjadi fondasi utama dalam menggerakkan roda organisasi sekolah menuju transformasi digital. Sesuai dengan pemikiran Peter M. Senge (2006:8), peran perancang di sini bukanlah peran teknis di balik layar, melainkan perancang yang membangun visi, sistem, dan budaya belajar kolektif.

Berdasarkan temuan penelitian di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin visioner telah bertransformasi dari sekadar pengambil keputusan menjadi seorang "Designer" (Perancang). Hal ini sejalan dengan teori Senge (2006:8) yang menegaskan bahwa peran desainer mencakup perancangan visi, sistem, dan budaya organisasi.

Perancangan visi bersama (*shared vision*) di era digital, Senge (2006:211) menyatakan bahwa visi yang efektif adalah visi bersama yang dibangun melalui keterlibatan seluruh anggota, bukan paksaan pemimpin. Di ketiga lokasi penelitian, peneliti menemukan bahwa visi sekolah dirancang secara kolaboratif. Di SDN 5 Gardujaya, visi "Lensa Neliga" bukan sekadar slogan, melainkan rancangan arah yang dipahami guru sebagai kebutuhan untuk akselerasi IPTEK. Hal serupa terjadi di SDN 3 Sadapiangan dan SDN 4 Sadapaingan, di mana visi karakter dan kepercayaan diri menjadi kompas dalam pemanfaatan bantuan digital (Chromebook dan IFP). Kepala sekolah di ketiga sekolah ini telah berhasil menjadi perancang proses pembentukan visi. Mereka memfasilitasi dialog sehingga guru merasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap masa depan digital sekolah. Visi tersebut berfungsi sebagai pedoman bersama dalam menghadapi disrupsi teknologi di wilayah Panawangan.

Temuan ini memperkuat penelitian A. Brent & Antara (2003) yang menyatakan bahwa pemimpin visioner melibatkan eksplorasi awal, diskusi, dan edukasi untuk membangun dukungan, komitmen, serta rasa kepemilikan (*ownership*) dari seluruh pemangku kepentingan. Hal ini juga senada dengan temuan Sugeng Utomo (2009:252) bahwa kepemimpinan yang efektif selalu diawali dari terciptanya visi dan misi yang jelas sebagai landasan operasional

Desain sistem dan kebijakan berbasis *systems thinking*, Menurut Senge (2006:68), organisasi harus dipahami sebagai sistem yang saling terkait (*systems thinking*). Kebijakan tidak boleh parsial, melainkan harus terintegrasi. Kepala sekolah di lokus penelitian menunjukkan kemampuan merancang sistem yang

saling mendukung. SDN 5 Gardujaya merancang sistem pembelajaran koding yang terintegrasi dengan ketersediaan Wi-Fi dan CCTV. SDN 3 Sadapaingan merancang sistem "Digital Offline" sebagai solusi atas kendala infrastruktur internet. SDN 4 Sadapaingan merancang sistem kemitraan eksternal untuk memperkuat literasi. Pemanfaatan teknologi digital (Chromebook dan IFP) di sekolah-sekolah tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari sistem manajemen sekolah yang lebih besar. Kebijakan penggunaan BOS Kinerja untuk mendukung Digital mencerminkan arah strategis yang dirancang pimpinan untuk memastikan seluruh komponen sekolah bergerak selaras.

Hal ini sejalan dengan penelitian M. Kemal Demirci, dkk. (2012) yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan visioner (perencanaan dan organisasi) dengan pembentukan organisasi pembelajar (*learning organization*). Selain itu, kebijakan strategis dalam mengelola BOS Kinerja untuk infrastruktur digital mendukung temuan Janene Hemmen, dkk. (2009) bahwa pemimpin visioner harus memiliki pengetahuan mendalam tentang seluruh organisasi dan sumber daya manusia sebagai aset strategis.

Merancang budaya organisasi dan *learning organization*, Senge (1990:14) menegaskan bahwa *learning organization* ditandai oleh budaya refleksi dan keterbukaan terhadap perubahan. Pemimpin sebagai *designer* harus menciptakan struktur yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Budaya yang dibangun di ketiga sekolah menunjukkan adaptivitas yang tinggi. Di SDN 5 Gardujaya kepala sekolah merancang budaya kompetitif-positif. Di SDN 3 Sadapaingan, budaya resiliensi dan gotong royong menjadi pondasi. Di SDN 4 Sadapaingan, budaya

"Pembelajar Sepanjang Hayat" melalui inovasi media sosial (Instagram) menjadi ciri khas. Teknologi di ketiga sekolah ini tidak lagi dipandang sebagai ancaman, melainkan sarana peningkatan mutu. Kepala sekolah berhasil merancang lingkungan yang aman bagi guru untuk bereksperimen. Budaya refleksi yang dibangun memungkinkan terjadinya pembelajaran kolektif, di mana guru saling berbagi pengetahuan dalam mengoperasikan perangkat digital bantuan pemerintah.

Temuan ini didukung oleh penelitian Wasim Abbas & Imran Asghar (2010) yang menegaskan bahwa pemimpin visioner dan inovatif membawa dampak signifikan pada perubahan organisasi ke arah yang lebih sukses melalui pembaruan paradigma. Selain itu, peran kepala sekolah sebagai integrator teknologi ini selaras dengan penelitian Nuraini Br. Regar, dkk. (2025) yang menyatakan bahwa pemimpin visioner memiliki pengaruh besar dalam menciptakan pendidikan yang inklusif dan relevan dengan tantangan era digital.

Pembahasan ini membuktikan bahwa efektivitas kepemimpinan visioner di era digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan perangkat keras, tetapi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mendesain ekosistem (visi, sistem, dan budaya) yang memungkinkan transformasi pembelajaran terjadi secara berkelanjutan. Sebagaimana ditegaskan oleh Anissa & Muttaqin (2024), pemimpin yang memiliki visi jangka panjang dan adaptif terhadap perubahan adalah kunci utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di berbagai level institusi.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah sebagai perancang di era Digital bukan hanya soal menyediakan perangkat keras,

melainkan soal merancang "perangkat lunak" organisasi yaitu visi, sistem, dan budaya.

Tabel 4.16
Analisis Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Perancang
(designer) Di Gugus V Kecamatan Panawangan Kab. Ciamis

Dimensi Perancang	Implementasi di Lokus Penelitian	Dampak Organisasional
Perancang Visi	Kolaborasi visi IPTEK (SDN 5 Gardujaya), Karakter (SDN 3 Sadapaingan), & Literasi (SDN 4 Sadapaingan).	Keselarasan gerak seluruh warga sekolah (<i>Shared Vision</i>).
Perancang Sistem	Integrasi kurikulum koding, sistem <i>offline</i> , & kemitraan luar.	Efisiensi penggunaan aset digital (Chromebook/IFP) berbasis <i>Systems Thinking</i> .
Perancang Budaya	Budaya inovasi, resiliensi, & eksistensi melalui media sosial.	Terbentuknya <i>Learning Organization</i> yang adaptif terhadap era digital.

