

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
DIGITAL GURU DI MTsN KOTA BATU**



Oleh:
Nursinta
240106210021

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI
DIGITAL GURU DI MTsN KOTA BATU**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:

**Nursinta
240106210021**

Dosen Pembimbing I
Prof. Dr. Marno, M.Ag.

Dosen Pembimbing II
Dr. Alfiana Yuliefiyanti, MA.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

MOTTO

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

"Dan katakanlah: 'Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan.'" (QS. Thoha: 114)

"Kesuksesan bukan tentang seberapa cepat kita sampai, tetapi tentang seberapa gigih kita melangkah meski jalan penuh rintangan."

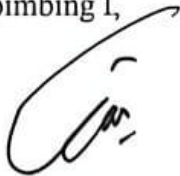
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di MTsN Kota Batu” yang disusun oleh Nursinta (NIM: 240106210021) Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 26 Januari 2026

Pembimbing I,



Prof. Dr. Marno, M.Ag.
NIP. 197208222002121001

Pembimbing II,



Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, MA.
NIP. 197107012006042001

Mengetahui
Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.
NIP. 196512051994031003

LEMBAR PENGASAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di MTsN Kota Batu” yang disusun oleh Nursinta (240106210021) ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada Rabu, 25 Februari 2026.

Dewan Penguji



Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

NIP.197204202002121003

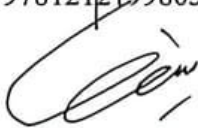
Penguji Utama



Prof. Dr. H. Ahmad Barizi, M.A

NIP.197812121998031008

Ketua/Penguji



Prof. Dr. Marno, M.Ag

NIP.197208222002121001

Penguji



Dr. Alfiana Yuli Efivanti, M.A

NIP.197107012006042001

Sekretaris

Mengetahui

Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP.196508171998031003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Nursinta

NIM : 240106210021

Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 26 Januari 2026

Saya yang menyatakan,



Nursinta

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis dedikasikan untuk kedua orang tua yang sangat dicintai, yang telah memberikan curahan kasih sayang, pengorbanan tak terhitung, serta panjatan doa yang tidak pernah berhenti di setiap tahapan kehidupan penulis. Atas bimbingan dan keikhlasan mereka, penulis berhasil menjalani pendidikan hingga tingkat Strata Dua serta mampu menuntaskan penulisan tesis ini.

Persembahan ini juga ditujukan kepada seluruh keluarga besar yang selalu setiap saat memberikan dukungan moral, semangat, dan doa, hingga penulis dapat bertahan menjalani masa perkuliahan di luar kampung halaman.

Penulis juga mengpersembahkan karya ini kepada para dosen pembimbing, Bapak Prof. Dr. Marno, M.Ag. dan Ibu Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.Pd., yang telah mendampingi penulis dengan penuh kesabaran, keikhlasan, serta dedikasi tinggi, dan terus memberikan bimbingan serta masukan yang sangat berharga sepanjang proses penyusunan tesis.

Rasa terima kasih dan apresiasi juga penulis haturkan kepada seluruh warga MTsN Kota Batu atas peluang, bantuan, serta kerja sama yang telah diberikan semasa berlangsungnya kegiatan penelitian.

Terakhir, tesis ini penulis persembahkan pula kepada para sahabat dan rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2024, terlebih kelas B, yang telah menjadi mitra dalam perjuangan bersama, saling memberikan kekuatan, serta dukung-mendukung sepanjang perjalanan studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menuntaskan penulisan tesis dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di MTsN Kota Batu". Semoga shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga beliau, para sahabat, serta seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Fokus penelitian ini adalah pada bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah diterapkan dalam menghadapi perubahan digital di dunia pendidikan, yang pada saat bersamaan menjadi tantangan dan peluang untuk memperkuat kompetensi para guru di tengah perkembangan Era 5.0.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Maka dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si., CAHRM., CRMP, serta seluruh pejabat di lingkungan universitas, yang telah memberikan kesempatan serta fasilitas yang diperlukan bagi penulis untuk menjalani pendidikan pada tingkat Magister.
2. Direktur Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., dan Wakil Direktur, Ibu Prof. Dr. Hj. Like Raskova Octaberlina, M.Ed., yang telah

memberikan dukungan dan kebijakan akademik yang memperlancar perjalanan studi penulis.

3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I. dan Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd., yang telah memberikan arahan, motivasi, serta layanan akademik selama penulis menjalani perkuliahan.
4. Dosen Pembimbing I, Bapak Prof. Dr. Marno, M.Ag., dan Pembimbing II, Ibu Dr. Alfiana Yuli Efiyanti, M.A., yang dengan penuh kesabaran, keikhlasan, dan dedikasi telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, serta masukan yang konstruktif sejak tahap perencanaan hingga penyelesaian tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Staf yang telah berbagi ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman berharga selama perkuliahan, serta memberikan kemudahan dalam layanan akademik dan administratif selama penulis menjalani studi.
6. Kepala Madrasah MTsN Kota Batu beserta para Bapak/Ibu guru dan seluruh civitas akademika, yang telah memberikan izin, dukungan, serta kerja sama selama pelaksanaan penelitian dan pengumpulan data.
7. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda H. Muhammad Ramli dan Ibunda Hj. Harlina, yang telah memberikan restu, dukungan moril dan materil, serta kasih sayang yang tak ternilai dari awal hingga akhir pendidikan penulis. Serta adik-adikku, Citra Nur Ilahi, Nur Afifah Khumairah, dan Arrayyan Dylan Alfarizqi, yang selalu hadir memberikan semangat dan kebahagiaan di kala lelah, sehingga menjadi penguat bagi penulis dalam menuntaskan studi ini.

8. Keluarga Besar H. Mappi dan H. Jufri, terima kasih atas kasih sayang, dukungan, dan doa yang tidak pernah berhenti. Kehadiran serta perhatian dari keluarga telah menjadi sumber kekuatan bagi penulis dalam menyelesaikan studi ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2024, terlebih kelas B, yang telah menjadi mitra seperjuangan, saling menguatkan, serta memberikan dukungan selama masa perkuliahan hingga tesis ini selesai.
10. Nurul Fikriyatul Aulia, Etika Adawiah, Azkiyah, Muh. Afdhol, M. Ridho Anshori, Muh. Jalaluddin Shiddiq, dan Afriyono, sesama teman seprantauan, terima kasih atas kebersamaan, gelak tawa, serta cerita-cerita ringan yang selalu menghibur.
11. Seluruh pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan secara individual, yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terlebih dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

Malang, 26 Januari 2026

Nursinta

NIM. 240106210021

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
MOTTO	iii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Orisinalitas Penelitian	9
F. Definisi Istilah	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
A. Kepemimpinan Transformasional	18
B. Kompetensi Digital Guru	27
C. Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Digital Guru	37
D. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru	41
E. Kerangka Berfikir	44
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	47
B. Kehadiran Peneliti	48
C. Lokasi Penelitian	49

D. Data dan Sumber Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Analisis Data	54
G . Keabsahan Data.....	56
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	58
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	58
B. Paparan Data Penelitian	62
C. Hasil Penelitian	103
BAB V PEMBAHASAN	110
A. Penerapan Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru	110
B. Strategi yang Diterapkan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru	124
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru	134
D. Kontribusi Temuan terhadap Pengembangan Teori Kepemimpinan Transformatif.....	139
BAB VI PENUTUP	150
A. Kesimpulan.....	150
B. Saran.....	152
DAFTAR PUSTAKA.....	153
LAMPIRAN-LAMPIRAN	161

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kerangka Konseptual Kepemimpinan Transformatif dalam Peningkatan Kompetensi Digital Guru	25
Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Wawancara Penelitian.....	51
Tabel 3. 2 Lembar Observasi Penelitian	53
Tabel 4. 1 Identitas Madrasah	58
Tabel 4. 2 Dampak Kepemimpinan Transformatif terhadap Kompetensi Digital Guru Berdasarkan Kerangka DigCompEdu.....	74
Tabel 4. 3 Kegiatan Kepala Madrasah	90
Tabel 4. 4 Kompetensi Digital Guru dan Implikasinya.....	93
Tabel 5. 1 Dialektika Teori, Temuan Lapangan dan Kontribusi terhadap Pengembangan Teori Kepemimpinan Transformatif	140

DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir	44
------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Madrasah.....	61
Gambar 4. 2 Rekapitulasi Hasil SKM.....	64
Gambar 4. 3 Agenda MGMP	72
Gambar 4. 4 SAS dengan Sistem CBT	79
Gambar 4. 5 Pantauan Langsung dari Bapak Kamad dan Kemenag	79
Gambar 4. 6 Pelatihan Membuat Video Produk dengan AI	80
Gambar 4. 7 Workshop Deep Learning.....	80
Gambar 4. 8 Supervisi Kepala Madrasah.....	82
Gambar 4. 9 Pembelajaran dengan Website Kahoot	86
Gambar 4. 10 Pembelajaran dengan PPT.....	86

ABSTRAK

Nursinta. 2026. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di MTsN Kota Batu. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Prof. Dr. Marno, M.Ag., (II) Dr. Alfiana Yuliefiyanti, MA.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Digital Guru, Madrasah

Transformasi digital dalam pendidikan menuntut madrasah beradaptasi dengan paradigma pembelajaran abad ke-21. Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan kompetensi digital guru melalui kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, mengidentifikasi strategi yang diterapkan, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan guru, dilengkapi dengan observasi dan dokumentasi. Analisis data meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kepemimpinan transformasional diterapkan melalui empat dimensi, yaitu *idealized influence* (keteladanan teknologi dan visi digital), *inspirational motivation* (motivasi dan dukungan moral), *intellectual stimulation* (psychological safety dan pelatihan responsif), serta *individualized consideration* (pendampingan personal dan apresiasi inovasi guru); (2) Strategi peningkatan kompetensi digital dilaksanakan melalui lima pendekatan, yaitu pelatihan dan workshop, monitoring dan coaching, lesson study, professional learning community, serta reward dan recognition; (3) Faktor pendukung meliputi komitmen kepemimpinan, motivasi guru, ketersediaan sarana prasarana, budaya kolaboratif, dan dukungan stakeholder, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan fasilitas, perbedaan tingkat kompetensi guru, dan kendala jaringan internet.

Penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio dalam konteks pengembangan kompetensi digital guru di madrasah. Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan pengelolaan manajemen yang sistematis membentuk ekosistem pengembangan profesional guru yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan pendidikan era digital.

ABSTRACT

Nursinta. 2026. Transformational Leadership of Madrasah Principal in Improving Teachers' Digital Competence at MTsN Kota Batu. Thesis, Master's Program in Islamic Education Management, Graduate School of State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisors: (I) Prof. Dr. Marno, M.Ag., (II) Dr. Alfiana Yuliefiyanti, MA.

Keywords: Transformational Leadership, Teachers' Digital Competence, Madrasah

Digital transformation in education requires madrasahs to adapt to 21st-century learning paradigms. Madrasah principals play a strategic role in promoting teachers' digital competence improvement through transformational leadership. This study aims to analyze the implementation of madrasah principal's transformational leadership, identify applied strategies, and analyze supporting and inhibiting factors in improving teachers' digital competence at MTsN Kota Batu.

The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with the madrasah principal, vice principal for curriculum, and teachers, complemented by observation and documentation. Data analysis included data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was tested through source, technique, and time triangulation.

The findings reveal: (1) Transformational leadership was implemented through four dimensions: *idealized influence* (technological role modeling and digital vision), *inspirational motivation* (motivation and moral support), *intellectual stimulation* (psychological safety and responsive training), and *individualized consideration* (personal mentoring and appreciation of teacher innovation); (2) Strategies for enhancing digital competence were carried out through five approaches: training and workshops, monitoring and coaching, lesson study, professional learning community, and reward and recognition; (3) Supporting factors include leadership commitment, teacher motivation, availability of facilities and infrastructure, collaborative culture, and stakeholder support, while inhibiting factors encompass limited facilities, varying levels of teacher competence, and internet connectivity issues.

This research strengthens Bass and Riggio's transformational leadership theory in the context of developing teachers' digital competence in madrasahs. The synergy between transformational leadership and systematic management creates an adaptive, effective, and sustainable professional development ecosystem for teachers in facing digital era education demands.

مستخلص البحث

نور سنتا. ٢٠٢٦. القيادة التحويلية لرئيس المدرسة في تحسين الكفاءة الرقمية للمعلمين في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية مدينة باتو. رسالة الماجستير، برنامج ماجستير إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: الأستاذ الدكتور مارنو الماجستير، المشرفة الثانية: الدكتورة ألفيانا يولي إفياني الماجستير

الكلمات الأساسية: القيادة التحويلية، الكفاءة الرقمية للمعلمين، المدرسة

يتطلب التحول الرقمي في التعليم من المدارس الإسلامية التكيف مع نموذج التعلم في القرن الحادي والعشرين الذي يؤكد على استخدام التكنولوجيا وتعزيز المعرفة الرقمية. يلعب رئيس المدرسة دورًا استراتيجيًا في تعزيز تحسين الكفاءة الرقمية للمعلمين من خلال القيادة التحويلية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق القيادة التحويلية لرئيس المدرسة، وتحديد الاستراتيجيات المطبقة، وتحليل العوامل الداعمة والمعيقة في تحسين الكفاءة الرقمية للمعلمين في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية مدينة باتو.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي بنوع دراسة الحالة. تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع رئيس المدرسة ونائب رئيس المدرسة لشؤون المناهج والمعلمين، مستكملة بالملاحظة والتوثيق. يشمل تحليل البيانات تكثيف البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. تم اختبار صحة البيانات من خلال التثليث من حيث المصادر والتقنيات والوقت.

أظهرت نتائج البحث ما يلي: (١) طُبِّقت القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد، وهي: التأثير المثالي (القدوة التكنولوجية والرؤية الرقمية)، والدافعية الإلهامية (التحفيز والدعم المعنوي)، والإثارة الفكرية (الأمان النفسي والتدريب المستجيب)، والاعتبار الفردي (الإرشاد الشخصي وتقدير إبداع المعلمين)؛ (٢) نُقِّدت استراتيجيات تعزيز الكفاءة الرقمية من خلال خمسة مداخل، وهي: التدريب وورش العمل، والمراقبة والتوجيه، ودراسة الدرس ومجتمع التعلم المهني، والمكافأة والتقدير؛ (٣) تشمل العوامل الداعمة: التزام القيادة، ودافعية المعلمين، وتوافر المرافق والبنية التحتية، والثقافة التعاونية، ودعم أصحاب المصلحة، في حين تتضمن العوامل المعيقة: محدودية المرافق، وتفاوت مستويات كفاءة المعلمين، وضعف الاتصال بالإنترنت.