Sumber : Peneliti, Tahun 2026

Berdasarkan tabel berikut, kepala sekolah telah berhasil melakukan kolaborasi visi yang terintegrasi di berbagai lokus penelitian, mencakup fokus IPTEK di SDN 5 Gardujaya, pembentukan Karakter di SDN 3 Sadapaingan, serta penguatan Literasi di SDN 4 Sadapaingan. Dampak organisasional dari implementasi ini adalah terciptanya keselarasan gerak seluruh warga sekolah melalui visi bersama (*Shared Vision*) yang menjadi landasan kuat dalam proses transformasi Pendidikan. Kepala sekolah berperan aktif dalam merancang sistem pendidikan yang adaptif melalui integrasi kurikulum koding, pemanfaatan sistem *offline*, serta pembukaan kemitraan dengan pihak luar. Melalui pendekatan *Systems Thinking*, hal ini berdampak pada efisiensi penggunaan aset digital seperti chromebook dan smart TV/IFP agar sarana teknologi yang tersedia dapat dioptimalkan untuk mendukung kualitas pembelajaran secara terstruktur.

Implementasi pada dimensi budaya menitikberatkan pada pembangunan budaya inovasi, resiliensi, serta pemanfaatan media sosial sebagai wujud eksistensi sekolah di era digital. Langkah ini berdampak pada terbentuknya organisasi pembelajar (*Learning Organization*) yang tidak hanya mahir secara teknis, tetapi juga memiliki mentalitas adaptif dan responsif terhadap dinamika perubahan zaman di era Digital

Tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai perancang / *designer* di era digital adalah sebagai berikut:

1. Ketimpangan Kesiapan Infrastruktur dan Asimetri Akses

Kondisi di mana fasilitas fisik (seperti jaringan internet, pemancar sinyal, atau Wi-Fi) tidak sama rata. Sekolah di kota atau pusat kecamatan sudah punya Wi-Fi ngebut, sedangkan sekolah di pelosok belum punya apa-apa. Asimetri artinya tidak seimbang/penceng. Jadi, ada jurang pemisah yang lebar antara orang yang mudah mengakses internet dengan orang yang harus berjuang setengah mati hanya untuk mencari sinyal. Maka kepala sekolah di SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan harus merancang rencana induk atau kompas kerja yang sangat matang dan detail (langkah demi langkah) sebagai panduan bagi para guru pembelajaran digital di tengah keterbatasan jaringan Wi-Fi internal. Kepala sekolah harus menyusun langkah demi langkah bagaimana Digital dimulai. misalnya, Bulan ke-1 fokus pelatihan guru secara *offline*, Bulan ke-2 simulasi ke siswa, Bulan ke-3 praktik penuh.

Karena tidak ada Wi-Fi, Kepala Sekolah juga harus mengatur tentang kebijakan "*Digital Offline*". Guru diwajibkan mengunduh materi digital atau video pembelajaran terlebih dahulu di rumah masing-masing (yang ada sinyal), lalu

disimpan di diska lepas (*flashdisk*) atau *Chromebook*, sehingga keesokan harinya siswa di pedesaan tetap bisa belajar digital di kelas tanpa perlu kuota internet. Tantangan terbesar bagi kepala sekolah di sini bukanlah soal teknis internetnya, melainkan menjaga hak digital siswa. Kepala sekolah memikul beban moral anak-anak di desa Sadapaingan punya hak yang sama untuk melekat teknologi seperti anak-anak di kota. Tidak harus setiap hari namun dalam sebulan ada pembelajaran digital tersebut minimal 2 kali dalam sebulan.

2. Stres dan Lelah Mental karena Teknologi Berubah Terlalu Cepat

Di sekolah yang fasilitasnya lengkap seperti SDN 5 Gardujaya, masalahnya bukan lagi tidak ada alat, melainkan alatnya terlalu banyak dan cepat berubah. Hari ini guru baru belajar pakai *Chromebook*, minggu depan dipaksa paham aplikasi rapor digital, bulan depan harus pakai AI (Kecerdasan Buatan). Akar masalahnya manusia punya batas kecepatan dalam belajar. Jika guru (terutama yang sepuh) terus-menerus dijejali hal baru tanpa diberi waktu untuk bernapas dan menguasai satu alat terlebih dahulu, mereka akan mengalami *burnout* / kondisi lelah mental yang membuat mereka akhirnya mogok belajar atau menolak teknologi secara total (*resistensi*). Tantang kepala sekolah Kepala sekolah tidak boleh "asal gas pol". Sebagai desainer, dia harus pintar mengatur ritme (kecepatan) transisi. Misalnya: "Semester ini kita lancarkan *Chromebook* dulu, semester depan baru kita belajar AI." Transisi harus memanusiakan guru (humanis), bukan memperlakukan guru seperti robot yang bisa langsung di-*upgrade* otomatis.

3. Membakar semangat guru yang lesu karena jumlah muridnya sedikit.

Kondisi di SDN 4 Sadapaingan itu muridnya sedikit (*defisit demografis*). Secara psikologis, guru yang mengajar di kelas yang muridnya cuma 5 atau 10 orang sering kali kehilangan gairah. Muncul pikiran apatis seperti: "Untuk apa saya repot-repot bikin media pembelajaran digital yang canggih, toh muridnya cuma segelintir." Sekolah jadi terasa sepi dan kehilangan energi kompetitif (semangat untuk maju). Sehingga guru salah fokus. Mereka menganggap keberhasilan mengajar itu diukur dari banyaknya jumlah murid di kelas (kuantitas). Maka kepala sekolah harus memutarbalikkan cara berpikir (pola pikir) guru tersebut. Kepala sekolah harus mendesain atmosfer baru: sedikit murid bukan berarti musibah, melainkan keuntungan. Dengan murid yang sedikit, guru punya kesempatan emas melakukan *personalized learning* (pembelajaran yang fokus mendampingi anak satu per satu secara intim menggunakan bantuan digital). Kepala sekolah harus mendesain rasa bangga di hati guru bahwa sekolah mereka mencetak "produk premium" (kualitas), bukan sekadar mengajar kelas yang penuh sesak (kuantitas).

4. Mencegah Kecemburuan Sosial antara Sekolah Kaya/Maju dan Sekolah Miskin/Tertinggal Dalam Satu Gugus

Dalam satu Gugus V Panawangan, ada ketimpangan nyata. SDN 5 Gardujaya melesat cepat seperti mobil sport karena fasilitasnya lengkap. Sementara SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan berjalan lambat seperti gerobak karena terkendala sinyal dan dana. Kondisi ini menciptakan *digital divide* (jurang pemisah yang sangat lebar). Jika dibiarkan, akan terjadi polarisasi (pengkutuban). SDN 5 Gardujaya akan makin dipuji dan terkenal, sedangkan

SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan makin terpuruk dan merasa minder. Ini berbahaya karena bisa memicu friksi, kecemburuan sosial, atau keengganan untuk bekerja sama di tingkat gugus. Kepala sekolah (khususnya pimpinan di gugus tersebut) harus merancang sistem kolaborasi, bukan kompetisi yang saling menjatuhkan. Harus ada desain kegiatan di mana guru dari SDN 5 Gardujaya membagikan ilmunya ke SDN 3 Sadapiangan dan SDN 4 Sadapaingan atau pun sebaliknya ada sistem berbagi perangkat (*resource sharing*). Intinya, yang sudah pintar harus merangkul yang belum bisa, agar semua sekolah di gugus tersebut maju bersama.