تعزز هذه الدراسة نظرية القيادة التحويلية لباس وريجيو في سياق تطوير الكفاءة الرقمية للمعلمين في المدارس الإسلامية. إن التآزر بين القيادة التحويلية والإدارة المنهجية يشكل نظامًا بيئيًا للتطوير المهني للمعلمين يتسم بالتكيف والفعالية والاستدامة في مواجهة متطلبات التعليم في العصر الرقمي.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Transformasi teknologi digital yang terjadi bersamaan dengan kemunculan era 5.0 membawa dinamika berupa peluang sekaligus tantangan dalam sektor pendidikan Indonesia. Institusi pendidikan diharapkan tidak hanya mengadopsi teknologi, melainkan juga mengintegrasikannya secara produktif ke dalam aktivitas pembelajaran.¹ Dalam situasi tersebut, penguasaan teknologi atau kemampuan digital guru memiliki peran krusial, sebab pendidik yang memiliki kemampuan digital tidak sekadar terampil menggunakan piranti teknologi, namun juga memiliki daya pikir analitis dan inovatif dalam memanfaatkan teknologi sebagai instrumen penunjang pembelajaran yang lebih produktif dan bermutu.²

Era transformasi digital, kepala madrasah memiliki fungsi strategis bagi kesuksesan perubahan kelembagaan. Bass dan Avolio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan, memotivasi, serta pemberdayaan kepada anggotanya melalui keteladanan ideal, rangsangan intelektual, dorongan yang menginspirasi, dan kepedulian personal.³ Model kepemimpinan ini relevan

¹ Thalia Ajeng Ayu Kencana and Lady Pretylia Iraynida Disha, "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Digital," *Sindoro Cendikia Pendidikan* 10, no. 3 (2024), <https://doi.org/10.9644/sindoro.v3i9.252>.

² Asep Sukendo Egok, "Pelatihan Literasi Digital Untuk Guru SD Dalam Mencetak Smart Kids Di Era Teknologi," *J. A. I: Jurnal Abdimas Indonesia* 4, no. 4 (2024): 1767–77.

³ Bernard M Bass and Bruce J Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (Thousand Oaks California: SAGE, 1994).

karena mendorong perubahan mendasar pada pola pikir, budaya organisasi, serta kapasitas sumber daya manusia dalam menghadapi era digital.

Kompetensi digital guru merupakan elemen strategis dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif, inovatif, dan relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Kompetensi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat dan aplikasi, tetapi juga kemampuan pedagogis untuk merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran berbasis teknologi secara bermakna.

Berdasarkan kerangka DigCompEdu yang dikembangkan oleh European Commission mengklasifikasikan kompetensi digital guru ke dalam enam bidang utama, yaitu keterlibatan profesional, pengelolaan sumber daya digital, praktik pembelajaran, asesmen digital, pemberdayaan peserta didik, serta fasilitasi peningkatan kompetensi digital siswa. Kerangka ini menegaskan bahwa transformasi digital menuntut perubahan menyeluruh dalam budaya dan praktik pembelajaran, bukan sekadar penggunaan perangkat teknologi.⁴

Transformasi digital dalam konteks madrasah semakin menguat seiring dengan implementasi kebijakan nasional seperti Kurikulum Merdeka dan penerapan sistem pelaporan berbasis EMIS 4.0 GTK.⁵ Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki karakteristik kelembagaan, kultur religius, serta

⁴ Christine Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. (Publications Office of the European Union, 2017), <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fcc33b68-d581-11e7-a5b9-01aa75ed71a1/language-en>.

⁵ Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 347 Tahun 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah., n.d.

struktur birokrasi yang khas. Namun, keberhasilan transformasi tersebut tidak hanya bergantung pada perangkat atau sistem digital, melainkan pada kualitas sumber daya manusia dan kepemimpinan dalam mengelola perubahan. Dalam lingkungan pendidikan Islam, Kepala madrasah tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk mengelola hal-hal administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan dalam bidang akademis dan religius sekaligus menentukan visi dan arah pengembangan institusi.⁶ Oleh karena itu, di era percepatan digital, kepala madrasah berperan strategis sebagai agen perubahan yang menerjemahkan visi transformasi teknologi menjadi budaya kerja dan praktik pembelajaran yang inovatif di madrasah.

Kepemimpinan yang efektif di era digital melampaui fungsi manajerial, mencakup aspek transformasional yang memungkinkan para pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan membimbing guru dalam mengintegrasikan teknologi dengan percaya diri. Dalam situasi perubahan tersebut, kepala madrasah memiliki posisi strategis sebagai agen transformasi.

Model kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Konsep ini pertama kali dicetuskan oleh James MacGregor Burns, yang mendeskripsikan dinamika kepemimpinan sebagai proses interaksi timbal balik antara pemimpin dan anggota tim untuk meningkatkan integritas moral dan motivasi secara bersama-sama.⁷ Kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan

⁶ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2015).

⁷ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

inspirasi, merangsang inovasi, serta memberikan perhatian individual kepada anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional relevan dalam konteks perubahan karena berorientasi pada transformasi budaya organisasi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.⁸

Realitas di lapangan mengindikasikan bahwa belum seluruh guru memiliki kapasitas digital yang mencukupi. Sebagian pendidik masih menghadapi hambatan dalam mengoperasikan piranti teknologi, memanfaatkan sumber pembelajaran digital, mengaplikasikan platform pembelajaran daring, serta mengembangkan media belajar berbasis teknologi.⁹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi digital pada guru tidak hanya disebabkan oleh aspek teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor motivasi, budaya organisasi, dan dukungan yang diberikan oleh kepemimpinan.¹⁰ Kondisi ini menuntut peran aktif kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional untuk merancang strategi pengembangan kompetensi digital guru secara sistematis dan berkelanjutan.

Namun demikian, berbagai penelitian mengenai kepemimpinan transformasional di bidang pendidikan pada umumnya masih berfokus pada variabel-variabel klasik seperti kinerja guru, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan

⁸ Ronald E. Riggio Bass, Bernard M., *Transformational Leadership, 2nd Ed.* (New York: Psychology Press, 2006).

⁹ Rasdiana et al., "Elevating Teachers' Professional Digital Competence: Synergies of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership and Digital Culture for Educational Excellence in Digital-Savvy Era," *Education Sciences* 14, no. 3 (2024), <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>.

¹⁰ Nolla Puspita Dewi, Naseha Elkarima, and Avinash Pawar, "Transformational Leadership, Digital Competence, and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Perceived Organizational Support," *Jurnal Manajemen Bisnis* 16, no. 1 (2025), <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25429>.

komitmen organisasi. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kompetensi digital guru sebagai respons terhadap tuntutan transformasi teknologi pendidikan masih relatif terbatas. Padahal, tantangan pendidikan saat ini telah bergeser dari persoalan administratif dan motivasional menuju penguatan kapasitas digital dan pedagogi berbasis teknologi.

Hasil pengamatan awal di MTsN Kota Batu menunjukkan bahwa madrasah telah memiliki infrastruktur digital yang cukup memadai, seperti jaringan internet, laboratorium komputer, LCD proyektor, serta penggunaan berbagai platform pembelajaran digital. Kepala madrasah juga menunjukkan komitmen terhadap transformasi digital melalui pelatihan guru dan pembentukan tim IT. Namun demikian, kompetensi digital guru belum merata. Guru senior cenderung memanfaatkan teknologi untuk keperluan administratif, sedangkan guru yang lebih muda lebih adaptif tetapi penggunaannya masih bersifat individual dan belum terintegrasi secara sistematis dalam kebijakan pembelajaran madrasah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ketersediaan fasilitas dan kesiapan pedagogis digital guru.

Situasi tersebut menegaskan bahwa persoalan transformasi digital di madrasah bukan semata-mata masalah teknis, melainkan juga berkaitan dengan strategi kepemimpinan dalam membangun visi bersama, budaya inovatif, serta pemberdayaan guru secara berkelanjutan. Di sinilah peran kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk dikaji secara lebih mendalam.

Secara akademik, terdapat kesenjangan penelitian yang jelas. Meskipun kepemimpinan transformasional telah banyak diteliti dan dianggap sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam mendorong perubahan organisasi, sebagian besar penelitian tersebut belum menguji secara spesifik relevansinya dalam konteks transformasi digital madrasah. Penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada aspek kinerja dan motivasi, sementara tuntutan pendidikan kontemporer mengarah pada penguatan kompetensi digital sebagai kebutuhan strategis. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional dengan kerangka kompetensi digital guru dalam konteks madrasah negeri masih terbatas.

Dengan demikian, terdapat gap konseptual dan kontekstual antara teori kepemimpinan transformasional dan kebutuhan aktual transformasi digital di madrasah. Jika kepemimpinan transformasional diklaim sebagai model kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan mendasar, maka efektivitasnya perlu diuji dalam konteks tantangan digitalisasi pendidikan madrasah saat ini. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar urgensi penelitian mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu.

B. Fokus Penelitian

Sesuai dengan penjelasan mengenai Konteks Penelitian, penelitian ini akan terfokus pada:

1. Bagaimana penerapan kepemimpinan Transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu?

2. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan kepemimpinan Transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu.
2. Mengidentifikasi strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah Batu dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu.
3. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan Transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan upaya peningkatan keterampilan digital guru di madrasah, sehingga berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam manajemen pendidikan Islam. Lebih lanjut, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang membahas kepemimpinan dalam konteks pendidikan dan digitalisasi sistem pembelajaran di madrasah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah

Menawarkan gambaran dan refleksi tentang pola kepemimpinan yang efektif dalam memperkuat kemampuan digital guru, sehingga dapat dijadikan rujukan untuk menyempurnakan dan mengembangkan strategi kepemimpinan di masa mendatang.

b. Bagi Guru

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya kompetensi digital serta peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mendukung pengembangan kompetensi tersebut, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi dalam program pengembangan profesional.

c. Bagi MTsN Kota Batu, Jawa Timur

Memberikan masukan untuk pengembangan kebijakan dan program peningkatan kompetensi digital guru yang lebih efektif dan berkelanjutan.

d. Bagi Kementerian Agama

Memberikan informasi dan rekomendasi untuk pengembangan kebijakan dan program pembinaan kepala madrasah dan guru dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

e. Bagi Peneliti

Diharapkan output dari studi ini bisa dijadikan pedoman dan juga pendorong untuk penelitian-penelitian berikutnya yang memiliki fokus, pendekatan, atau lokasi yang berbeda, namun tetap berada dalam lingkup

tema kepemimpinan transformasional dan pengembangan kemampuan digital para guru.

E. Orisinalitas Penelitian

Aspek orisinalitas dalam sebuah riset mengindikasikan hubungan antara studi yang tengah dijalankan dengan temuan-temuan dari kajian terdahulu yang memiliki relevansi. Fungsi dari bagian ini adalah untuk mempertegas bahwa Tema yang diangkat dalam penelitian ini merupakan bidang kajian yang masih jarang diteliti dan belum mendapatkan perhatian secara khusus dalam studi sebelumnya. Melalui cara ini, peneliti mampu menghindarkan diri dari kemungkinan terjadinya duplikasi atau repetisi kajian yang sama, sembari menegaskan sumbangan baru yang ditawarkan oleh riset ini bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Pertama, penelitian oleh Kencana dan Disha difokuskan untuk mendeskripsikan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah guna berfokus dalam meningkatkan mutu pembelajaran di zaman digital. Riset ini mengadopsi metode deskriptif kualitatif berbasis studi literatur. Hasil riset memperlihatkan bahwa model kepemimpinan transformasional yang efektif mencakup beberapa elemen utama, yaitu: membentuk visi digitalisasi yang jelas dan memotivasi untuk mendorong transformasi proses belajar-mengajar; meningkatkan kemampuan guru lewat pelatihan dan program peningkatan keahlian teknologi; menumbuhkan budaya inovasi serta kolaborasi.¹¹

¹¹ Kencana and Disha, "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Digital."

Kedua, penelitian Astui et al., ditujukan untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan terhadap keterampilan mengajar guru di SMP sekitar kota Rembang. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan desain asosiatif. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap keterampilan pedagogik guru, yang terlihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,757 dan kontribusi pengaruh sebesar 57,4%.¹²

Ketiga, penelitian Tobondo Bertujuan untuk meneliti bagaimana kepemimpinan yang bersifat transformasional dapat membantu meningkatkan kinerja pengajar di sekolah yang sedang menjalani proses digital. Penelitian ini dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur yang mencakup penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, perubahan digital dalam pendidikan, dan faktor-faktor yang berdampak pada kinerja pengajar. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang krusial dalam menciptakan suasana yang membantu guru beradaptasi dengan teknologi, mendorong semangat profesional, serta memaksimalkan efektivitas pembelajaran yang berbasis digital.¹³

bertujuan mengkaji peran dan dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menjawab tantangan pembelajaran abad 21 di sekolah dasar melalui metode kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

¹² Cahyo Puji Astuti and Muhammad Prayito, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMP Se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang," *JMPIS: Jurnl Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 3 (2025): 2261–71.

¹³ Yuyun Alfasius Tobondo, "Manajemen Sekolah Di Era Digital : Optimalisasi Kepemimpinan Transformasional Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di Indonesia," *SUKMA; Jurnal Pendidikan* 9, no. 1 (2025): 61–83.

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam menghadapi tantangan abad 21, seperti menginspirasi, mendorong inovasi, membangun kerja sama, meningkatkan kapasitas kepemimpinan, dan mutu pendidikan. Pembelajaran abad 21 diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi, komunikasi efektif, kreativitas, literasi, berpikir analitis, inovasi, serta pembelajaran berkelanjutan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ekosistem pendidikan abad 21.¹⁴

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Mukaddamah bertujuan untuk mengidentifikasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja guru, yang diteliti dengan pendekatan studi kasus di tingkat sekolah dasar. Penelitian ini menerapkan metode kajian literatur dengan pengumpulan data melalui dokumentasi dan dianalisis menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi besar dalam meningkatkan performa guru. Dengan memberikan inspirasi, motivasi, dukungan mental, serta kesempatan untuk berinovasi, kepala sekolah berhasil menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan profesional guru.¹⁵

Keenam, penelitian Al Faruq dan Supriyanto menggunakan pendekatan kajian literatur guna menganalisis fungsi kepala sekolah sebagai penghubung,

¹⁴ Restu Rahayu and Sofyan Iskandar, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar," *Jurnal Elementaria Edukasia* 6, no. 2 (2023): 278–86, <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5484>.

¹⁵ Ivon Mukaddamah, "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru : Studi Kasus Di Sekolah Dasar," *AL MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* 5, no. 1 (2024): 438–48.

penasihat, dan konsultan dalam membantu peningkatan profesionalitas guru. Analisis dalam penelitian ini dilakukan terhadap 25 jurnal yang meliputi 15 jurnal internasional dan 10 jurnal nasional. Hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga kualitas pendidikan. Sebagai komunikator, kepala sekolah berusaha menggerakkan guru, peserta didik, orang tua, serta tenaga administrasi untuk bersama-sama meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, terlebih dalam profesionalitas guru dan kualitas lulusan. Sebagai konselor, kepala sekolah mendorong profesionalitas guru melalui perbaikan yang berkelanjutan, visi dan misi yang berorientasi ke depan, serta perhatian terhadap kebutuhan peserta didik.¹⁶

Ketujuh, Penelitian oleh Fathurrahman et al, bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kepala madrasah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional guna meningkatkan profesionalisme guru serta efisiensi pembelajaran di madrasah. Studi ini dilakukan dengan menggunakan metode studi pustaka, yang melibatkan analisis beragam penelitian yang relevan dengan kepemimpinan transformasional di konteks madrasah. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah yang secara konsisten menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan inspirasi, motivasi, dukungan individual, serta mendorong inovasi di kalangan para pengajar. Hal ini

¹⁶ Muhammad Hamzah Al Faruq and Supriyanto, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru," *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 5, no. 1 (2020): 68–76.

pada akhirnya berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi profesional dan kualitas pembelajaran yang berbasis teknologi digital.¹⁷

Kedelapan, Penelitian Tin Tisnawati and Sukari, bertujuan untuk mengenali hambatan yang dihadapi oleh para pendidik dalam meningkatkan kemampuan digital dalam konteks pendidikan Islam di zaman globalisasi. Penelitian ini menerapkan metode studi pustaka dengan mengumpulkan data utama dan sekunder dari berbagai sumber, termasuk buku, jurnal, serta literatur yang mengkaji kompetensi digital dan kaitannya dengan pendidikan Islam. Hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa sebagian guru menghadapi beberapa hambatan, diantaranya kurangnya pelatihan yang memadai, terbatasnya akses terhadap teknologi, serta adanya resistensi dalam menghadapi perubahan. Guna mengatasi kesenjangan digital tersebut, penelitian ini merekomendasikan peningkatan pelatihan berbasis online, pengembangan fasilitas teknologi, serta jalin kolaborasi dengan institusi yang berfokus pada sektor teknologi.¹⁸

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian

No	Nama, Tahun, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1.	Kencana & Disha (2024) – <i>Sindoro: Cendikia Pendidikan</i>	Sama-sama membahas kepemimpinan transformasional kepala sekolah di era digital	Penelitian Kencana dan Disha fokus pada peningkatan mutu pembelajaran secara umum menggunakan studi	Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena dilakukan

¹⁷ Muhammad Fathurrahman, Iis Suhayati, and Dodo Mutado, “Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru,” *Pessan-Trend: Jurnal Pesantren Madrasah* 4, no. 1 (2025): 122–40.

¹⁸ Tin Tisnawati and Sukari, “The Problems of Developing Teachers’ Digital Competence in Islamic Education in the Era of Globalization,” *T S A Q O F A H Jurnal Penelitian Guru Indonesia* 4, no. November (2024): 3945–58, <https://doi.org/https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i6.3922>.

		serta perannya dalam menghadapi tantangan teknologi.	literatur, bukan secara khusus pada peningkatan kompetensi digital guru di madrasah.	secara empiris di MTsN Kota Batu dengan fokus spesifik pada kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru. Penelitian ini menonjol karena menelaah secara empiris praktik kepemimpinan digital dan peran kepala madrasah dalam mendorong adaptasi guru terhadap teknologi pendidikan dalam konteks madrasah.
2.	Astuti et al (2025) – <i>Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial</i>	Sama-sama meneliti kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kompetensi guru.	Penelitian mereka menggunakan pendekatan kuantitatif dan fokus pada kompetensi pedagogik secara umum di SMP negeri, bukan pada kompetensi digital di madrasah.	
3.	Tobondo (2025) – <i>SUKMA: Jurnal Pendidikan</i>	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional di era digital dan pengaruhnya terhadap kinerja/kompetensi guru.	Penelitian Tobondo bersifat konseptual dan mengkaji kinerja guru secara umum di Indonesia, bukan penelitian empiris dengan fokus spesifik pada kompetensi digital guru di satu madrasah.	
4.	Rahayu & Iskandar (2023) – <i>Jurnal Elementaria Edukasia</i>	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan bagaimana hal itu diterapkan dalam pembelajaran yang mengintegrasikan teknologi.	Penelitian mereka dilakukan di sekolah dasar dengan fokus pada pembelajaran abad 21 secara umum, bukan pada kompetensi digital guru di madrasah tsanawiyah.	
5.	Mukaddamah (2024) – <i>El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam</i>	Sama-sama menyelidiki kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan dampaknya terhadap pendidik dengan menggunakan dimensi 4I.	Penelitian Mukaddamah fokus pada kinerja guru secara umum di sekolah dasar, bukan pada aspek spesifik kompetensi digital guru di madrasah.	

6.	Al Faruq & Supriyanto (2020) – <i>Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan</i>	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional kepala madrasah	Penelitian mereka menggunakan metode studi literatur dan fokus pada mutu guru secara umum di sekolah, sedangkan penelitian ini menggunakan studi kasus empiris dengan fokus spesifik pada kompetensi digital guru di madrasah.
7.	Fathurrahman, Suhayati, & Mutado (2025) – <i>Pesan-Trend: Jurnal Pesantren dan Madrasah</i>	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional kepala madrasah.	Penelitian mereka fokus pada profesionalisme guru secara umum menggunakan studi pustaka, sedangkan penelitian ini fokus pada kompetensi digital guru dengan studi kasus empiris di MTsN Kota Batu.
8.	Tisnawati and Sukari (2024) – <i>Jurnal Pendidikan Islam</i>	Sama-sama membahas kompetensi digital guru dalam konteks pendidikan Islam dan kendala-kendala yang dihadapi.	Penelitian mereka fokus pada identifikasi problematika secara umum, bukan pada solusi melalui kepemimpinan transformasional di madrasah spesifik.

Hasil kajian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar kajian lebih berfokus pada fungsi kepala sekolah atau madrasah dalam mengembangkan kualitas pendidikan, mengembangkan kompetensi pedagogik pendidik, serta beradaptasi dengan perkembangan di era digital. Meskipun demikian, penelitian yang bersifat empiris dan mendalam terkait implementasi kepemimpinan

transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kemampuan digital guru masih sangat terbatas jumlahnya.

F. Definisi Istilah

Guna menghindari terjadinya ambiguitas terhadap terminologi yang digunakan dalam riset ini, berikut diuraikan penjelasan mengenai beberapa konsep kunci yang menjadi fokus kajian dalam riset ini:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan yang dijalankan oleh kepala madrasah dengan kemampuan untuk memberi inspirasi, membangkitkan motivasi, serta mendorong guru melakukan perubahan dan inovasi dalam proses pembelajaran. Model kepemimpinan ini termanifestasi dalam empat dimensi pokok, yakni pengaruh keteladanan, motivasi yang menginspirasi, stimulasi pemikiran intelektual, dan perhatian terhadap individu.

2. Kepala Madrasah

Pemimpin tertinggi adalah Kepala madrasah yang memiliki tanggung jawab penuh atas pengelolaan dan pengembangan madrasah. Tanggung jawab tersebut meliputi upaya mengembangkan kompetensi guru berdasarkan Model Kompetensi Kepala Sekolah yang dirumuskan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Pendidikan.

3. Kompetensi Digital Guru

Kompetensi digital para pengajar merujuk pada keterampilan yang dimiliki oleh para pendidik dalam memanfaatkan, mengelola, serta

mengoptimalkan teknologi digital secara efektif, aman, dan kritis sebagai upaya untuk mendukung peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Penelitian ini merujuk pada *European Framework for the Digital Competence of Educators* (DigCompEdu), yang telah disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan spesifik madrasah. Kerangka acuan tersebut mencakup enam dimensi pokok, yaitu: keterlibatan profesional, penggunaan sumber daya digital, implementasi proses belajar mengajar, penilaian pembelajaran, pemberdayaan peserta didik, serta pendampingan siswa dalam memanfaatkan teknologi digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kesuksesan suatu organisasi, termasuk institusi pendidikan, sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinannya. Dalam ranah pendidikan, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kapasitas seseorang untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing seluruh warga sekolah dalam usaha untuk mencapai sasaran pendidikan yang telah disepakati bersama. Menurut Yukl, kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan usaha untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memahami dan menyetujui langkah-langkah yang perlu diambil serta cara pelaksanaannya, sambil juga memberikan dukungan kepada individu maupun kelompok dalam merealisasikan tujuan yang telah disepakati.¹⁹ Definisi ini menekankan tiga aspek penting: pengaruh, pemahaman bersama, dan fasilitasi. Kepemimpinan tidak hanya berarti menggunakan kekuatan atau otoritas formal untuk memerintah orang lain, tetapi lebih pada kemampuan untuk mendorong orang lain secara sukarela untuk memahami tujuan dan visi organisasi serta bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut.

Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan untuk pertama kalinya oleh James MacGregor Burns dalam karya tulisannya berjudul

¹⁹ Gary Yukl and William Gardner, *Leadership in Organizations (9th Ed.)* (New York: Pearson, 2019).

Leadership tahun 1978. Burns mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai proses interaksi dua arah antara pemimpin dan bawahan, di mana keduanya saling mendukung untuk mencapai tingkatan etika dan semangat yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional menurut Burns terjadi ketika pemimpin dan bawahan secara kolektif berupaya mewujudkan tujuan yang bernilai dan bermakna, dengan menumbuhkan komitmen terhadap nilai-nilai moral yang luhur.²⁰

Karya Bernard M. Bass berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectations* memperluas teori Burns tentang kepemimpinan transformasional dengan membuat kerangka konseptual yang lebih praktis dan dapat diukur.²¹ Bass menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah model kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan dan memotivasi para pengikutnya melalui tiga cara, yaitu: (1) membangkitkan kesadaran mengenai pentingnya pencapaian kinerja, (2) mendorong mereka agar mampu mengaktualisasikan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, serta (3) mengajak anggota untuk menaruh prioritas pada kebutuhan bersama daripada kepentingan individu untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas.

Bass memaknai kepemimpinan transformasional dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu memperluas wawasan dan cara pandang pengikut, meningkatkan motivasi bawahan melalui perhatian yang

²⁰ Burns, *Leadership*.

²¹ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).

mendalam, serta menumbuhkan kesadaran untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.²² Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang sangat penting dan bermanfaat dalam dunia pendidikan untuk mendefinisikan tujuan sekolah, menciptakan dan mempertahankan lingkungan sekolah yang baik, dan menerapkan pengawasan yang intensif untuk mendorong kemajuan bersama.²³

Kepemimpinan transformasional pada lingkungan pendidikan Islam, dipandang sebagai pendekatan yang tidak sekadar mengejar pencapaian target institusi, serta menekankan pentingnya pengembangan karakter dan penguatan nilai-nilai spiritual pada setiap anggota organisasi.²⁴ Kepala madrasah yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional bertindak sebagai agen perubahan yang dapat menginspirasi dan meningkatkan semangat guru serta seluruh pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif serta memberikan kontribusi optimal dalam upaya memperkuat kualitas dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah atau madrasah mengacu pada kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi masa depan lembaga secara jelas, mengomunikasikannya dengan cara yang

²² Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 19–31, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

²³ Rahayu and Iskandar, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar."

²⁴ Roni Harsoyo, "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62, <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2>.

menginspirasi, serta memberdayakan guru dan staf agar berperan aktif dalam mewujudkan visi tersebut.²⁵ Kepemimpinan transformasional di bidang pendidikan tidak semata berorientasi pada pencapaian target administratif, melainkan lebih menekankan pada pengembangan kapasitas organisasi dan individu agar senantiasa mampu belajar, beradaptasi, dan berkembang secara berkelanjutan.

Selanjutnya Nandalawi & Sentosa mengemukakan bahwa Kepemimpinan transformasional bagi kepala madrasah dapat menjadi alternatif yang efektif dalam mengatasi tantangan era Society 5.0. Pertama, model kepemimpinan ini mengandung unsur-unsur yang mendukung pengembangan keterampilan tambahan yang diperlukan oleh kepala madrasah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan zaman. Kedua, perhatian terhadap individu sebagai ciri khas kepemimpinan transformasional, hal tersebut berkontribusi krusial dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.²⁶

Pada era transformasi digital yang dipenuhi dengan perubahan dinamis dan tingkat ketidakpastian yang tinggi, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang kuat karena berperan dalam membangun ketahanan,

²⁵ Kenneth Leithwood and Doris Jantzi, "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices," *School Effectiveness and School Improvement* 17, no. 2 (June 16, 2006): 201–27, <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>.

²⁶ Nandalawi Nandalawi and Sedya Sentosa, "Kepemimpinan Transformasional: Skill Yang Diperlukan Kepala Madrasah Di Lembaga Pendidikan Islam Era Society 5.0," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 1 (2024): 852–62, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.6116>.

meningkatkan kemampuan beradaptasi, dan menumbuhkan budaya inovatif di kalangan guru.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama yang dikenal dengan istilah "Four I's".²⁷

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/Karisma)

Pengaruh ideal menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang menjadi teladan atau panutan bagi pengikutnya, sehingga menumbuhkan rasa kagum, hormat, serta kepercayaan terhadap dirinya. Seorang pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan integritas tinggi, mempertahankan standar etika dan moral yang kuat, serta konsisten antara ucapan dan tindakannya. Mereka menunjukkan dedikasi dan pengorbanan untuk kepentingan organisasi, sehingga pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan organisasi.

Kepala sekolah atau pemimpin di bidang pendidikan berperan sebagai teladan baik secara moral maupun profesional bagi para guru, staf, serta peserta didik. Mereka menunjukkan sikap jujur, bertanggung jawab, serta konsisten dalam menjunjung nilai-nilai pendidikan yang luhur.²⁸ Perilaku teladan ini menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas dalam komunitas sekolah. Kepala madrasah yang memiliki pengaruh ideal akan

²⁷ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Ed.

²⁸ dan Anisah Widia, Fetmawati, Nurhizrah Gistituati, "The Relevance of Transfrmational Leadership Values in Modern Organizations," *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 7, no. 2 (2025).

menjadi inspirasi bagi guru untuk terus mengembangkan kompetensi profesional mereka, termasuk kompetensi digital.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Motivasi inspiratif mengacu pada kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan visi yang mudah dipahami, menarik perhatian, serta memiliki makna yang mendalam yang mampu membangkitkan antusiasme dan menginspirasi anggota tim untuk berjuang mencapai tujuan yang menantang dan bernilai. Pemimpin transformasional menanamkan harapan yang tinggi kepada pengikutnya, memanfaatkan simbol serta bahasa yang mudah dipahami untuk memusatkan perhatian dan usaha bersama, serta mengomunikasikan tujuan-tujuan penting secara meyakinkan dan menggugah semangat.

Kepala madrasah yang menerapkan motivasi inspirasional dapat menumbuhkan semangat kerja sama, antusiasme, dan optimisme di kalangan guru. Mereka mampu mengkomunikasikan visi madrasah tentang pentingnya transformasi digital dalam pembelajaran dengan cara yang menginspirasi, sehingga guru termotivasi untuk mengembangkan kompetensi digital mereka.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong dan menginspirasi para pengikutnya agar terus berkembang dan berinovasi dalam pemikiran mereka. Pemimpin jenis ini mengajak pengikutnya untuk meninjau kembali asumsi-asumsi yang ada,

melihat persoalan lama dari sudut pandang baru, dan berani mengambil risiko serta menjadikan kesalahan sebagai pelajaran dalam rangka pengembangan dan inovasi.

Dalam meningkatkan kompetensi digital guru, stimulasi intelektual ditunjukkan melalui pemberian kesempatan kepada guru untuk bereksperimen dengan teknologi pembelajaran baru, mendorong mereka untuk mengikuti perkembangan teknologi pendidikan, dan menciptakan lingkungan yang aman untuk berinovasi tanpa takut dikritik atau dihukum jika mengalami kegagalan.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Kapasitas pemimpin dalam memberikan perhatian secara personal kepada setiap anggota kelompok dengan menghargai karakteristik, kebutuhan, potensi, dan aspirasi masing-masing individu. Pemimpin pada dimensi ini menjalankan peran sebagai mentor sekaligus pelatih yang mendengarkan dengan empati, memahami kekhawatiran dan kebutuhan anggota kelompoknya, dan membantu mereka mencapai potensi terbaik mereka.