5. Menyeimbangkan antara Tuntutan Adminstrasi dari Pusat dengan Kenyataan Riil Anak-anak di Desa

Pemerintah pusat membuat aturan baku dan platform digital skala nasional (seperti Platform Merdeka Mengajar/PMM/ Rumah Pendidikan). Sistem ini sering kali didesain dengan asumsi semua sekolah di Indonesia itu sama: punya internet lancar dan muridnya sudah melek teknologi. Padahal kenyataannya, anak-anak di pedesaan Panawangan memiliki kebutuhan dan karakteristik lokal yang berbeda. Guru sering terjebak dalam dilema. Mereka menghabiskan waktu berjam-jam di depan laptop demi mengisi administrasi di PMM agar dinilai "bagus" oleh kementerian (memenuhi tuntutan administratif formalitas), tetapi melupakan kebutuhan nyata anak-anak di kelas yang sebenarnya belum lancar calistung atau butuh pendekatan budaya lokal Sunda. Sehingga kepala sekolah butuh kecerdasan tingkat tinggi untuk menyelaraskan (*sinkronisasi*) hal ini. Dia harus mampu mendesain kurikulum yang "cari selamat" secara

administrasi negara (tetap mengisi PMM), tetapi di sisi lain, pelaksanaan di kelasnya tetap *kontekstual* artinya pembelajaran digitalnya disesuaikan dengan kultur, kearifan lokal, dan kemampuan nyata anak desa Panawangan. Teknologi dipakai untuk membantu siswa, bukan sekadar untuk mengejar centang hijau di aplikasi pemerintah.

Selain peranan kepala sekolah peranan pengawas juga penting Keberhasilan kepemimpinan visioner kepala sekolah di Gugus V Kecamatan Panawangan tidak dapat dilepaskan dari ekosistem makro di atasnya. Di sinilah Pengawas Sekolah yang Visioner memegang peran krusial. Pengawas sekolah tidak lagi boleh memosisikan diri sebagai "auditor administratif" yang kaku, melainkan harus bertransformasi menjadi katalisator, mentor, dan penyaras (sinergitor) visi.

Pengawas sekolah yang visioner bertugas memastikan bahwa lompatan-lompatan inovasi yang dirancang oleh kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan tidak berjalan sendiri-sendiri tanpa arah. Pengawas merajut visi makro Dinas Pendidikan ke dalam program kerja gugus, sehingga program coding dan literasi digital memiliki indikator ketercapaian yang jelas dan terukur, bukan sekadar gerakan sporadic. Pengawas menjembatani kesenjangan antarsekolah. Ketika melihat SDN 5 Gardujaya melesat dengan Chromebook dan IFP, pengawas yang visioner menginisiasi program *sharing resource* (berbagi sumber daya) agar guru-guru di SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan dapat ikut belajar dan memanfaatkan fasilitas tersebut melalui forum KKG (Kelompok Kerja Guru) lintas sekolah.

2.1.2. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemecah Masalah (*Problem Solver*) Di Era Digital

Kepala sekolah telah efektif bertindak sebagai *problem solver* melalui siklus Identifikasi-Refleksi-Benahi (IRB) berbasis data. Namun, implementasi solusi masih terkendala pada konsistensi motivasi guru dan variasi media pembelajaran yang belum merata. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem evaluasi agar solusi digital tidak hanya bersifat sementara, melainkan menjadi kapabilitas organisasi yang permanen.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah di era Digital tidak lagi bersifat reaktif, melainkan proaktif dan berbasis data. Kepala sekolah telah mengintegrasikan teknologi bukan hanya sebagai alat bantu pembelajaran, tetapi sebagai instrumen utama dalam siklus pemecahan masalah organisasi. Analisis terhadap peran kepala sekolah sebagai *problem solver* dijabarkan melalui lima indikator strategis berikut:

Identifikasi masalah, peneliti menemukan bahwa ketiga kepala sekolah telah menunjukkan kemampuan identifikasi masalah yang tajam dengan memanfaatkan instrumen digital. Ketiga kepala sekolah telah meninggalkan metode konvensional yang bersifat "meraba-raba" dan beralih ke Perencanaan Berbasis Data (PBD) melalui Rapor Pendidikan. Hal ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa ketepatan mendefinisikan masalah adalah kunci efektivitas solusi. Serta Hal ini terkonfirmasi dari pernyataan Pengawas Sekolah (19/01/2026) yang menyebutkan kepala sekolah menggunakan data tersebut sebagai "cermin" kekurangan sekolah. Di SDN 5 Gardujaya,

identifikasi difokuskan pada optimalisasi teknologi tinggi (*Interactive Flat Panel*). Di SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan, identifikasi lebih diarahkan pada pemetaan hambatan akses dan motivasi guru. Kemampuan kepala sekolah dalam mengenali "celah" antara kondisi faktual dan tuntutan digital menunjukkan kepekaan visioner yang tinggi dalam mendeteksi masalah sebelum menjadi krisis. Hal ini didukung oleh penelitian Janene Hemmen, dkk. (2009) yang menyebutkan bahwa pemimpin visioner harus "tahu seluruh organisasi". Penggunaan data Rapor Pendidikan menunjukkan pemahaman mendalam kepala sekolah terhadap kondisi riil organisasi mereka.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis masalah dilakukan melalui siklus Identifikasi-Refleksi-Benahi (IRB). Proses ini tidak lagi bersifat *top-down*, melainkan melibatkan guru sebagai "eksekutor utama". Di SDN 5 Gardujaya, analisis dilakukan secara tajam dengan tim IT, sementara di SDN 4 Sadapaingan yang minim siswa, analisis dilakukan secara kekeluargaan namun tetap mengacu pada fakta lapangan. Pendekatan ini memvalidasi pemikiran Robbins dan Judge bahwa pemimpin efektif harus melibatkan berbagai sudut pandang. Dengan melibatkan guru dalam membedah Rapor Pendidikan, kepala sekolah memastikan bahwa akar masalah yang ditemukan bersifat akurat dan faktual, bukan sekadar asumsi pimpinan. Pendekatan kolaboratif ini sejalan dengan hasil penelitian Ali Mohammad Jubran Saleh (2009) yang menekankan pentingnya mendirikan lingkungan belajar kolaboratif untuk keberhasilan reformasi pendidikan.

Pengembangan alternatif solusi, kepala sekolah di ketiga sekolah menunjukkan kreativitas berpikir yang menyatakan bahwa menghilangkan

hambatan membutuhkan kreativitas. SDN 5 Gardujaya mengembangkan solusi berupa Digital administrasi melalui akun *belajar.id*. SDN 3 Sadapaingan menempuh jalur kolaborasi eksternal dengan pengawas untuk mengatasi ketertinggalan TIK. SDN 4 Sadapaingan fokus pada efisiensi dengan memanfaatkan konten video sederhana untuk *branding* sekolah. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan visioner tidak selalu berkaitan dengan teknologi mahal, melainkan kemampuan mengoptimalkan aset yang ada untuk mencapai tujuan jangka panjang. Inovasi solusi ini selaras dengan penelitian Wasim Abbas & Imran Asghar (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif membawa dampak pada perubahan organisasi ke arah yang lebih sukses.