Kepala madrasah yang menerapkan perhatian individual akan mengenali tingkat kompetensi digital masing-masing guru, memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, seperti pelatihan khusus bagi guru senior yang kesulitan beradaptasi dengan teknologi, atau tantangan yang lebih tinggi bagi guru muda yang sudah mahir dalam pemanfaatan teknologi.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional dapat dipahami dari dua perspektif, yaitu perspektif mikro dan makro. Pada level mikro, kepemimpinan transformasional fokus pada cara memengaruhi individu dalam konteks organisasi pendidikan. Selanjutnya, pada tataran makro, kepemimpinan ini mencakup upaya menggerakkan berbagai sumber daya termasuk kekuatan keahlian dan kekuatan referensi untuk melakukan perubahan serta pembaruan terhadap sistem sosial dan kelembagaan.

Tabel 2. 1 Kerangka Konseptual Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kompetensi Digital Guru

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Konsep Teoretis (Bass & Riggio, 2006)
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	Kepala madrasah menjadi teladan dan panutan yang membangun kepercayaan melalui integritas tinggi, standar etika dan moral yang kuat, serta konsistensi antara ucapan dan tindakan
Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	Pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas dan menarik, membangkitkan semangat dan optimisme, serta memotivasi pengikut untuk mencapai standar yang tinggi
Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi, mempertanyakan asumsi, serta memberikan ruang bagi pengikut untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut kritik atau kegagalan
Individualized Consideration (Perhatian Individual)	Pemimpin memberikan perhatian personal kepada setiap individu, memahami kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda, serta memberikan bimbingan dan dukungan yang disesuaikan

Sumber: Diadaptasi dari Bass & Riggio (2006) dalam konteks pengembangan kompetensi digital guru di madrasah.

3. Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pendidikan

Kepemimpinan transformasional telah terbukti sebagai salah satu pendekatan yang efektif dalam mendorong inovasi dan perubahan di bidang

pendidikan. Hasil dari berbagai penelitian mengungkapkan bahwa pemimpin sekolah atau madrasah yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan dedikasi para guru, menciptakan budaya kerja yang lebih kreatif, serta memberikan perbaikan yang signifikan terhadap proses dan pencapaian pembelajaran.²⁹

Kepemimpinan transformasional di era digital memiliki karakteristik khusus yang meliputi kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang untuk berpikir secara berbeda tentang peran mereka dalam mengintegrasikan teknologi, kemampuan untuk menciptakan budaya yang saling menghormati dalam organisasi sehingga memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih terbuka, serta kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk mendorong inovasi.³⁰

Kencana dan Disha mengungkapkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di era digital meliputi: (1) menciptakan visi bersama tentang integrasi teknologi, (2) mendukung pengembangan keterampilan digital guru, (3) menciptakan lingkungan kerja sama dan praktik yang baik, dan (4) melakukan pengawasan dan evaluasi berkelanjutan. pembelajaran digital.³¹

²⁹ Rahayu and Iskandar, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar."

³⁰ Rahayu and Iskandar.

³¹ Kencana and Disha, "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Digital."

Menurut Assingkily dalam Karim, ciri kepemimpinan transformasional meliputi: memiliki visi yang jelas, bertindak sebagai agen perubahan, berani mengambil risiko secara terkalkulasi, meningkatkan pemahaman akan tujuan organisasi, percaya pada kemampuan anggota, bersikap fleksibel terhadap dinamika baru, menekankan motivasi internal, rela berkorban demi kepentingan kolektif, dan mengarahkan anggota dalam membangun budaya serta nilai-nilai inti organisasi.³²

B. Kompetensi Digital Guru

1. Pengertian Kompetensi Digital Guru

Kompetensi digital guru merupakan kemampuan fundamental yang harus dikuasai oleh para pendidik guna dapat mengintegrasikan teknologi digital secara efektif dan kreatif dalam kegiatan pembelajaran. Dalam kerangka *European Framework for the Digital Competence of Educators* (DigCompEdu), Redecker melihat kompetensi digital guru sebagai sekumpulan keterampilan khusus yang memungkinkan para pendidik untuk memaksimalkan pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan mutu pembelajaran serta mendorong terciptanya inovasi.³³

Kompetensi digital guru berbeda dengan literasi digital umum karena mencakup dimensi pedagogis yang spesifik untuk konteks pendidikan. Melalui kerangka TPACK (Teknologi Pengetahuan Konten Pedagogik), Koehler dan Mishra menyatakan bahwa kompetensi digital guru mencakup

³² Muhammad Shaleh Assingkily, "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Serta Relevansinya Dengan Visi Pendidikan Abad 21" 4, no. Mi (2019): 147–68.

³³ Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*.

keterampilan teknis dalam memanfaatkan teknologi. Selain itu, mereka menekankan bahwa efektivitas pembelajaran bergantung pada sinergi yang meliputi penguasaan teknologi, penguasaan pedagogi, dan penguasaan materi pelajaran.³⁴

Kompetensi digital guru mencakup kemampuan untuk mengaitkan keterampilan era digital dengan praktik profesional dalam kegiatan pembelajaran. Guru tidak hanya diharapkan menguasai aplikasi komputer dasar, tetapi juga harus mampu mengelola informasi, mengembangkan bahan pembelajaran, dan memanfaatkan teknologi secara efektif agar siswa tetap aktif terlibat dan terhubung dalam proses pembelajaran.³⁵ Kompetensi digital guru merupakan persyaratan penting bagi penerapan teknologi yang efektif dalam pendidikan. Meskipun beberapa alat kompetensi digital telah dirancang, penyesuaian terhadap pendidikan digital dan komponen pedagogis atau profesional masih langka.³⁶

Kompetensi digital guru meliputi penguasaan terhadap teknologi, pedagogi, serta konten sebagai fondasi utama untuk mendukung kegiatan pembelajaran yang inovatif, efektif, serta mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Guru perlu lebih dari sekadar keterampilan teknologi; mereka harus mampu memasukkan teknologi tersebut ke dalam perencanaan

³⁴ Matthew J. Koehler et al., "The Technological Pedagogical Content Knowledge Framework," in *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (New York, NY: Springer New York, 2014), 101–11, https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5_9.

³⁵ José Luis Lázaro Cantabrana, Mireia Usart Rodríguez, and Mercè Gisbert Cervera, "Assessing Teacher Digital Competence: The Construction of an Instrument for Measuring the Knowledge of Pre-Service Teachers," *Journal of New Approaches in Educational Research* 8, no. 1 (January 15, 2019): 73–78, <https://doi.org/10.7821/naer.2019.1.370>.

³⁶ Faizal Lukman and Evan Keandre Yune, "Digital Leadership and Teacher Digital Competence as Keys to Successful Integration of Digital Culture in Education" 4, no. 1 (2025): 21–36.

serta penerapan metode pembelajaran. Kompetensi ini merupakan kunci dalam mengatasi tantangan pendidikan abad ke-21 dan mendorong proses transformasi digital di madrasah.

2. Komponen (Area) Kompetensi Digital Guru

Pengembangan Redecker dari *European Framework for the Digital Competence of Educators* (DigCompEdu) membagi kompetensi digital guru ke dalam enam area utama, yang mencakup total 22 kompetensi khusus:³⁷

a. *Professional Engagement* (Keterlibatan Profesional)

Kompetensi digital pendidik yang melibatkan kemampuan memanfaatkan teknologi untuk mendukung dan memperbaiki proses pembelajaran, memperkuat interaksi profesional dengan rekan guru, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya, mendukung pengembangan profesional mandiri, serta mendorong inovasi berkelanjutan dalam lingkungan organisasi dan profesi pendidikan. Tondeur et al. menjelaskan bahwa guru perlu mampu menggunakan email, platform kolaborasi, media sosial profesional, dan tools digital lainnya untuk berkomunikasi dengan kolega, orang tua, dan komunitas profesional.³⁸

Kompetensi spesifik dalam area ini meliputi:

- 1) *Organisational communication*: Menggunakan teknologi digital untuk komunikasi organisasi dengan efektif dan efisien

³⁷ Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*.

³⁸ Jo Tondeur et al., "A Multilevel Analysis of What Matters in the Training of Pre-Service Teacher's ICT Competencies," *Computers & Education* 122 (July 2018): 32–42, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.03.002>.

- 2) *Professional collaboration*: Berkolaborasi dengan kolega melalui platform digital untuk berbagi dan mengembangkan praktik profesional
- 3) *Reflective practice*: Melakukan refleksi individual dan kolektif terhadap praktik pedagogis digital
- 4) *Digital Continuous Professional Development (CPD)*: Memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pengembangan profesional secara terus-menerus.

b. *Digital Resources* (Sumber Daya Digital)

Kompetensi ini mencakup kemampuan para guru dalam memilih, menciptakan, serta mengelola berbagai sumber daya digital yang dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran. Crompton et al. menekankan pentingnya guru memiliki kemampuan kurasi konten digital, yaitu kemampuan menemukan, mengevaluasi, mengorganisasi, dan membagikan resources digital yang berkualitas dan relevan dengan tujuan pembelajaran.³⁹

Kompetensi dalam area ini mencakup:

- 1) *Selecting digital resources*: Memilih sumber belajar digital yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, konteks, dan pendekatan pedagogis
- 2) *Creating and modifying digital resources*: Membuat dan memodifikasi sumber belajar digital untuk menyesuaikan dengan kebutuhan siswa

³⁹ Helen Crompton et al., "Learning with Technology during Emergencies: A Systematic Review of K-12 Education," *British Journal of Educational Technology* 52, no. 4 (July 23, 2021): 1554–75, <https://doi.org/10.1111/bjet.13114>.

- 3) *Managing, protecting and sharing digital resources*: Mengelola konten digital dengan efektif, menghormati hak cipta, dan melindungi data sensitive.

c. *Teaching and Learning* (Pengajaran dan Pembelajaran)

Fokus bagian ini adalah penggunaan teknologi digital dalam proses pembelajaran. Menurut Guggemos et al., Guru perlu memiliki keterampilan dalam merancang strategi pembelajaran yang secara efektif mengintegrasikan teknologi, mengelola penggunaan teknologi di kelas, dan mendorong kolaborasi belajar melalui berbagai platform digital.⁴⁰

Kompetensi dalam area ini meliputi:

- 1) *Teaching*: Merencanakan dan mengimplementasikan penggunaan teknologi digital dalam proses mengajar
- 2) *Guidance*: Memanfaatkan teknologi digital untuk memberikan bimbingan dan dukungan yang tepat waktu dan terfokus sesuai kebutuhan siswa.
- 3) *Collaborative learning*: Menggunakan teknologi digital untuk memfasilitasi serta memperkuat kerja sama dan interaksi antar siswa.
- 4) *Self-regulated learning*: Memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pembelajaran mandiri serta kemampuan pengelolaan diri siswa dalam belajar.

⁴⁰ Josef Guggemos, Sabine Seufert, and Stefan Sonderegger, "Humanoid Robots in Higher Education: Evaluating the Acceptance of Pepper in the Context of an Academic Writing Course Using the UTAUT," *British Journal of Educational Technology* 51, no. 5 (September 17, 2020): 1864–83, <https://doi.org/10.1111/bjet.13006>.

d. *Assessment* (Penilaian)

Penilaian dapat menjadi fasilitator atau penghambat inovasi dalam pendidikan. Ketika mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pembelajaran dan pengajaran, kita harus mempertimbangkan bagaimana teknologi digital dapat meningkatkan strategi penilaian yang ada. Sudakova et al. menyatakan bahwa penilaian sangat penting dalam pendidikan pasca sekolah menengah, seperti halnya di semua jenjang. Penilaian diklasifikasikan menjadi empat jenis: diagnostik, sumatif, evaluatif, dan formatif. Tren terbaru dalam penilaian telah bermigrasi dari evaluasi sumatif ke formatif.⁴¹

Kompetensi dalam area ini mencakup:

- 1) *Assessment strategies*: Menggunakan teknologi digital untuk berbagai strategi dan format penilaian
- 2) *Analysing evidence*: Menganalisis data digital untuk memahami kemajuan, kekuatan, dan kelemahan siswa
- 3) *Feedback and planning*: Menggunakan teknologi digital untuk memberikan feedback yang tepat waktu dan konstruktif serta merencanakan intervensi yang sesuai.

e. *Empowering Learners* (Pemberdayaan Peserta Didik)

Teknologi digital berfungsi sebagai alat pendukung dalam implementasi strategi pedagogis berpusat pada siswa. Penggunaannya

⁴¹ Natalia E. Sudakova et al., "Online Formative Assessment in Higher Education: Bibliometric Analysis," *Education Sciences* 12, no. 3 (March 14, 2022): 209, <https://doi.org/10.3390/educsci12030209>.

dapat meningkatkan keterlibatan aktif siswa dan menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap materi pembelajaran. Salah satu manfaat utama penggunaan teknologi digital dalam konteks pendidikan adalah kemampuannya untuk memperkuat pendekatan pembelajaran berpusat pada siswa sambil mendorong partisipasi siswa yang lebih intensif. Keterlibatan aktif siswa dalam pembelajaran berbasis teknologi dapat diwujudkan melalui eksplorasi berbagai solusi atau alternatif, eksperimen dengan pendekatan yang beragam, dan upaya untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Kompetensi dalam area ini meliputi:

- 1) *Accessibility and inclusion*: Memastikan bahwa seluruh siswa, termasuk yang memiliki kebutuhan khusus, dapat mengakses sumber daya dan aktivitas digital secara setara.
 - 2) *Differentiation and personalisation*: Memanfaatkan teknologi digital untuk menyediakan pembelajaran yang sesuai dengan berbagai kemampuan dan kebutuhan setiap siswa.
 - 3) *Actively engaging learners*: Memanfaatkan teknologi digital untuk mendorong siswa agar lebih terlibat dan berpartisipasi secara aktif dalam pengalaman belajar.
- f. *Facilitating Learners' Digital Competence* (Memfasilitasi Kompetensi Digital Peserta Didik)

Selain menguasai kompetensi digital secara pribadi, guru juga diharapkan dapat menjadi fasilitator dalam pengembangan keterampilan

digital siswa. Kemampuan digital adalah salah satu keterampilan umum yang memiliki fungsi yang sangat penting dan perlu ditanamkan oleh para pendidik kepada peserta didik. Meskipun pengembangan kompetensi transversal lainnya hanyalah sebagian dari kompetensi digital pendidik sejauh teknologi digital digunakan untuk melakukannya, kemampuan untuk memfasilitasi kompetensi digital peserta didik merupakan bagian integral dari kompetensi digital pendidik.

Kompetensi dalam area ini mencakup:

- 1) *Information and media literacy*: Mengintegrasikan aktivitas pembelajaran yang mengembangkan literasi informasi dan media siswa
- 2) *Digital communication and collaboration*: Memfasilitasi siswa mengembangkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi digital
- 3) *Digital content creation*: Memberdayakan siswa untuk mengekspresikan diri melalui kreasi konten digital
- 4) *Responsible use*: Mengajarkan penggunaan teknologi yang aman, bertanggung jawab, dan etis
- 5) *Digital problem solving*: Mengintegrasikan aktivitas yang mengembangkan kemampuan siswa dalam memecahkan masalah teknis dan menggunakan teknologi secara kreatif.

3. Level Kompetensi Digital Guru

DigCompEdu mengidentifikasi enam level progresif kompetensi digital guru yang menggambarkan tahapan perkembangan dari pemula hingga pioneer.⁴²

a. A1 (Pendatang Baru / *Newcomer*):

Pendidik pada level ini menyadari potensi TIK, namun penggunaannya sangat terbatas, umumnya hanya untuk administrasi atau persiapan mengajar. Mereka belum mengintegrasikan teknologi dalam ranah pedagogis dan memerlukan bimbingan dasar untuk memulai ekspansi kompetensi.

b. A2 (Penjelajah / *Explorer*):

Level ini ditandai dengan inisiasi eksplorasi TIK untuk praktik pedagogis. Pendidik mulai menggunakan teknologi digital di beberapa area, namun penerapannya belum konsisten, sistematis, atau komprehensif. Mereka membutuhkan inspirasi dan kolaborasi rekan sejawat untuk pengembangan lebih lanjut.

c. B1 (Integrator / *Integrator*):

Pendidik secara aktif bereksperimen dan mengintegrasikan TIK secara kreatif dalam berbagai konteks profesional. Fokus mereka adalah mengadaptasi dan mengidentifikasi strategi digital yang paling efektif untuk disesuaikan dengan metode pedagogis spesifik.

⁴² Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*.

d. B2 (Pakar / *Expert*):

Pakar menggunakan beragam TIK secara percaya diri, kreatif, dan kritis. Mereka mampu secara intensional memilih strategi digital yang tepat, memahami kelebihan dan kekurangannya, serta secara aktif bereksperimen untuk mengkonsolidasikan praktik. Mereka berfungsi sebagai pilar inovasi di institusinya.

e. C1 (Pemimpin / *Leader*):

Pemimpin memiliki pendekatan yang komprehensif, konsisten, dan strategis dalam penggunaan TIK. Mereka menguasai beragam strategi, melakukan refleksi secara kontinu untuk pengembangan praktik, dan aktif berbagi keahlian sehingga menjadi sumber inspirasi dan bimbingan bagi rekan sejawat.

f. C2 (Pionir / *Pioneer*):

Pionir secara kritis mengevaluasi dan mempertanyakan kecukupan praktik pedagogis dan digital yang ada (termasuk yang dilakukan level Pemimpin). Mereka didorong untuk melakukan inovasi radikal, bereksperimen dengan teknologi sangat kompleks atau mengembangkan pendekatan pedagogis baru, dan bertindak sebagai teladan transformasi pendidikan.

Secara keseluruhan, perkembangan kompetensi digital bersifat kumulatif, di mana setiap tingkat mencakup kemampuan sebelumnya. Guru pada tahap awal (Pendatang Baru) masih terbatas dalam pengetahuan dan

keterampilan digital, sementara pada tahap selanjutnya menunjukkan peningkatan integrasi, refleksi, dan kreativitas dalam penggunaan teknologi. Semakin tinggi tingkat penguasaan teknologi digital yang dimiliki, semakin besar pula kemampuan guru dalam menggunakan teknologi dengan cara yang efisien dan kreatif untuk mendukung proses belajar mengajar.

C. Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Digital Guru

Fullan menekankan pentingnya Upaya pemimpin dalam mengelola perubahan pendidikan. Strategi tersebut meliputi perencanaan, pelaksanaan, pendampingan, supervisi, monitoring, dan evaluasi untuk memastikan perubahan berjalan efektif.⁴³ Terkait dengan pengembangan kompetensi digital guru kepala madrasah perlu menerapkan strategi yang sistematis, seperti pelatihan, workshop, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan, agar guru mampu menguasai dan memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Teori manajemen perubahan ini menjadi dasar bagi penelitian untuk menganalisis bagaimana strategi kepala madrasah mendorong transformasi digital di lingkungan sekolah.

1. Pelatihan dan *Workshop*

Dalam rangka memperkuat kompetensi digital guru, pelatihan dan workshop adalah strategi penting. Kegiatan ini membantu guru belajar tentang teknologi pembelajaran, sistem pengelolaan pembelajaran (LMS), media interaktif, dan alat digital lainnya.

⁴³ Michael Fullan, *The New Meaning of Educational Change (5th Ed.)* (Teachers College Press, 2021).

Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator yang memastikan pelatihan didasarkan pada kebutuhan nyata guru (*needs assessment*) dan disesuaikan dengan kemampuan awal mereka. Pelatihan harus bersifat berkelanjutan (*continuous professional development*) dan berbasis praktik langsung (*hands-on training*) supaya pengajar tidak hanya mengerti konsep, tetapi juga bisa menerapkannya.⁴⁴

2. Mentoring dan Coaching

Kepala madrasah juga menerapkan strategi pendampingan (*mentoring*) dan pembimbingan (*coaching*) bagi guru. Pendekatan ini dilaksanakan melalui kolaborasi antara kepala sekolah, wakil kepala yang mengurus kurikulum, serta guru-guru senior yang telah menguasai keterampilan digital dengan lebih baik. Pendampingan dilakukan secara informal dan personal, misalnya membantu guru mengelola kelas digital di Google Classroom, membuat bahan ajar interaktif, serta menggunakan sistem pelaporan berbasis aplikasi. Strategi ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional, terutama dalam hal perhatian individual, di mana pimpinan madrasah memperhatikan kebutuhan serta kemampuan setiap guru.⁴⁵ Pendekatan mentoring dan coaching terbukti efektif meningkatkan kepercayaan diri guru terhadap teknologi dan mempercepat proses adopsi inovasi digital.⁴⁶

⁴⁴ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Ed.

⁴⁵ Bass and Riggio.

⁴⁶ Maria Luisa Schmitz et al., "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way," *Computers & Education* 204 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>.

3. *Lesson Study*

Lesson study merupakan strategi kolaboratif yang berfokus pada peningkatan praktik pembelajaran melalui siklus *plan-do-see-reflect*. Dalam konteks digitalisasi madrasah, lesson study dapat digunakan untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi pembelajaran berbasis teknologi. Melalui kegiatan ini, guru saling mengamati, memberikan umpan balik, dan mendiskusikan integrasi media digital dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Kepala madrasah memainkan peran strategis dalam mengoordinasikan pelaksanaan studi pelajaran, memastikan bahwa kegiatan tersebut tidak sekadar bersifat insidental tetapi menjadi bagian dari budaya kualitas madrasah. Pendekatan ini dianggap berkontribusi secara efektif pada peningkatan kompetensi digital guru karena dilaksanakan melalui proses pembelajaran yang berorientasi pada studi pelajaran, guru mendapatkan pembelajaran praktis dan refleksi kolaboratif dalam konteks pembelajaran nyata.⁴⁷

4. *Professional Learning Community (PLC)*

PLC merupakan komunitas belajar profesional di mana guru secara kolaboratif berbagi pengalaman, mengembangkan ide, dan menciptakan inovasi pembelajaran. Dalam konteks digitalisasi, kepala madrasah dapat

⁴⁷ Clea Fernandez and Makoto Yoshida, *Lesson Study: Improving Teaching and Learning Through Collaborative Reflection* (New York: Routledge, 2016).

membentuk PLC Digital yang fokus pada berbagi praktik baik penggunaan teknologi, berbagi bahan ajar digital, dan solusi terhadap hambatan teknis. Penelitian terkini menunjukkan bahwa PLC yang difasilitasi oleh kepala sekolah secara aktif mampu meningkatkan kepercayaan diri guru terhadap teknologi (*teacher digital self-efficacy*) dan mempercepat adopsi inovasi digital.⁴⁸

5. Reward dan Recognition

Pemberian penghargaan dan pengakuan merupakan strategi motivasional yang memperkuat perilaku positif guru dalam mengembangkan kompetensi digital. Kepala madrasah dapat memberikan penghargaan dalam bentuk sertifikat, apresiasi publik, insentif, atau peluang mengikuti program pelatihan lanjutan bagi guru yang berprestasi dalam inovasi digital. Bass dan Riggio menerangkan bahwa salah satu ciri khas kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi serta motivasi kepada para pengikutnya dengan cara mengakui dan menghargai setiap pencapaian yang telah mereka raih.⁴⁹ Strategi tersebut tidak sekadar meningkatkan motivasi personal, melainkan juga menciptakan iklim kompetisi yang konstruktif serta menumbuhkan semangat inovatif di madrasah.

⁴⁸ Schmitz et al., "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way."

⁴⁹ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Ed.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin madrasah untuk meningkatkan kemampuan digital para pengajar di MTsN Kota Batu sangat dipengaruhi oleh berbagai unsur baik dari dalam maupun luar madrasah, di mana faktor-faktor tersebut dapat bersifat mendukung ataupun menjadi hambatan dalam proses tersebut. Faktor-faktor ini menentukan sejauh mana inovasi dan transformasi digital di madrasah dapat berlangsung secara efektif dan berkelanjutan.

1. Faktor Pendukung

Beberapa faktor yang menjadi kekuatan utama dalam mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala madrasah antara lain:

a. Komitmen Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional terlihat dari kemampuan pemimpin menggerakkan pengikut melalui inspirasi dan menjadikan diri sebagai panutan. Komitmen kepala madrasah terhadap digitalisasi menjadi pendorong utama bagi guru untuk beradaptasi dan berinovasi dalam pembelajaran berbasis teknologi.

b. Ketersediaan Anggaran

Ketersediaan anggaran madrasah yang dialokasikan untuk pengadaan perangkat TIK, pelatihan, dan peningkatan infrastruktur menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi digital. Dukungan dana dari BOS, DIPA Kementerian Agama, serta kerja sama dengan pihak

luar membantu keberlanjutan program peningkatan kompetensi digital guru.

c. Dukungan Stakeholder

Partisipasi aktif dari berbagai elemen yang berhubungan, seperti komite madrasah, orang tua, Dinas Pendidikan, dan Pusat Pelatihan Agama, memiliki peran krusial dalam memperkuat ekosistem inovasi digital di lingkungan madrasah. Dukungan yang diberikan oleh para pemangku kepentingan tersebut tidak sebatas pada aspek pendanaan saja, melainkan juga mencakup dukungan moral, perumusan kebijakan, serta kemitraan dalam program pelatihan digital. Oleh karena itu, partisipasi dari beragam pihak ini menjadi salah satu elemen penting dalam memperkuat kemampuan madrasah untuk mengadopsi serta mengembangkan teknologi digital secara berkelanjutan.

2. Faktor Penghambat

Meskipun kompetensi digital merupakan salah satu keterampilan kunci dalam pendidikan abad ke-21, pengembangannya masih menghadapi sejumlah kendala, khususnya di lingkungan pendidikan Islam. Tantangan tersebut mencakup aspek pelatihan dan sumber daya, keterbatasan akses terhadap teknologi, serta resistensi terhadap perubahan dalam proses pembelajaran.⁵⁰

⁵⁰ Tisnawati and Sukari, "The Problems of Developing Teachers' Digital Competence in Islamic Education in the Era of Globalization."

a. Keterbatasan Pelatihan dan Sumber Daya

Salah satu kendala utama peningkatan kompetensi digital guru adalah terbatasnya pelatihan dan dukungan sumber daya. Banyak guru belum mengikuti program pengembangan profesional yang berkelanjutan, sehingga kemampuan mereka mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran masih terbatas dan inovasi di madrasah belum berjalan efektif.⁵¹

b. Keterbatasan Akses terhadap Teknologi

Selain aspek pelatihan, keterbatasan infrastruktur teknologi turut menjadi kendala utama. Di sejumlah daerah, terlebih di kawasan yang terpencil, ketersediaan alat digital dan koneksi internet yang handal masih sangat terbatas. Keadaan ini menjadi kendala bagi para pendidik dalam meningkatkan kemampuan literasi digital dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi pendidikan saat proses belajar mengajar di madrasah.⁵²

c. Resistensi terhadap Perubahan

Rendahnya kompetensi digital guru dipengaruhi resistensi terhadap pembelajaran berbasis teknologi, keterbatasan pengetahuan, dan kekhawatiran terhadap nilai-nilai spiritual. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan yang menggabungkan aspek teknis dan integrasi nilai-nilai

⁵¹ Danik Nuryani and Ita Handayani, "Kompetensi Guru Di Era 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Prosiding Seminar Nasional* 1, no. 1 (2020).

⁵² Jajat Sudrajat, "Kompetensi Guru Di Masa Pandemi COVID-19," *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 1 (2020): 100–110, <https://doi.org/https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2434>.

Islami, misalnya melalui media digital untuk akidah, fiqih, dan penguatan karakter.⁵³

E. Kerangka Berfikir

Perubahan digital dalam dunia pendidikan menuntut madrasah untuk menyesuaikan diri dengan paradigma pembelajaran abad ke-21 yang menekankan pemanfaatan teknologi, inovasi dalam pengajaran, serta penguatan literasi digital. Dalam situasi tersebut, kepala madrasah berperan penting dalam mendorong kesiapan dan kemampuan digital guru. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk menghadapi tantangan ini adalah kepemimpinan transformasional. Mengingat tipe kepemimpinan ini dapat memberikan dorongan, mendorong semangat, dan memberdayakan para pengajar agar terus melakukan perubahan secara konsisten dan berkelanjutan.

Teori kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa pemimpin dapat mendorong peningkatan kinerja dan kompetensi bawahan dengan mengubah nilai, sikap, dan motivasi melalui visi yang inspiratif serta dukungan personal. Burns memandang kepemimpinan ini merupakan interaksi dua arah antara pemimpin dan pengikut untuk mendorong peningkatan moral dan motivasi.⁵⁴ Selanjutnya dikembangkan oleh Bass, yang menekankan adanya interaksi dua arah antara pemimpin dan para pengikutnya guna meningkatkan motivasi, moral, serta kinerja mereka hingga melampaui kepentingan pribadi. Kepemimpinan yang bersifat transformasional terdiri dari empat elemen

⁵³ Nafilatur Rohmah, "Literasi Digital Untuk Peningkatan Kompetensi Guru Di Era Revolusi Industri, 4.0," *Awwaliyah: Jurnal PGM* 2, no. 2 (2019): 128–34.

⁵⁴ Burns, *Leadership*.

penting, yaitu teladan yang ideal, dorongan yang menginspirasi, rangsangan berpikir kritis, dan perhatian kepada individu.⁵⁵

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah diimplementasikan melalui berbagai strategi pengembangan kompetensi, seperti pelatihan dan workshop, mentoring dan coaching, lesson study, serta penguatan komunitas belajar profesional. Implementasi strategi tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi digital guru yang mencakup penguasaan teknologi, inovasi pembelajaran, serta pemanfaatan sumber daya digital secara efektif.