Keputusan yang diambil oleh ketiga kepala sekolah menunjukkan keberanian strategis, terutama dalam memprioritaskan anggaran untuk pengembangan IT di atas kebutuhan konsumtif. Di SDN 3 Sadapaingan, kepala sekolah menunjukkan sisi humanis dengan mempertimbangkan kesiapan mental guru dalam proses transisi digital. Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge keputusan yang diambil mampu meminimalkan risiko resistensi karena dilakukan secara transparan dan melalui musyawarah. Keberanian mengalokasikan sumber daya untuk Digital meskipun dalam kondisi minim siswa atau anggaran terbatas merupakan ciri pemimpin yang berorientasi pada masa depan (visioner). Langkah memprioritaskan IT di tengah keterbatasan anggaran mendukung temuan A. Brent & Antara (2003) bahwa keberanian untuk mengubah dan rencana yang terukur adalah karakteristik pokok pemimpin visioner yang berhasil.

Tahap akhir dari peran *problem solver* adalah memastikan solusi berjalan secara konsisten. Temuan menunjukkan adanya jadwal monitoring bulanan dan supervisi khusus. Di SDN 5 Gardujaya, jika solusi digital sulit diterapkan, kepala sekolah langsung melakukan *coaching*. Hal ini selaras dengan prinsip Hadari Nawawi (2006:334) bahwa masalah tidak boleh dibiarkan berlarut-larut. Evaluasi berbasis data ini menciptakan budaya *continuous improvement*. Penggunaan laporan daring dan notulen rapat digital menjadi bukti bahwa kepala sekolah memanfaatkan teknologi untuk memastikan akuntabilitas setiap program yang dijalankan. Fokus pada pengembangan profesional melalui *coaching* ini divalidasi oleh penelitian T. Guskey (2003) yang menyatakan bahwa pemimpin visioner harus memprioritaskan pengembangan profesional karena berdampak langsung pada peningkatan praktik guru dan hasil belajar siswa.

Tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemecah masalah (*problem solver*) di era digital adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan Kompetensi TIK Multigenerasi / Menghadapi Guru Sepuh Yang *Gaptek* dan Sudah Nyaman Mengajar Pakai Cara Lama

Di sekolah-sekolah Gugus V Panawangan, tidak semua guru berasal dari generasi muda yang langsung paham teknologi. Banyak guru senior yang sudah berpuluh-puluh tahun mengajar dengan metode konvensional (papan tulis dan buku paket) dan merasa cara itu sudah cukup sukses. Ketika tiba-tiba sekolah harus beralih ke digital, muncul ketakutan, minder, atau penolakan terselubung dari mereka karena merasa "sudah terlalu tua untuk belajar komputer." Seperti memaksa supir angkot tua yang terbiasa menggunakan mobil manual untuk

tiba-tiba menyetir mobil listrik otonom pintar. Maka sebagai Kepala sekolah *problem solver* tidak bisa menggunakan metode "instruksi kaku" atau ancaman administrasi. Masalah ini harus dipecahkan dengan pendekatan psikologis (persuasif) dan merancang program *coaching* sebaya (*peer-coaching*), yaitu memasang guru muda sebagai mentor pribadi bagi guru senior. Ini membutuhkan kesabaran luar biasa dan menguras energi manajerial kepala sekolah.

2. Dilema Alokasi Anggaran Strategis BOS Kinerja

Sekolah yang mendapatkan dana tambahan berupa BOS Kinerja (seperti SDN 5 Gardujaya dan SDN 3 Sadapaingan) punya uang lebih, tetapi justru di situlah ujiannya. Kepala sekolah dihadapkan pada dua pilihan sulit. Di satu sisi, ada kebutuhan fisik yang "tampak mata" (seperti mengecat pagar, memperbaiki atap bocor, atau membeli bangku baru). Jika uang dipakai untuk fisik, masyarakat dan dinas langsung melihat hasilnya dan memuji sekolah. Di sisi lain, ada kebutuhan digital yang sifatnya "abstrak" (tidak berwujud fisik), seperti membayar kuota, membeli lisensi aplikasi belajar, atau membiayai pelatihan guru agar pintar IT. Tantangan kepala sekolah adalah memiliki keberanian dan ketajaman skala prioritas untuk mendahulukan investasi SDM digital ini, sekaligus harus pintar menjelaskan kepada komite sekolah dan orang tua agar tidak terjadi salah paham.

3. Ketergantungan pada Solusi Mandiri Akibat Ketiadaan Modal Finansial /

Sekolah tidak punya uang, tapi guru dituntut tetap belajar digital menggunakan modal dan kesadaran sendiri

Di SDN 4 Sadapaingan yang tidak mendapatkan dana BOS Kinerja, anggarannya sangat minim. Kepala sekolah tidak punya uang untuk membelikan laptop baru untuk setiap guru atau memasang Wi-Fi komersial yang mahal. Kepala sekolah harus memecahkan masalah ini dengan cara menumbuhkan kesadaran swadaya (kesadaran mandiri) dari para guru agar mau memanfaatkan kuota pribadi, mencari webinar gratisan, dan menggunakan platform gratis. Tantangan terberatnya adalah mengatasi *financial skepticism* (kecurigaan guru): kepala sekolah harus membuktikan diri sangat jujur dan terbuka dalam mengelola anggaran sekecil apa pun, agar guru tidak merasa "dieksploitasi" atau dipaksa berkorban demi keuntungan pribadi pimpinan.

4. Depresiasi Perangkat Teknis dan *Maintenance Fatigue* / Diberi bantuan laptop/Chromebook mahal oleh pemerintah, tapi kalau rusak bingung memperbaikinya karena di SD desa tidak ada teknisi komputer.

Pemerintah pusat baik sekali memberikan bantuan Chromebook atau layar besar interaktif (IFP). Masalahnya, bantuan itu hanya berupa barang. Pemerintah tidak menyediakan anggaran atau mempekerjakan pegawai khusus IT (teknisi) di SD pedesaan. Laptop kalau dipakai tiap hari oleh anak-anak pasti ada masanya error, kena virus (malware), atau layarnya pecah (*depresiasi/penyusutan fungsi*). Saat barang-barang mahal itu rusak, kepala sekolah pusing tujuh keliling (*maintenance fatigue*/lelah mengurus perawatan). Mau memanggil teknisi dari kota biayanya mahal sekali dan tidak ada pos anggarannya. Akhirnya, kepala sekolah terpaksa menunjuk guru kelas yang

"agak mengerti komputer" untuk merangkap jadi teknisi dadakan. Efek sampingnya, pekerjaan mengajar guru tersebut jadi terbengkalai dan laptop pun berisiko makin rusak karena diperbaiki bukan oleh ahlinya.