Peningkatan kompetensi digital guru dalam studi ini mengacu pada struktur DigCompEdu yang diusulkan oleh Redecker, yang meliputi enam area utama, yaitu keterlibatan profesional, pengelolaan sumber daya digital, proses pembelajaran, asesmen berbasis digital, pemberdayaan peserta didik, serta pendampingan pengembangan kompetensi digital peserta didik. Hasil implementasi kepemimpinan transformasional tersebut selanjutnya dianalisis sebagai temuan penelitian, yang memberikan implikasi teoretis maupun praktis bagi pengembangan kepemimpinan madrasah dan peningkatan mutu pendidikan.⁵⁶

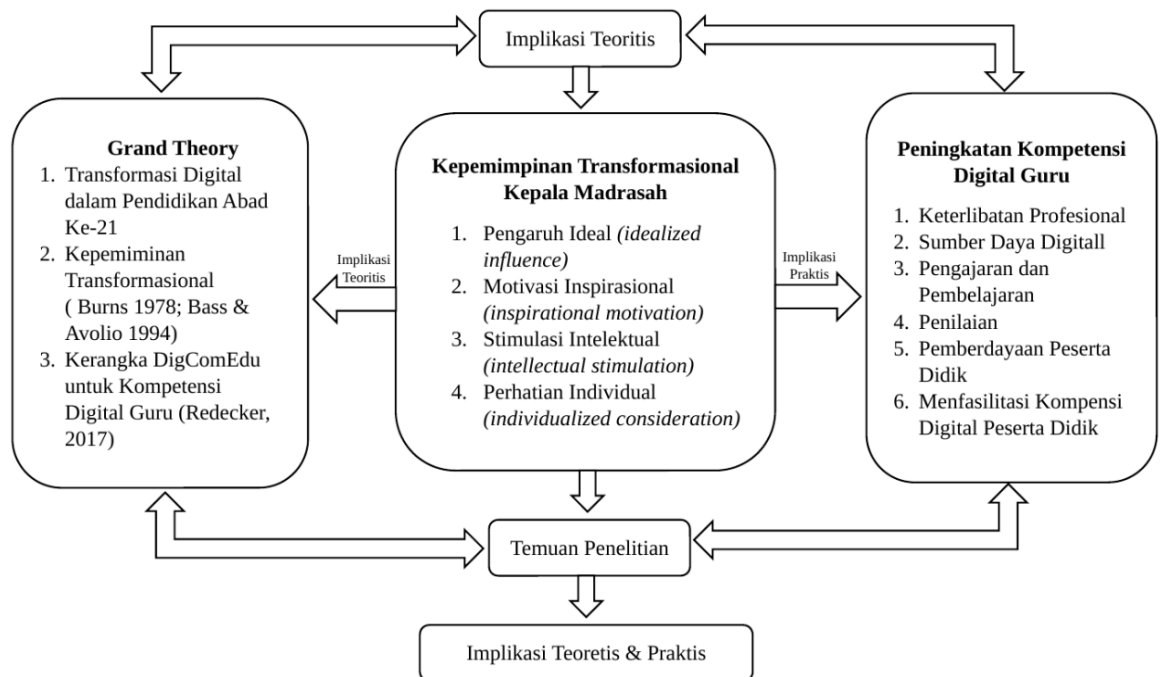
Berdasarkan uraian tersebut, kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan hubungan antara landasan teoretis kepemimpinan transformasional, implementasi kepemimpinan kepala madrasah melalui strategi pengembangan kompetensi, peningkatan kompetensi digital guru, serta temuan

⁵⁵ Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

⁵⁶ Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*.

penelitian yang menghasilkan implikasi teoretis dan praktis. Hubungan antar komponen tersebut disajikan secara visual dalam Bagan 2.1 berikut.

Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kemampuan digital para guru di MTsN Kota Batu. Latar belakang penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pendidikan memerlukan kepala madrasah untuk melaksanakan gaya kepemimpinan yang kreatif, dapat beradaptasi, serta fokus pada teknologi. Namun, masih ada beberapa guru yang mengalami kesulitan dalam mengkombinasikan teknologi dengan proses pembelajaran.

Guna mencapai tujuan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan kajian teoritis mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kompetensi digital guru, kemudian melanjutkan dengan pengumpulan data di lapangan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell & Poth, penelitian kualitatif mencakup perumusan pertanyaan, pengumpulan data dari narasumber, serta analisis induktif dari tema yang spesifik menuju tema yang lebih umum guna menemukan makna dari data yang diperoleh.⁵⁷ Pendekatan ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi pengetahuan yang bersifat teoritis

⁵⁷ John W Creswell and Cheryl N Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches (4th Ed.)* (SAGE Publications, 2018).

dan konseptual berdasarkan pengalaman serta hasil temuan dari wawancara di lapangan.⁵⁸

Penelitian kualitatif memiliki berbagai jenis, salah satunya adalah pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus memiliki sifat deskriptif dan analitis, yang menggambarkan suatu fenomena atau peristiwa sosial dengan cara yang terbatas dan saling terkait.⁵⁹ Menurut Stake dalam Asyakkurrohim, tujuan dari studi kasus adalah mengungkap keunikan dari objek yang diteliti.⁶⁰ Sementara itu, Yin menegaskan bahwa studi kasus merupakan jenis penelitian praktis yang mengeksplorasi kejadian modern dalam setting dunia nyata, terutama ketika garis pemisah antara kejadian dan latar belakangnya tidak mudah untuk ditentukan dengan jelas.⁶¹

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, penelitian ini mengadopsi metode kualitatif berupa studi kasus untuk menemukan keunikan dan ciri-ciri penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kemampuan digital pengajar di MTsN Kota Batu.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti menjadi elemen penting dalam studi kualitatif, sehingga kehadiran langsung peneliti dalam proses pengumpulan serta pengolahan data di lapangan

⁵⁸ E. J Merriam, S. B., & Tisdell, *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th Ed.)* (San Francisco: CA: Jossey Bass., 2016).

⁵⁹ Mudjia Rahardjo, *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*. (Repository UIN Malang, 2017), <http://repository.uin-malang.ac.id/>.

⁶⁰ Dimas Assyakkurrohim et al., "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif," *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (December 21, 2023): 1–9, <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>.

⁶¹ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods Sixth Edition* (SAGE Publications, 2018), [https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case Study Research and Applications.pdf](https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf).

menjadi hal yang sangat penting.⁶² Kehadiran peneliti di MTsN Kota Batu bersifat terbuka dan diketahui oleh subjek penelitian, di mana peneliti berperan sebagai pengamat serta pewawancara yang berinteraksi secara langsung dengan kepala madrasah, guru, dan pihak-pihak yang terkait. Posisi peneliti sebagai instrumen kunci memungkinkan adanya fleksibilitas dalam menggali informasi secara mendalam sesuai dengan konteks yang berkembang di lapangan.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) yang berada di Kota Batu, Jawa Timur. Penetapan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa MTsN Kota Batu merupakan institusi pendidikan Islam yang telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan kompetensi digital guru. Madrasah ini sedang menjalankan program transformasi digital dalam berbagai aspek yang mencakup manajemen, administrasi, serta pembelajaran, sehingga menjadikannya lokasi yang tepat untuk mengkaji praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks peningkatan kompetensi digital guru.

D. Data dan Sumber Data

Penelitian ini mengelompokkan data menjadi dua jenis, yakni data utama dan data tambahan. Data utama dikumpulkan secara langsung dari sumber informasi utama melalui wawancara mendalam, yang meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, serta para guru. Data sekunder diperoleh dari berbagai

⁶² Creswell and Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (4th Ed.).

dokumen pendukung, seperti kebijakan madrasah, program kerja, laporan kegiatan, dan dokumen lainnya yang relevan dengan fokus penelitian ini.⁶³

Pemilihan narasumber dilakukan dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu. Narasumber dipilih karena dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam terkait topik penelitian atau memiliki otoritas yang relevan, sehingga memudahkan peneliti dalam mengeksplorasi objek atau kondisi sosial yang menjadi fokus kajian.⁶⁴ Kriteria pemilihan informan mencakup keterlibatan langsung dalam penerapan kepemimpinan transformasional dan kesediaan memberikan informasi secara terbuka.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara mendalam dilakukan guna memperoleh informasi yang lebih detail terkait penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kemampuan digital para guru. Teknik yang diterapkan adalah wawancara semi-terstruktur, yang memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan perkembangan serta dinamika yang terjadi di lapangan.⁶⁵ Wawancara dilaksanakan dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, serta para guru guna memperoleh

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019).

⁶⁴ Sugiyono.

⁶⁵ Svend Brinkmann and Steinar Kvale, *Doing Interviews (2nd Ed.)*. (SAGE Publications, 2018).

perspektif yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan transformasional serta upaya peningkatan kompetensi digital.

Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Wawancara Penelitian

No	Fokus Penelitian	Indikator / Dimensi	Pertanyaan Pokok Wawancara	Informan
1.	Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	a. <i>Idealized Influence</i> (pengaruh ideal)	Bagaimana kepala madrasah memberikan keteladanan dalam penggunaan teknologi digital dan dalam memimpin perubahan di madrasah?	Kepala madrasah
		b. <i>Inspirational Motivation</i> (motivasi inspiratif)	Bagaimana kepala madrasah memotivasi guru agar lebih antusias mengembangkan kompetensi digitalnya?	
		c. <i>Intellectual Stimulation</i> (stimulasi intelektual)	Bagaimana kepala madrasah mendorong guru untuk berinovasi dalam pembelajaran berbasis teknologi?	
		d. <i>Individualized Consideration</i> (perhatian individual)	Bagaimana kepala madrasah memberikan bimbingan dan dukungan personal kepada guru yang mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi digital?	
2.	Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru	a. Pelatihan dan Workshop	Bagaimana kepala madrasah merencanakan dan melaksanakan program pelatihan digital bagi guru, baik yang bersifat internal maupun eksternal?	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan Guru
		b. Monitoring dan Coaching	Bagaimana kepala madrasah melakukan supervisi dan	Kepala madrasah, wakil

			pemantauan terhadap implementasi teknologi digital dalam pembelajaran?	kepala madrasah
		c. Lesson Study	Bagaimana forum MGMP digunakan sebagai wadah berbagi pengalaman, refleksi, dan peningkatan praktik pembelajaran digital secara kolektif?	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan Guru
		d. Professional Learning Community (PLC)	Bagaimana komunitas belajar profesional antar guru terbentuk dan berkembang di madrasah, baik secara formal maupun informal, dalam rangka meningkatkan kompetensi digital bersama?	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru
		e. Reward dan Recognition	Bagaimana bentuk apresiasi dan pengakuan yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang aktif mengembangkan dan berbagi kompetensi digital Guru	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru
3.	Faktor Pendukung dan Penghambat	a. Faktor pendukung	Apa saja faktor yang mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru?	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru
		b. Faktor penghambat	Hambatan apa yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kompetensi digital guru?	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru

		c. Solusi dan tindak lanjut	Bagaimana upaya kepala madrasah dalam mengatasi hambatan tersebut?	Kepala madrasah, wakil kepala madrasah
--	--	-----------------------------	--	--

2. Observasi (*Observation*)

Observasi dilaksanakan guna mengamati secara langsung bagaimana praktik kepemimpinan transformasional kepala madrasah diterapkan serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi digital guru. Jenis observasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif pasif, di mana peneliti hadir di lokasi penelitian namun tidak berpartisipasi dalam kegiatan yang sedang diamati.⁶⁶ Observasi difokuskan pada perilaku kepemimpinan transformasional, program pelatihan dan pengembangan kompetensi digital, interaksi kepala madrasah dengan guru, serta penerapan teknologi dalam proses pendidikan.

Tabel 3. 2 Lembar Observasi Penelitian

No	Aspek yang Diamati	Indikator Pengamatan
1.	Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	a. Kepala madrasah menunjukkan keteladanan dalam penggunaan teknologi digital. b. Memberikan motivasi kepada guru dalam mengembangkan kompetensi digital. c. Mendorong inovasi guru dalam pembelajaran berbasis teknologi. d. Memberikan perhatian personal kepada guru.
2.	Strategi Kepala Madrasah dalam	a. Adanya program pelatihan, workshop, atau kegiatan peningkatan kompetensi digital.

⁶⁶ John W. Creswell and J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (SAGE Publications, 2018).

	Peningkatan Kompetensi Digital Guru	b. Kebijakan madrasah yang mendukung penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran. c. Dukungan terhadap fasilitas dan sarana digital di madrasah.
3.	Faktor Pendukung dan Penghambat	a. Ketersediaan sumber daya manusia dan fasilitas TIK yang memadai. b. Dukungan dari guru, komite, atau pihak eksternal. c. Hambatan seperti keterbatasan infrastruktur, kemampuan guru, atau kebijakan eksternal. d. Solusi dan tindak lanjut kepala madrasah terhadap hambatan tersebut.

3. Dokumentasi (*Documentation*)

Dokumentasi dilaksanakan dengan cara mengumpulkan serta menganalisis berbagai dokumen, baik yang berupa tertulis maupun elektronik, yang berkaitan dengan fokus penelitian ini, meliputi kebijakan madrasah, program peningkatan kompetensi digital, laporan kegiatan, foto, dan rekaman digital lainnya.⁶⁷ Sebagai pelengkap, teknik dokumentasi dimanfaatkan untuk memperkuat dan memvalidasi temuan yang didapat dari interaksi dan pengamatan.

F. Analisis Data

Pengumpulan serta analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan secara terpadu, sehingga proses analisis telah dimulai sejak peneliti berada di lapangan. Data yang berhasil diperoleh dari wawancara, observasi, serta dokumentasi selanjutnya diorganisasikan dan disintesis menjadi pola serta kategori yang

⁶⁷ Glenn A. Bowen, "Document Analysis as a Qualitative Research Method," *Qualitative Research Journal* 9, no. 2 (August 3, 2009): 27–40, <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

sesuai dengan fokus penelitian. Analisis dilaksanakan secara interaktif dengan mengikuti kerangka kerja yang diciptakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yang terdiri dari empat langkah utama, yaitu pengumpulan informasi, penyederhanaan informasi, pengorganisasian informasi, serta pembuatan kesimpulan dan validasi.⁶⁸

Pada tahap pengumpulan data, peneliti mengumpulkan seluruh informasi dari wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi, kemudian menyusun data tersebut secara sistematis. Selanjutnya, pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan penyaringan, penyederhanaan, pengelompokan, dan pengubahan data mentah menjadi informasi yang lebih fokus dan bermakna. Proses ini dilakukan melalui kegiatan coding dan kategorisasi sesuai tema yang muncul di lapangan, khususnya terkait dimensi kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital guru.

Tahapan berikutnya adalah penyajian data, yaitu menyajikan data yang telah disederhanakan dalam bentuk narasi, tabel, maupun diagram, guna memudahkan penjelasan hubungan antar kategori serta membuat pola yang terbentuk dapat lebih mudah dipahami. Tahap akhir adalah menarik kesimpulan dan memverifikasinya, yaitu proses menafsirkan makna data secara komprehensif sambil memastikan validitas temuan melalui triangulasi sumber dan metode untuk menjamin *trustworthiness* hasil penelitian.

⁶⁸ Johnny Saldana Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis (4th Ed.)*, 4th ed. (SAGE Publications, 2020).

Dengan demikian, analisis data dilakukan secara terus-menerus dan berulang dari proses pengumpulan sampai ke tahap akhir. Prosedur yang bersifat melingkar ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kemampuan digital guru di MTsN Kota Batu.

G . Keabsahan Data

Validitas data penelitian ini diuji melalui penerapan kriteria kredibilitas dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan upaya verifikasi data yang dilaksanakan dengan melibatkan sumber atau metode alternatif selain data utama, guna mengecek serta membandingkan hasil yang diperoleh secara lebih mendalam. Jenis triangulasi yang dipilih dalam penelitian ini meliputi:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang didapatkan dari beragam narasumber, yaitu pimpinan madrasah, wakil pimpinan madrasah, dan juga para pengajar, guna memastikan bahwa informasi yang didapatkan tetap konsisten dan saling mendukung antara satu sama lain.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan menguji data yang berasal dari sumber yang identik, tetapi dengan menerapkan berbagai metode pengumpulan data. Contohnya, dengan membandingkan hasil yang didapat

dari wawancara, observasi, serta dokumentasi terhadap fenomena yang sama untuk memastikan akurasi data.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan cara memeriksa data pada waktu yang berbeda, untuk memastikan informasi yang diberikan oleh informan tetap sejalan dan dapat diandalkan dari waktu ke waktu.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Identitas Madrasah

Adapun identitas madrasah disajikan dalam tabel di bawah ini sebagai bagian dari deskripsi awal objek penelitian. Informasi yang ditampilkan mencakup letak geografis, status kelembagaan, serta aspek legalitas madrasah yang menjadi dasar penyelenggaraan pendidikan. Penyajian identitas madrasah ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil dan karakteristik madrasah, sehingga dapat membantu pembaca memahami konteks penelitian serta kondisi institusi yang diteliti secara lebih komprehensif.

Tabel 4. 1 Identitas Madrasah

1	Nama Madrasah	MTsN Kota Batu
2	Nomor Statistik Madrasah (NSM) / Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN)	121135790001 20583900
3	Propinsi	Jawa Timur
4	Kota	Batu
5	Kecamatan	Junrejo
6	Kelurahan	Dadaprejo
7	Jalan dan nomor	Pronoyudo No 4
8	Kode Pos	65323
9	Telepon	(0341) 531400
10	Website	https://mtsnkotabatu.sch.id/
11	Email	mtsnegeri@gmail.com
12	Daerah	Perkotaan
13	Status Madrasah	Negeri
14	Kelompok Madrasah	Induk

15	Tahun berdiri	2004
16	Kegiatan belajar mengajar	Pagi
17	Bangunan Madrasah	Milik sendiri
18	Jarak ke pusat kecamatan	1.5 Km
19	Jarak ke pusat Kota	7.8 Km
20	Terletak pada lintasan	Kelurahan
21	Organisasi penyelenggara	Pemerintah

Setiap satuan kerja pendidikan perlu memiliki visi dan misi yang dinyatakan dengan jelas sebagai panduan dan arah dalam menjalankan serta mengembangkan madrasah. Visi dan misi tersebut berfungsi sebagai landasan strategis dalam perencanaan dan pelaksanaan berbagai program kerja. Sejalan dengan hal tersebut, MTsN Kota Batu telah menetapkan visi dan misi madrasah sebagai berikut:

a. Visi Madrasah

Adapun visi dari MTsN Kota Batu yaitu: **“Terwujudnya Madrasah Riset yang Religius, Unggul, Kompetitif dan Berwawasan Lingkungan”**⁶⁹

b. Misi Madrasah

Misi MTsN Kota Batu meliputi: (1) menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam untuk membentuk insan berakhlakul karimah; (2) melaksanakan pembelajaran kreatif dan inovatif berbasis riset untuk meningkatkan kompetensi peserta didik; (3) menumbuhkan semangat berprestasi, kritis dan kompetitif di bidang akademik dan non-akademik; (4) memantapkan kegiatan ekstra-kurikuler untuk pengembangan bakat, seni budaya dan olahraga; (5) mewujudkan lingkungan pendidikan berwawasan

⁶⁹ Website MTsN Kota Batu <https://mtsnkotabatu.sch.id/>

ilmiah, bersih, sehat, kondusif dan berbudaya; serta (6) meningkatkan peran stakeholders dalam pengembangan madrasah riset berstandar nasional pendidikan.⁷⁰

2. Sejarah Singkat MTsN Kota Batu

MTsN Kota Batu resmi beroperasi pada tahun ajaran 2004/2005, lahir dari kebutuhan masyarakat dan dukungan pemerintah daerah Kota Batu. Pada awal berdirinya, lembaga ini berstatus MTs Persiapan Negeri di bawah Yayasan Pendidikan Al Ikhlas, berlokasi di Jalan Pronoyudo, Kelurahan Dadaprejo, Kecamatan Junrejo. Setelah proses pembinaan selama lima tahun, MTsN Kota Batu resmi mendapatkan status negeri pada 2 April 2009 berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI. Sebagai satu-satunya MTs Negeri di Kota Batu, madrasah ini terus meningkatkan kualitas pendidikan dengan menyatukan visi, misi, dan solidaritas seluruh warga madrasah.⁷¹

3. Struktur Organisasi

MTsN Kota Batu memiliki struktur organisasi yang dipimpin oleh kepala madrasah, didampingi beberapa wakil kepala sesuai bidang tugas masing-masing yang meliputi urusan kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Kepala madrasah juga membawahi langsung kepala administrasi. Struktur ini dirancang untuk memperlancar

⁷⁰ Website MTsN Kota Batu <https://mtsnkotabatu.sch.id/>

⁷¹ Dokumen Profil MTsN Kota Batu 2025-2026

5. Data Guru dan Pegawai MTsN Kota Batu

MTsN Kota Batu didukung oleh tenaga pendidik dan tenaga administrasi berjumlah 79 orang, terdiri dari guru dan pegawai berstatus PNS maupun non-PNS. Heterogenitas usia dan latar belakang pengalaman guru menjadi salah satu konteks penting dalam penelitian ini, khususnya dalam memahami dinamika penguatan kompetensi digital yang memerlukan pendekatan berbeda bagi guru junior dan senior.

B. Paparan Data Penelitian

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam yang dilaksanakan dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, serta para guru, dan selanjutnya diperkuat dengan hasil dari observasi serta dokumentasi. Hasil dari penelitian ini disajikan berdasarkan tiga fokus penelitian utama, yaitu: (1) bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru, (2) strategi-strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kompetensi digital guru, dan (3) faktor-faktor yang mendukung serta hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan kompetensi digital guru.

1. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di MTsN Kota Batu

Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mendorong guru untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi pembelajaran di MTsN Kota Batu. Melalui kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif, kepala madrasah berupaya menumbuhkan kesadaran guru akan pentingnya

penguatan kompetensi digital sebagai bagian dari peningkatan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan karakteristik transformasional yang tercermin dalam empat dimensi berikut.

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimensi *idealized influence* menggambarkan bagaimana kepala madrasah menjadi figur teladan yang mampu membangun kepercayaan guru terhadap arah dan kebijakan madrasah. Dalam konteks penguatan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu, pengaruh ideal kepala madrasah tampak dari cara merumuskan visi, memberi contoh dalam penggunaan teknologi, menanamkan nilai-nilai budaya digital, serta mengelola proses awal transformasi digital di madrasah.

Kepala MTsN Kota Batu telah merumuskan visi digital madrasah yang jelas dan terukur sebagai bagian dari upaya transformasi pendidikan di era digital. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Madrasah, Bapak Buasim mengungkapkan bahwa:

“Visi madrasah dirumuskan berdasarkan rapat koordinasi dan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) bersama tim pengembang kurikulum, waka-waka, dan komite. Dari evaluasi tersebut, kami merumuskan visi-misi yang sesuai dengan arah pengembangan madrasah ke depan.”⁷³

Visi digital ini dijabarkan dalam program kerja yang konkret, meliputi target peningkatan kompetensi guru, Pengadaan sarana

⁷³ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

infrastruktur digital serta penerapan pembelajaran yang memanfaatkan teknologi. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa visi ini tertuang dalam dokumen perencanaan madrasah dan dikomunikasikan dalam berbagai forum rapat dan kegiatan madrasah.

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait:



JENIS LAYANAN	NILAI SKM	KATEGORI
Informasi madrasah	85	Sangat Baik
Surat Aktif	90	Sangat Baik
Pengaduan	75	Baik
Rekomendasi Siswa	90	Sangat Baik
Legatifikasi	95	Sangat Baik
Surat masuk-keluar	90	Sangat Baik
Mahasiswa Praktis	90	Sangat Baik

INDEKS KEPUASAN RATA-RATA:
90/100 (SANGAT BAIK)

Gambar 4. 2 Rekapitulasi Hasil SKM

Bapak Buasim selaku kepala madrasah menunjukkan keteladanan yang konsisten dalam penggunaan teknologi digital. Hal ini menjadi inspirasi bagi para guru untuk mengikuti jejak kepemimpinannya. Kepala Madrasah menyampaikan:

“Untuk keteladanan, saya tidak hanya memerintah tetapi juga praktik langsung. Saya menyusun materi menggunakan PowerPoint dan menyusun RAKM dengan Excel beserta rumus-rumusny. Ini merupakan upaya memberikan teladan dalam pengembangan dan pemanfaatan teknologi di madrasah.”⁷⁴

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menyaksikan bahwa Kepala Madrasah secara aktif menggunakan berbagai aplikasi digital dalam

⁷⁴ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

aktivitas sehari-hari, seperti WhatsApp yang digunakan sebagai platform komunikasi dengan guru dan stakeholder lainnya. Dalam membangun budaya digital madrasah, Kepala Madrasah menanamkan nilai-nilai yang menjadi fondasi transformasi digital. Beliau menjelaskan:

"Nilai-nilai budaya digital yang kami tanamkan meliputi: belajar berkelanjutan karena teknologi terus berkembang; kolaborasi sebagai kerja tim; inovasi dan kreativitas dalam memanfaatkan teknologi; integritas digital untuk penggunaan yang etis; serta adaptabilitas terhadap perubahan."⁷⁵

Nilai-nilai tersebut tidak hanya dipajang sebagai slogan, tetapi juga diimplementasikan dalam kebijakan dan program madrasah secara nyata. Selanjutnya Kepala Madrasah sangat memahami bahwa kepercayaan guru adalah kunci keberhasilan program digitalisasi. Strategi yang dilakukan untuk membangun kepercayaan tersebut dijelaskan oleh beliau:

"Selaku Kepala madrasah harus mampu kepercayaan guru melalui pendekatan bertahap dan persuasif, tidak memaksakan teknologi secara instan. Guru diberi ruang belajar sesuai kemampuan masing-masing. Untuk guru senior yang mengalami kendala, kami fasilitasi pendampingan dari guru muda agar mereka bertukar peran dan saling mengisi ketidakmampuan."⁷⁶

Strategi ini terbukti efektif dalam mengurangi resistensi dan meningkatkan partisipasi guru dalam program digitalisasi. Selanjutnya Kepala madrasah menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi di madrasah sebenarnya telah berlangsung sejak lama, meskipun belum diterapkan secara menyeluruh. Percepatan transformasi digital berlangsung selama

⁷⁵ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁷⁶ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

pandemi Covid-19, yang mendorong penggunaan teknologi secara lebih luas dalam pendidikan.. Bapak Buasim mengatakan bahwa:

“Penggunaan teknologi digital sebenarnya sudah berlangsung lama, namun belum menyeluruh. Percepatan terjadi sejak pandemi COVID-19 yang memaksa seluruh guru beradaptasi dengan pembelajaran digital. Jadi berawal dari keterpaksaan dan terdesak dengan adanya covid maka digital sudah bisa melaju dengan sendirinya.”⁷⁷

Pandangan kepala madrasah tersebut diperkuat oleh Ibu Indah selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yang menilai bahwa keteladanan pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat penerimaan guru terhadap program digitalisasi madrasah. Menurutnya:

“Keterlibatan langsung kepala madrasah dalam pemanfaatan teknologi memberikan dampak positif terhadap sikap dan kesiapan guru dalam mengikuti perubahan. Keteladanan tersebut menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan guru bahwa kebijakan digitalisasi yang diterapkan bukan sekadar instruksi administratif, melainkan program yang dijalankan secara bersama-sama.”⁷⁸

Lebih lanjut Bu Indah Mengatakan:

“Guru lebih mudah menerima program digital karena kepala madrasah memberi contoh langsung. Beliau tidak hanya membuat kebijakan, tetapi juga terlibat, sehingga guru merasa yakin dan didampingi.”⁷⁹

Hasil wawancara menunjukkan bahwa *idealized influence* kepala madrasah di MTsN Kota Batu terwujud melalui perumusan visi dan misi yang berbasis evaluasi diri madrasah, keteladanan nyata dalam penggunaan teknologi, penanaman nilai-nilai budaya digital, serta

⁷⁷ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁷⁸ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

⁷⁹ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

pendekatan persuasif dalam membangun kepercayaan guru. Pengalaman kepala madrasah dalam mengelola transformasi digital, yang diperkuat oleh dukungan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, menjadi fondasi penting dalam mendorong guru untuk menerima dan mendukung penguatan kompetensi digital di madrasah.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Dimensi *inspirational motivation* dalam kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah dalam membangkitkan semangat, optimisme, dan komitmen guru untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks penguatan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu, motivasi inspiratif kepala madrasah tampak dari cara memotivasi guru agar mau beradaptasi dengan teknologi, mengomunikasikan pentingnya kompetensi digital, memberikan dukungan moral, serta mengelola sikap guru yang masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan.

Kepala Madrasah menerapkan berbagai strategi untuk memotivasi guru dalam beradaptasi dengan teknologi digital. Beliau menyampaikan:

“Kami memotivasi guru dengan memberikan contoh konkret seperti perubahan dari SMS ke WhatsApp. Sepuluh tahun lalu komunikasi hanya via SMS, sekarang semua informasi ada di WhatsApp. Ini menunjukkan pentingnya guru beradaptasi dengan teknologi.”⁸⁰

Bu Indah memberikan perspektif bahwa:

"Motivasi dari Kepala Madrasah sangat mempengaruhi semangat para guru. Beliau tidak pernah membuat guru merasa tertinggal,

⁸⁰ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

tetapi justru memberikan energi positif bahwa para guru bisa berkembang.”⁸¹

Bapak Buasim selaku Kepala Madrasah memanfaatkan berbagai forum untuk mengkomunikasikan pentingnya kompetensi digital kepada guru. Beliau menjelaskan:

“Saya mengkomunikasikan pentingnya kompetensi digital melalui berbagai forum, terutama briefing setelah shalat Jumat dan sosialisasi saat rapat. Misalnya, ketika ada aplikasi baru, kami sosialisasikan cara membuat template dan memasukkan soal ke dalam aplikasi tersebut.”⁸²

Selanjutnya dukungan moral yang diberikan Kepala Madrasah sangat beragam dan menyentuh aspek psikologis guru. Beliau menyampaikan:

“Dukungan moral yang saya berikan adalah motivasi bahwa jika guru tertinggal teknologi, peran guru akan terkalahkan oleh murid karena anak-anak sudah familiar dengan teknologi. Oleh karena itu, guru harus lebih menguasai teknologi digital.”⁸³

Kepala madrasah memahami bahwa tidak semua guru memiliki tingkat kesiapan yang sama untuk menerima perubahan digital. Oleh karena itu, dalam menghadapi guru yang menunjukkan resistensi, kepala madrasah memilih pendekatan dialogis dan personal. Guru yang merasa kesulitan diajak berdiskusi untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi, baik dari aspek kemampuan, usia, maupun kebiasaan mengajar. Bapak Buasim mengatakan bahwa:

“Alhamdulillah di sekolah ini tidak ada guru yang menolak walaupun itu guru senior, karena mereka menerima walaupun

⁸¹ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

⁸² Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁸³ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

menemukan beberapa kendala tapi mereka tetap mau belajar dan bertanya kepada guru lain yang mereka anggap bisa.”⁸⁴

Berdasarkan pendapat dari kepala madrasah di atas walaupun tidak semua guru memiliki kemampuan yang sama akan tetapi mereka tidak menolak bahkan mereka semangat untuk terus belajar agar mereka bisa. Sehingga bapak kepala madrasah memberikan pesan bahwa

“Jika kita tertinggal dengan digital maka ilmu kita itu akan kalah dengan murid kita, anak-anak sudah mengeksplor, mengetahui banyak hal lebih dari yang bapak ibu ketahui, maka bapak ibu harus familiar dengan digital itu agar tidak kalah dengan murid.”⁸⁵

Pandangan kepala madrasah mengenai pentingnya motivasi inspiratif diperkuat oleh Ibu Indah selaku wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Menurutnya:

“Motivasi yang kepala madrasah berikan kepada para guru bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung. Dengan suasana seperti itu, guru terdorong untuk belajar, baik secara mandiri maupun bersama-sama dengan rekan guru lainnya. Alhamdulillah, hal ini berdampak pada meningkatnya keterlibatan guru dalam berbagai program penguatan kompetensi digital yang diselenggarakan madrasah.”⁸⁶