5. Menangani Dampak Negatif Etika Digital (*Digital Side-Effects*)

Teknologi membuat anak-anak pintar, tapi juga bikin mereka malas berpikir (karena suka copas/plagiasi) dan kecanduan gawai. Digital itu seperti pisau bermata dua. Ketika anak-anak di desa Panawangan mulai lancar memegang Chromebook dan internet, muncul masalah baru. Saat diberi tugas, siswa dengan mudahnya menyalin jawaban bulat-bulat dari internet atau dari AI (seperti ChatGPT) tanpa membaca dan memahaminya terlebih dahulu (plagiarisme instan). Belum lagi masalah konsentrasi belajar anak yang menurun karena pikiran mereka terdistraksi oleh gim atau tontonan di gawai. Kepala sekolah harus bertindak sebagai benteng moral dan hukum di sekolah. Tantangannya adalah membuat aturan/regulasi etika digital yang pas. Aturan tersebut harus tegas (misalnya: membatasi jam pegang laptop, menyaring konten internet sekolah), tetapi tidak boleh terlalu kaku sampai-sampai membuat murid takut dan malas menyentuh teknologi lagi. Harus seimbang antara menjaga moral dan membebaskan anak bereksplorasi.

Dalam menghadapi keterbatasan finansial dan infrastruktur di sekolah-sekolah, pengawas sekolah harus hadir membawa solusi makro, Pengawas yang visioner menggunakan otoritasnya untuk mengadvokasi kondisi SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan ke tingkat Dinas Pendidikan agar mendapatkan prioritas bantuan sarana digital (seperti kuota internet gratis atau

bantuan perangkat Wifi) pada tahun anggaran berikutnya. Pengawas tidak boleh menyamakan instrumen supervisi antara sekolah berasrama/akreditasi A dengan sekolah kecil. Pengawas visioner memodifikasi pendekatan supervisinya: menghargai inovasi koding *offline* di sekolah terpencil sebagai sebuah prestasi yang sama mulianya dengan pemanfaatan IFP di sekolah maju. Hal ini memberikan rasa keadilan dan perlindungan psikologis bagi kepala sekolah yang sedang berjuang di tengah keterbatasan.

2.1.3. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Model (*Role Model*) Di Era Digital

Kepala sekolah berhasil mengakselerasi transformasi digital dengan menjadi teladan langsung (*live model*) yang memadukan kompetensi IT dan integritas moral. Melalui proses adaptasi kognitif sosial, keteladanan ini efektif meningkatkan kepercayaan diri guru (*self-efficacy*) dan mengubah resistensi teknologi menjadi budaya profesionalisme yang adaptif.

Berdasarkan hasil penelitian di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan, peran kepala sekolah sebagai *role model* bukan sekadar jabatan formal, melainkan berfungsi sebagai instrumen transformasi digital yang hidup (*live model*). Peneliti menganalisis fenomena ini melalui empat tahapan kognitif sosial Bandura (1977:22) dan prinsip keteladanan Nanus (2001:28) sebagai berikut:

Tahap *Attention* merupakan tahap awal dalam belajar sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di ketiga lokus berhasil menarik perhatian guru bukan melalui instruksi koersif, melainkan melalui daya tarik

personal dan profesional. Sesuai dengan teori Nanus (2001:18) bahwa pemimpin visioner menuntut kesabaran dan suri teladan yang didasari keahlian, para kepala sekolah memposisikan diri sebagai "pembelajar pertama" (*first learner*). Perhatian guru terserap pada bagaimana kepala sekolah mengoperasikan *Interactive Flat Panel* (IFP) dengan mahir namun tetap menunjukkan sikap *tawadhu* (rendah hati). Hal ini membuktikan bahwa di era digital, kewibawaan tidak lagi bersumber dari kekuasaan administratif semata, tetapi dari perpaduan *hard skill* (IT) dan *soft skill* (kesabaran dan integritas).

Di SDN 5 Gardujaya, perhatian guru terserap pada integritas penggunaan teknologi. Kepala Sekolah menyatakan bahwa kecanggihan IFP harus dibarengi kejujuran data sebagai amanah ibadah. Hal ini dikonfirmasi oleh guru kelas VI yang mengagumi kesabaran kepala sekolah dalam membimbing guru yang masih awam secara lembut. Di SDN 3 Sadapaingan, di tengah kendala sinyal, perhatian guru tertuju pada ketenangan kepala sekolah dalam mencari solusi kreatif tanpa mengeluh. Sementara di SDN 4 Sadapaingan, karakter kepala sekolah yang "melek" teknologi meskipun di sekolah pelosok menjadi daya tarik utama bagi guru untuk meneladani transformasi digital. Keteladanan yang ditunjukkan bukan sekadar penguasaan teknis (*hard skill*), melainkan perpaduan dengan keluhuran akhlak (*soft skill*). Kepala sekolah memposisikan diri sebagai "pembelajar pertama" (*first learner*), yang membuat guru sukarela membuka diri terhadap perubahan.

Hal ini didukung oleh penelitian Kelly Rouse Riesenmy (2008) yang menyatakan bahwa pemimpin visioner mentransfer pengetahuan kepada pengikut

dan menginspirasi mereka untuk berperilaku dengan cara yang sama melalui proses identifikasi dan peniruan.

Tahap *Retention* (penyimpanan memori) terjadi ketika perilaku model disimpan dalam memori jangka panjang sebagai representasi simbolik/gambaran. Peneliti menemukan bahwa pesan-pesan moral seperti "*Data digital adalah amanah ibadah*" di SDN 5 Gardujaya telah terinternalisasi menjadi standar etika kerja guru. Kepala sekolah berhasil mengubah aspek teknis Digital yang dingin menjadi bermakna religius. Retensi ini sangat kuat karena para guru tidak hanya mengingat "cara menyalakan alat," tetapi mengingat "cara kepala sekolah merawat alat" sebagai amanah negara. Sejalan dengan Bandura, memori kolektif ini menjadi "kompas moral" yang memastikan nilai-nilai visi sekolah tetap terjaga meskipun tanpa pengawasan langsung (*self-regulation*).

Tahap reproduksi adalah keberhasilan guru dalam menerjemahkan pengamatan menjadi tindakan nyata. Fenomena di SDN 3 Sadapaingan, di mana guru tetap tenang mencari solusi materi *offline* saat sinyal hilang, merupakan reproduksi langsung dari ketenangan kepala sekolah dalam menghadapi kendala teknis. Di sini, konsep *self-efficacy* bekerja: melihat kepala sekolah yang sudah senior tetap gigih belajar AI dan koding (seperti di SDN 4 Sadapaingan) meningkatkan keyakinan diri guru bahwa mereka pun mampu melakukannya. Transformasi digital di ketiga sekolah tersebut tidak lagi bersifat instruksional (perintah), melainkan telah menjadi spontanitas profesional karena guru telah berhasil mereplikasi perilaku visioner pimpinannya ke dalam praktik pembelajaran di kelas.

Penemuan bahwa guru meniru perilaku kepala sekolah (seperti penggunaan IFP dan sikap sabar) memvalidasi teori Bandura mengenai *observational learning*. Guru melakukan proses kognitif mulai dari perhatian (*attention*) terhadap kompetensi IT kepala sekolah, hingga reproduksi (*reproduction*) tindakan tersebut di kelas

Tahap motivasi guru untuk berinovasi dipicu oleh pengamatan terhadap konsekuensi positif yang diterima oleh kepala sekolah (*vicarious reinforcement*). Keberhasilan sekolah meraih apresiasi seperti dana BOS Kinerja menjadi bukti nyata bagi guru bahwa mengikuti pola kepemimpinan yang jujur dan visioner membuahkan hasil yang bermartabat. Kepala sekolah di ketiga lokus berhasil menyuntikkan motivasi intrinsik dengan menekankan bahwa inovasi digital adalah bentuk "ibadah" untuk mencerdaskan anak didik. Hal ini memperkuat teori Bandura bahwa individu terdorong meniru model jika melihat adanya penghargaan (prestasi sekolah) dan nilai keberkahan (religiusitas).

Upaya kepala sekolah dalam memotivasi staf ini sejalan dengan temuan Janene Hemmen, dkk. (2009) bahwa salah satu metatema pemimpin visioner adalah kemampuan membangun hubungan dan memotivasi pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai model (*role model*) di era digital adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan Menjadi *First Learner* di Tengah Beban Birokrasi

Berdasarkan teori psikologi sosial, guru tidak akan memberikan perhatian (*attention*) atau meniru pimpinan yang hanya bisa memberikan instruksi di atas

kertas. Jika kepala sekolah memerintahkan guru menggunakan Platform Merdeka Mengajar (PMM) atau memanfaatkan AI dasar untuk mengajar, maka kepala sekolah harus menguasai teknologi tersebut terlebih dahulu. Tantangannya, waktu harian kepala sekolah sering kali habis tersita oleh rapat dinas, laporan SPJ, dan urusan birokrasi kedinasan, sehingga waktu untuk belajar mandiri menjadi sangat terbatas. Tantangannya adalah membagi waktu antara belajar mandiri dengan tumpukan tugas administrasi kedinasan yang menyita waktu kerja harian.

2. Menjaga Stabilitas Emosional (*Emotional Grounding*) saat Sistem Error

Dalam tahap penyimpanan memori (*retention*), guru akan merekam dengan sangat kuat bagaimana reaksi pimpinan saat menghadapi situasi krisis teknologi. Ketika internet tiba-tiba mati total saat rapat daring penting, atau Chromebook mendadak macet (*freeze*) di tengah monitoring-evaluasi, mata guru akan tertuju pada kepala sekolah. Jika kepala sekolah meresponsnya dengan kepanikan atau amarah, guru akan menyerap memori negatif bahwa "teknologi itu menyusahkan". Kepala sekolah dituntut tetap tenang dan solutif agar bawahannya meniru sikap resiliensi (pantang menyerah) tersebut.

3. Beban Moral Integritas Data Evaluasi Digital

Era Digital menuntut sekolah untuk mengisi data Rapor Pendidikan dan Dapodik secara mandiri. Di sinilah integritas kepala sekolah diuji sebagai *role model*. Ada godaan dan tekanan kultural yang besar untuk "mempercantik" angka-angka evaluasi sekolah secara fiktif agar rapor sekolah terlihat hijau di dasbor nasional atau demi mengejar status akreditasi daerah. Menolak

melakukan manipulasi data administrasi digital ini demi kejujuran objektif memerlukan kekuatan moral dan prinsip integritas personal yang sangat tinggi.

4. Paradoks Autentisitas Digital (*Branding* vs Realitas Nyata)

Penggunaan media sosial (Instagram/TikTok sekolah) sebagai alat *branding* untuk menarik minat masyarakat seperti yang gencar dilakukan di sekolah-sekolah memiliki tantangan tersendiri. Kepala sekolah memikul beban moral untuk memastikan *branding* tersebut tetap autentik (jujur). Jangan sampai media sosial menampilkan video pembelajaran digital yang sangat canggih dan tanpa cela, padahal realitas harian di kelas guru-guru masih tertatih-tatih tanpa Wi-Fi. Konten digital harus menjadi cerminan nyata, bukan sekadar "kosmetik" demi kepuasan impresi publik.

5. Keteladanan dalam Pembatasan Diri (*Digital Detoxing* dan Humanisme)

Digital yang tidak dikontrol dengan bijak berisiko mengikis tatanan nilai budaya Sunda di Kecamatan Panawangan yang sarat akan kehangatan sosial (*silih asih, silih asah, silih asuh*). Jika kepala sekolah selalu sibuk menatap layar ponsel atau laptop saat diajak bicara oleh guru atau ketika jam istirahat bersama siswa, perilaku dingin ini akan ditiru oleh lingkungan sekolah. Sebagai panutan, kepala sekolah harus memberikan contoh keseimbangan (*screen time balance*); kapan harus menggunakan gawai untuk efisiensi kerja, dan kapan harus meletakkan teknologi demi membangun interaksi sosial-pedagogis yang hangat secara tatap muka.

Sama halnya dengan kepala sekolah yang menjadi panutan bagi guru, pengawas sekolah adalah *role model* utama bagi para kepala sekolah. Pengawas

visioner memimpin dengan data. Dalam pertemuan kelompok kerja kepala sekolah (K3S), pengawas tidak lagi sibuk memeriksa tumpukan kertas laporan, melainkan membuka dasbor Rapor Pendidikan secara digital, melakukan analisis bersama, dan membimbing kepala sekolah membaca data secara komprehensif. Pengawas mendorong terbentuknya iklim belajar yang sehat antar-kepala sekolah. Ia menjadi mentor yang mendampingi kepala sekolah dalam mengeksplorasi platform digital baru, memberikan umpan balik yang konstruktif (bukan instruktif), dan senantiasa menularkan optimisme digital yang humanis.

2.1.4. Strategi Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Transformasi Pembelajaran Di Era Digital

Strategi kepemimpinan visioner berhasil mentransformasi pembelajaran digital melalui: akselerasi sertifikasi AI/Koding, kepemimpinan adaptif, peer coaching, dan rekonstruksi peran guru menjadi fasilitator berbasis efisiensi AI. Sinergi antara kompetensi guru dan perangkat Interactive Flat Panel (IFP) terbukti menciptakan ekosistem belajar yang *immersive*, sekaligus menegaskan bahwa keteladanan pimpinan adalah kunci utama mengatasi hambatan adopsi teknologi dan keterbatasan infrastruktur.

Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan menunjukkan bahwa transformasi pembelajaran bukan sekadar pemenuhan perangkat teknologi, melainkan sebuah perubahan paradigma yang menyentuh aspek fundamental SDM. Kepemimpinan visioner di sini termanifestasi dalam kemampuan kepala sekolah memproyeksikan kebutuhan masa depan melalui peningkatan literasi *Artificial Intelligence* (AI) dan

kompetensi pedagogi digital. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat lima pilar strategi utama yang diimplementasikan:

Kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya dan SDN 3 Sadapaingan menunjukkan strategi Akuntabilitas Visioner. Keberhasilan mereka dalam mengalokasikan dana BOS Kinerja untuk sertifikasi resmi Koding dan AI bagi tenaga pendidik merupakan langkah strategis yang sangat tepat sasaran. Analisis pemanfaatan instrumen pendanaan negara untuk pengembangan SDM (bukan sekadar fisik) membuktikan bahwa kepala sekolah memiliki skala prioritas yang progresif. Sertifikasi ini memberikan legitimasi profesional dan standar pedagogi "kelas dunia" bagi guru di tingkat sekolah dasar, yang sekaligus mendobrak keterbatasan administratif demi mengejar disrupsi teknologi. Langkah ini mendukung teori Frontiers (2025) bahwa *continuous professional development* (CPD) adalah aspek paling krusial karena guru perlu memperbarui keterampilan digital seiring perkembangan teknologi. Serta hal ini memperkuat temuan Entriza & Puspitasari (2025:3) yang menyatakan bahwa teknologi mampu menyediakan pengalaman pelatihan yang personal dan efektif melalui umpan balik otomatis (*automated feedback*).

Kepemimpinan adaptif dan motivasi intrinsik (jalur mandiri) terlaksana di SDN 4 Sadapaingan, meskipun terkendala anggaran (tidak menerima BOS Kinerja), visi digital tetap berjalan melalui jalur webinar mandiri dan pemanfaatan sumber belajar terbuka (Ruang GTK). Strategi ini menekankan pada keteladanan (*leading by example*). Ketika kepala sekolah ikut serta dalam "nonton bareng" webinar, tercipta budaya belajar tanpa paksaan. Hal ini membuktikan bahwa literasi

digital tidak selalu bergantung pada ketersediaan dana, melainkan pada kemauan politik (*political will*) pemimpin untuk menggerakkan ekosistemnya. Strategi ini menjawab tantangan "ketidaksiapan guru" dan "kesenjangan digital" yang dikemukakan oleh Rahayu et al. (2025:1). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang menumbuhkan kemauan politik (*political will*) di tingkat unit terkecil. Serta sejalan dengan penelitian Sugeng Utomo yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif diawali dari terciptanya visi yang mampu menggerakkan orang lain meskipun dalam keterbatasan sumber daya.

Strategi *Peer Coaching* yang diterapkan di ketiga sekolah merupakan bentuk Kepemimpinan Kolektif. Penunjukan guru bersertifikat sebagai "lokomotif" atau mentor bagi rekan sejawat (seperti forum "Selasa Digital") efektif dalam mendistribusikan pengetahuan secara merata. Penulis menganalisis bahwa metode ini berhasil meruntuhkan sekat birokrasi dan mengurangi resistensi guru senior terhadap teknologi. Pendekatan persuasif antar teman sejawat menciptakan suasana belajar yang "nir-tekanan", sehingga transformasi digital tidak dipandang sebagai beban, melainkan kebutuhan bersama. Mengacu pada Showers & Joyce (1996:12), *peer coaching* di sini berfungsi sebagai pengembangan profesional di mana guru saling memberikan dukungan dan refleksi. Ini juga merupakan implementasi dari *digital collaboration* dalam kerangka. Serta peneliti menganalisis bahwa metode ini berhasil meruntuhkan sekat birokrasi, sesuai dengan konsep Noor Ismail bahwa kepemimpinan adalah faktor pembeda antara keberhasilan dan kegagalan dalam organisasi yang sedang bertransformasi.

Rekonstruksi peran guru melalui integrasi ai dalam administrasi, salah satu temuan krusial adalah pemanfaatan AI sebagai "asisten pintar" untuk mereduksi beban administratif (Modul Ajar, ATP, analisis rapor). Kepala sekolah mengarahkan guru untuk melakukan efisiensi berbasis data. Penggunaan AI yang mampu memangkas waktu persiapan hingga 50% mengembalikan marwah guru sebagai fasilitator. Dengan berkurangnya beban klerikal, guru memiliki lebih banyak ruang untuk melakukan observasi emosional dan kognitif terhadap siswa. Ini adalah esensi transformasi: menggunakan kecerdasan mesin untuk memperkuat sisi kemanusiaan dalam pendidikan. Pemanfaatan AI ini membuktikan teori Paramita dkk. (2025:1) bahwa AI memiliki potensi untuk *improve instructional efficiency* dan mendukung guru dalam tugas administratif. Temuan ini selaras dengan Zakaria et al. (2025:3) yang menyatakan bahwa AI mengubah peran guru dari penyampai materi menjadi fasilitator. Dengan bantuan AI, marwah guru sebagai pendidik yang fokus pada aspek emosional siswa kembali menguat karena beban rutin telah tereduksi hingga 50%.

Strategi terakhir adalah memastikan bahwa "otak" (literasi AI) sinkron dengan "alat" (*hardware* IFP). Kepala sekolah memastikan IFP tidak hanya menjadi pengganti layar TV, tetapi menjadi jendela dunia yang interaktif ini merupakan sinkronisasi ai dengan *Interactive Flat Panel* (IFP). Di sekolah yang terkendala sinyal, kemampuan guru merancang konten AI secara *offline* untuk dieksekusi di IFP menunjukkan Adaptive Leadership yang luar biasa. Penggabungan algoritma AI dengan visualisasi IFP menciptakan pengalaman belajar *immersive* yang memicu dopamin rasa ingin tahu siswa, mengubah kelas dari ruang pasif menjadi

ruang partisipatif. Sinergi ini merupakan inti dari integrasi teknologi yang efektif. Menurut Zakaria et al. (2025:2), AI harus disertai dengan *framework* pedagogis yang jelas agar tidak hanya menjadi "alat teknologi" semata. Strategi *Problem Solver* di SDN 3 Sadapaingan dan SDN 4 Sadapaingan (menggunakan konten AI secara *offline*) menunjukkan Kepemimpinan Adaptif yang luar biasa. Hal ini mendukung teori Revuelta Domínguez et al. (2022:5) tentang pentingnya penguasaan *management of digital learning environments* bagi guru abad ke-21.

2.2. Temuan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif analisis data merupakan tahap yang bermanfaat untuk menelaah data yang telah di peroleh dari beberapa informan yang telah di pilih selama penelitian berlangsung. Selain itu juga berguna untuk menjelaskan dan memastikan kebenaran temuan penelitian. Analisis data ini telah dilakukan sejak awal dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan. Adapun penelitian ini menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan visioner kepala sekolah di era Digital ditinjau dari peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang (*designer*), peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*), peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai model (*role model*), dan strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan literasi AI dan kompetensi pedagogi digital tenaga pendidik di sekolah dasar Gugus V Kecamatan Panawangan Kab. Ciamis.

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan penelitian yang menunjukkan bahwa:

6. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai perancang (*designer*) menunjukkan bahwa kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan telah mengimplementasikan peran sebagai perancang (*designer*) yang tidak hanya berfokus pada teknis pengadaan perangkat keras, melainkan pada pembangunan "perangkat lunak" organisasi yang meliputi visi bersama (*shared vision*), sistem kerja, dan budaya belajar kolektif. Mengacu pada kerangka Senge, kepala sekolah berhasil merancang visi digital yang kolaboratif sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) di kalangan guru, serta mendesain sistem berpikir (*systems thinking*) yang mengintegrasikan kurikulum koding dan strategi *digital offline* sebagai solusi adaptif atas kendala infrastruktur. Peneliti menyimpulkan bahwa peran perancang ini secara signifikan telah membentuk organisasi pembelajar (*learning organization*) yang resiliens dan inovatif, di mana teknologi digital (Chromebook dan IFP) disinkronkan dengan kebijakan strategis BOS Kinerja untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang inklusif, relevan, dan berkelanjutan di era disrupsi.
7. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai pemecah masalah (*problem solver*) menunjukkan bahwa kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan menjalankan peran pemecah masalah (*problem solver*) secara proaktif dan berbasis data, dengan mengintegrasikan teknologi sebagai instrumen utama dalam siklus organisasi. Melalui siklus Identifikasi-Refleksi-Benahi (IRB), kepala sekolah mentransformasi metode konvensional menjadi Perencanaan Berbasis Data

(PBD) menggunakan Rapor Pendidikan sebagai "cermin" objektif untuk mendefinisikan masalah secara tajam sesuai teori Robbins dan Judge. Analisis peneliti mengungkap bahwa efektivitas solusi dicapai melalui kolaborasi inklusif dan keberanian strategis dalam memprioritaskan anggaran IT (BOS Kinerja) di atas kebutuhan konsumtif, bahkan di tengah keterbatasan infrastruktur. Inovasi solusi yang dikembangkan—mulai dari Digital administrasi di SDN 5 Gardujaya, strategi *digital offline* di SDN 3 Sadapaingan, hingga efisiensi *branding* di SDN 4 Sadapaingan membuktikan kemampuan kepala sekolah dalam mengoptimalkan aset yang ada sesuai prinsip Rivai dkk. Peneliti menyimpulkan bahwa peran ini diakhiri dengan mekanisme evaluasi dan *coaching* yang konsisten, menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang memastikan setiap hambatan transformasi digital diatasi melalui keputusan yang transparan, humanis, dan berorientasi masa depan.

8. Peran kepemimpinan visioner kepala sekolah sebagai model (*role model*) menemukan bahwa kepala sekolah di SDN 5 Gardujaya, SDN 3 Sadapaingan, dan SDN 4 Sadapaingan bertindak sebagai instrumen transformasi digital yang hidup (*live model*) melalui mekanisme pembelajaran sosial yang komprehensif. Berdasarkan analisis teori Bandura dan Nanus, peneliti menemukan bahwa keteladanan kepala sekolah efektif karena melewati empat tahapan kognitif: (1) *Attention*, di mana kepala sekolah memposisikan diri sebagai "*first learner*" yang mahir mengoperasikan teknologi (IFP/AI) namun tetap rendah hati; (2) *Retention*, melalui internalisasi nilai "teknologi sebagai amanah ibadah" yang

mengubah aspek teknis menjadi kompas moral kerja; (3) *Reproduction*, yang terlihat dari peningkatan *self-efficacy* guru dalam mereplikasi kegigihan pimpinan saat menghadapi kendala sinyal atau keterbatasan alat; serta (4) *Motivation*, di mana keberhasilan meraih prestasi (BOS Kinerja) menjadi penguatan (*reinforcement*) bagi guru untuk berinovasi. Peneliti menyimpulkan bahwa di era digital, kewibawaan pimpinan tidak lagi bersumber pada kekuasaan administratif, melainkan pada sinergi antara *hard skill* (literasi IT) dan *soft skill* (integritas dan kesabaran), yang secara efektif mentransfer visi digital menjadi perilaku profesional guru yang spontan dan bermartabat.

9. Strategi kepemimpinan visioner di ketiga sekolah dasar tersebut bukan sekadar pemenuhan infrastruktur, melainkan sebuah transformasi paradigma SDM yang bertumpu pada lima pilar strategis. Pertama, penerapan akuntabilitas visioner melalui alokasi anggaran (BOS Kinerja) untuk sertifikasi profesional AI dan koding, yang menurut analisis peneliti merupakan langkah progresif dalam mendobrak keterbatasan administratif demi mencapai standar pedagogi global sesuai teori Frontiers. Kedua, penguatan kepemimpinan adaptif melalui keteladanan (*leading by example*), di mana kepala sekolah menumbuhkan motivasi intrinsik dan *political will* melalui budaya belajar mandiri meski dalam keterbatasan dana. Ketiga, implementasi kepemimpinan kolektif melalui ekosistem *peer coaching* (forum "Selasa Digital") yang berhasil meruntuhkan resistensi birokrasi dan menciptakan suasana belajar "nir-tekanan" antar teman sejawat. Keempat, rekonstruksi peran guru melalui integrasi AI sebagai "asisten pintar" yang mampu mereduksi beban administratif hingga 50%,

sehingga mengembalikan marwah guru sebagai fasilitator emosional dan kognitif selaras dengan pemikiran Zakaria et al. Kelima, strategi sinkronisasi teknologi antara literasi AI dengan perangkat *Interactive Flat Panel* (IFP) yang menciptakan pengalaman belajar *immersive* dan partisipatif. Peneliti menyimpulkan bahwa sinergi kelima strategi ini membuktikan bahwa keberhasilan Digital di sekolah pelosok sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengelola ekosistem digital secara adaptif, sistematis, dan berbasis data.

Tabel 4.17
Ringkasan Temuan Penelitian Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah di Era Digital

Fokus Penelitian	Hasil Temuan	Makna Temuan
Peran sebagai Perancang (Designer)	Kepala sekolah membangun "perangkat lunak" organisasi melalui visi bersama (<i>shared vision</i>), sistem kebijakan terintegrasi (<i>systems thinking</i>), dan budaya belajar kolektif.	Kepala sekolah bukan sekadar administrator teknis, melainkan arsitek ekosistem yang membangun rasa kepemilikan (<i>sense of ownership</i>) guru terhadap transformasi digital.
Peran sebagai Pemecah Masalah (Problem Solver)	Implementasi siklus Identifikasi-Refleksi-Benahi (IRB) berbasis data Rapor Pendidikan (PBD). Mengalokasikan BOS Kinerja untuk IT dan menciptakan solusi kreatif seperti "Digital Offline".	Kepemimpinan bergeser dari reaktif menjadi proaktif-strategis; keputusan diambil secara transparan dan berani memprioritaskan investasi masa depan di atas kebutuhan konsumtif.
Peran sebagai Model (Role Model)	Menjadi <i>live model</i> melalui tahapan <i>Attention</i> , <i>Retention</i> , <i>Reproduction</i> , dan <i>Motivation</i> . Kepala sekolah memposisikan diri sebagai "pembelajar pertama" (<i>first learner</i>).	Kewibawaan pemimpin di era digital tidak lagi berbasis kekuasaan formal, tetapi pada sinergi antara keahlian teknologi (<i>hard skill</i>) dan integritas moral (<i>soft skill</i>).
Strategi Transformasi Pembelajaran	Penerapan 5 pilar: Akuntabilitas visioner (sertifikasi AI), kepemimpinan adaptif, <i>peer coaching</i> (Selasa Digital), rekonstruksi peran guru melalui AI, dan sinkronisasi alat (IFP).	Transformasi digital yang sukses di sekolah bukan soal kecanggihan alat semata, melainkan kemampuan pemimpin mengubah paradigma SDM dan mereduksi beban administratif guru.

Sumber : Peneliti, Tahun 2026