Berdasarkan temuan dari wawancara serta observasi yang telah dilaksanakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa *inspirational motivation* kepala madrasah di MTsN Kota Batu terwujud melalui pemberian motivasi yang persuasif, komunikasi visi dan kebijakan secara berkelanjutan, dukungan moral kepada guru, serta pendekatan dialogis dalam mengelola resistensi terhadap perubahan. Dukungan dari Wakil Kepala Madrasah

⁸⁴ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁸⁵ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁸⁶ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

Bidang Kurikulum memperkuat temuan bahwa motivasi inspiratif kepala madrasah berperan penting dalam menumbuhkan semangat, kepercayaan diri, dan komitmen guru untuk meningkatkan kompetensi digital.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual merupakan salah satu dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional, di mana kepala madrasah mendorong para guru agar mampu mengembangkan pemikiran yang kreatif, bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru, serta berani mengambil langkah untuk berinovasi dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Dalam upaya pengembangan kompetensi digital guru, kepala madrasah berusaha menciptakan iklim akademik yang menggerakkan para guru agar tidak semata-mata mengandalkan metode pembelajaran tradisional, namun juga secara aktif mengeksplorasi dan memanfaatkan teknologi dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah menjelaskan bahwa upaya mendorong inovasi pendidik dilakukan melalui pendekatan persuasif, dialogis, dan pemberian ruang bagi guru untuk bereksperimen tanpa rasa takut akan kesalahan. Kepala madrasah menyampaikan secara lebih mendalam:

“Saya selalu menanamkan kepada guru bahwa perubahan itu tidak bisa instan. Tidak apa-apa mencoba hal baru meskipun belum sempurna. Yang terpenting guru mau membuka diri dan berani menggunakan teknologi dalam pembelajaran. Kalau ada yang kurang tepat, itu justru menjadi bahan evaluasi bersama, bukan untuk disalahkan.”⁸⁷

⁸⁷ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

Lebih lanjut, kepala madrasah menegaskan bahwa kesalahan dalam proses belajar merupakan bagian dari pembelajaran itu sendiri:

“Saya sering sampaikan kepada guru, jangan takut salah. Justru dari mencoba itulah guru bisa belajar. Kalau tidak pernah dicoba, kita tidak akan tahu sejauh mana kemampuan kita berkembang. Tugas saya sebagai kepala madrasah adalah memberi rasa aman agar guru berani berinovasi.”⁸⁸

Dalam mendorong stimulasi intelektual, kepala madrasah juga berupaya membangun rasa percaya diri guru dengan tidak menetapkan tuntutan yang bersifat memaksa. Kepala madrasah menyampaikan bahwa:

“Guru tidak sayauntut harus langsung mahir menggunakan teknologi. Setiap guru punya proses dan kecepatan belajar yang berbeda. Yang saya dorong adalah kemauan untuk mencoba, misalnya mulai dari menggunakan media digital sederhana, aplikasi pembelajaran, atau sistem penilaian berbasis teknologi. Dari langkah kecil itu nanti akan berkembang.”⁸⁹

Semangat inovasi itu juga tercermin dalam pelaksanaan berbagai pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan digital para guru. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, program pelatihan yang telah dilaksanakan antara lain pelatihan penggunaan *Computer Based Test* (CBT), pembuatan dan pengelolaan soal digital, pemanfaatan aplikasi pembelajaran interaktif seperti Quizizz dan Kahoot, serta pelatihan penggunaan media presentasi dan penilaian berbasis digital.

Kepala Madrasah menjelaskan secara rinci:

“Setiap ada kebutuhan baru, kami rancang pelatihan. Pelatihan internal melalui MGMP memfasilitasi saling belajar, sedangkan untuk materi khusus kami mendatangkan narasumber eksternal.

⁸⁸ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁸⁹ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

Tujuannya agar guru terus berkembang mengikuti perkembangan teknologi pendidikan.”⁹⁰

Selanjutnya peneliti menyajikan dokumentasi terkait mgmp:



Gambar 4. 3 Agenda MGMP

Berdasarkan dokumentasi penelitian, kegiatan MGMP berfungsi sebagai wadah kolaborasi guru dalam mengembangkan kompetensi digital melalui berbagi pengalaman, diskusi kendala, dan pencarian solusi pemanfaatan teknologi pembelajaran, sehingga memperkuat budaya belajar berkelanjutan di madrasah. Pelatihan yang tercantum dalam program kerja dan kurikulum madrasah menunjukkan bahwa stimulasi intelektual kepala madrasah diwujudkan secara nyata melalui kebijakan, program, dan iklim akademik yang mendorong guru terus belajar dan berinovasi berbasis teknologi.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Perhatian individual merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memahami perbedaan kebutuhan, kapasitas, dan kondisi setiap individu.

⁹⁰ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

Dalam upaya pengembangan kompetensi digital guru, kepala madrasah menunjukkan perhatian individual melalui bimbingan personal, pendampingan berkelanjutan, serta pemberian dukungan moral kepada guru yang mengalami kesulitan dalam memanfaatkan teknologi digital.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah menjelaskan bahwa pendampingan terhadap guru dilakukan secara fleksibel dan tidak semata-mata bersifat formal. Kepala madrasah menyampaikan:

“Saya memahami bahwa kemampuan guru itu tidak sama. Ada yang cepat menangkap, ada juga yang perlu waktu lebih lama. Untuk guru yang masih kesulitan, biasanya saya dekati secara personal, saya tanyakan kendalanya apa, lalu kami carikan solusi bersama. Tidak harus di forum resmi, bisa lewat komunikasi langsung.”⁹¹

Lebih lanjut, kepala madrasah menegaskan bahwa pendekatan personal ini penting agar guru tidak merasa tertekan atau minder:

“Kalau guru merasa diperhatikan dan didukung, mereka lebih berani untuk belajar. Saya tidak ingin guru merasa takut atau malu hanya karena belum bisa menggunakan teknologi. Justru di situlah peran kami untuk mendampingi.”⁹²

Pendekatan perhatian individual ini juga diperkuat oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Waka kurikulum menjelaskan:

“Pendampingan kepada guru biasanya dilakukan secara informal. Guru yang mengalami kesulitan akan diarahkan untuk didampingi oleh guru yang lebih menguasai, atau kami bantu secara bertahap sesuai kebutuhannya.”⁹³

Berdasarkan temuan dari penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa perhatian individual yang diberikan oleh kepala

⁹¹ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁹² Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁹³ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

madrasah tidak hanya memberikan bantuan kepada para guru yang menghadapi kesulitan, melainkan juga berhasil membangkitkan motivasi serta meningkatkan rasa percaya diri guru dalam mengembangkan kemampuan digital mereka. Pendekatan yang diterapkan ini turut memperkuat terciptanya lingkungan kerja yang suportif dan sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional.

Tabel 4. 2 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Digital Guru Berdasarkan Kerangka DigCompEdu

Dimensi	Indikator Kompetensi Digital Guru yang Terdampak (Kerangka DigCompEdu)
<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	Area 1. Keterlibatan Profesional: Guru termotivasi untuk menggunakan teknologi digital dalam komunikasi organisasi, kolaborasi profesional, dan refleksi praktik mengajar. Kesadaran pentingnya continuous professional development dalam bidang digital meningkat. Area 2. Sumber Daya Digital: Peningkatan kesadaran tentang pentingnya pengelolaan, pencarian, dan kurasi sumber daya digital yang berkualitas untuk mendukung pembelajaran. Area 3. Pengajaran dan Pembelajaran: Inspirasi untuk mengintegrasikan teknologi digital secara efektif dalam proses pembelajaran, merancang strategi pembelajaran berbasis teknologi. Area 5. Pemberdayaan Peserta Didik: Kesadaran guru bahwa teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan aksesibilitas, diferensiasi, dan keterlibatan aktif siswa dalam pembelajaran.
<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspiratif)	Area 1 (Keterlibatan Profesional): Meningkatnya antusiasme dan partisipasi guru dalam program pelatihan digital. Area 3 (Pengajaran dan Pembelajaran): Keberanian mencoba metode inovatif berbasis teknologi. Area 4 (Penilaian): Motivasi menggunakan platform penilaian digital. Area 6. Memfasilitasi Kompetensi Digital Peserta Didik: Kesadaran peran guru sebagai fasilitator yang membimbing siswa dalam mengembangkan kompetensi digital mereka.
<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	Area 2 (Sumber Daya Digital): Pemanfaatan beragam sumber, termasuk AI untuk pembelajaran. Area 3 (Pengajaran dan Pembelajaran): Inovasi melalui gamifikasi (Quizizz, Kahoot),

	simulasi, blended learning. Area 4 (Penilaian): Penggunaan CBT dan penilaian digital interaktif berbasis AI.
<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individual)	Area 1 (Keterlibatan Profesional): Kepercayaan diri individual meningkat sesuai kecepatan belajar masing-masing. Area 3 (Pengajaran dan Pembelajaran): Diferensiasi berbasis kemampuan digital guru. Area 4 (Penilaian): Penguasaan platform penilaian digital berjenjang dari sederhana (Google Form) hingga kompleks (CBT analitik).

Sumber: Data hasil penelitian di MTsN Kota Batu (2026), dianalisis menggunakan kerangka DigCompEdu (Redecker, 2017).

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa setiap dimensi kepemimpinan transformasional berdampak pada area-area spesifik dalam kerangka kompetensi digital guru DigCompEdu. Dampak ini tidak bersifat eksklusif, artinya satu dimensi kepemimpinan dapat mempengaruhi beberapa area kompetensi digital secara bersamaan, dan satu area kompetensi digital dapat dipengaruhi oleh beberapa dimensi kepemimpinan. Analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan holistik dalam meningkatkan kompetensi digital guru secara komprehensif.

2. Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah Batu dalam meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu

Bagian ini menyajikan hasil temuan penelitian mengenai strategi yang digunakan oleh Kepala Madrasah MTsN Kota Batu untuk meningkatkan kemampuan digital para guru. Informasi yang dikumpulkan berasal dari wawancara mendalam dengan narasumber utama, yaitu Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, yang memiliki peranan penting dalam merancang, menyusun kebijakan, serta mengimplementasikan program pengembangan kompetensi digital guru. Selain itu, data yang

diperoleh juga diperkaya melalui observasi serta dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian temuan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai strategi, kebijakan, serta praktik-praktik yang diterapkan guna meningkatkan kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu.

a. Pelatihan dan *Workshop*

Salah satu strategi utama yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru adalah melalui penyelenggaraan pelatihan dan *workshop*, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Program pelatihan direncanakan secara terstruktur dan selaras dengan visi madrasah, tidak bersifat insidental, melainkan dirancang sebagai bagian dari kebijakan strategis madrasah dalam merespons perkembangan pendidikan di era digital.

Kepala Madrasah, Bapak Buasim, menegaskan bahwa perencanaan program digital dimulai sejak proses penganggaran:

“Setiap program yang ada di madrasah ini selalu kami rencanakan dari awal. Biasanya dimulai dari penyusunan anggaran terlebih dahulu, karena dari anggaran itulah kami bisa memetakan kegiatan apa saja yang bisa dijalankan. Setelah anggarannya disusun, program tersebut kami turunkan ke dalam program kerja kepala madrasah dan juga kurikulum. Fokus utama kami dalam beberapa tahun terakhir adalah bagaimana guru bisa melek teknologi, sehingga mereka mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, baik dalam proses pembelajaran di kelas maupun dalam sistem penilaian.”⁹⁴

⁹⁴ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

Sejalan dengan pendapat dari bapak kepala madrasah maka bu Indah selaku Waka kurikulum juga menyampaikan:

“Program madrasah direncanakan di anggaran baru diprogram kepala madrasah, diprogram kurikulum ada. Targetnya yaitu intinya guru bisa melek teknologi, bisa menyeimbangkan diri dalam pembelajaran maupun penilaian.”⁹⁵

Target yang ingin dicapai melalui pelatihan tidak sekadar bersifat teknis, tetapi mencakup kemampuan guru untuk mengintegrasikan teknologi secara menyeluruh dalam kegiatan pembelajaran. Kepala Madrasah menyampaikan:

“Target yang ingin kami capai sebenarnya cukup jelas. Kami tidak ingin guru hanya berhenti pada penggunaan media sederhana seperti PPT. Guru diharapkan mampu memahami dan memanfaatkan teknologi secara lebih luas, baik untuk mengembangkan strategi pembelajaran maupun untuk menyusun penilaian yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.”⁹⁶

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Waka Kurikulum yang menjelaskan bahwa standar kompetensi digital guru tidak hanya terbatas pada penggunaan media presentasi.

“Targetnya itu intinya guru bisa melek teknologi, tidak hanya menggunakan PPT saja, tetapi bisa menyeimbangkan diri dalam pembelajaran dan penilaian.”⁹⁷

Dengan demikian, target yang ingin dicapai tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup kemampuan guru untuk menggabungkan teknologi dengan baik dalam kegiatan pembelajaran.

⁹⁵ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

⁹⁶ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

⁹⁷ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

Program pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan aktual madrasah, seperti penerapan sistem *Computer Based Test* (CBT), penggunaan media pembelajaran digital, serta aplikasi penilaian daring seperti Quizizz, Kahoot, dan Google Form. Kepala Madrasah menegaskan bahwa pelatihan tidak bersifat satu arah atau memaksa, melainkan mengedepankan pendampingan:

“Setiap ada sistem baru seperti CBT atau aplikasi tertentu, kami tidak langsung menuntut guru menguasainya. Prinsip kami adalah mendampingi, oleh karena itu sebelum diterapkan, kami adakan sosialisasi dan pelatihan agar guru siap dan percaya diri, tidak hanya paham teori tetapi mampu menerapkan dalam pembelajaran.”⁹⁸

Salah satu wujud nyata implementasi CBT di MTsN Kota Batu adalah pada pelaksanaan Sumatif Akhir Semester (SAS), di mana ujian dilaksanakan sepenuhnya berbasis digital menggunakan perangkat android dan iPhone milik masing-masing siswa dengan dukungan aplikasi RDEV *Exambrowser*. Aplikasi ini didesain untuk mengunci layar smartphone siswa, mendeteksi AI serta virtual android, sehingga menutup celah kecurangan seperti membuka mesin pencari, membuka aplikasi pesan, atau melakukan tangkapan layar selama ujian berlangsung. Penerapan ujian berbasis digital ini menegaskan posisi madrasah yang siap bersaing di era digital tanpa mengesampingkan nilai-nilai kejujuran.

Pelatihan tidak harus selalu bersifat formal dan didatangkan dari luar. Kepala Madrasah mendorong potensi internal madrasah untuk dioptimalkan:

⁹⁸ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

“Kami juga melihat potensi yang ada di internal madrasah. Kalau ada guru yang sudah lebih dulu menguasai, kami dorong untuk berbagi dengan teman-temannya. Ini sekaligus membangun budaya saling belajar dan saling menguatkan.”⁹⁹

Hal ini diperkuat oleh Waka Kurikulum

“Kemarin ada sosialisasi CBT yang baru, guru pembuat soal dilatih cara memasukkan template oleh sesama guru. Untuk Quizizz dan Kahoot dilakukan di MGMP. Kadang kami juga mendatangkan narasumber eksternal untuk pelatihan menyeluruh.”¹⁰⁰

Berikut peneliti menyajikan dokumentasi terkait



Gambar 4. 4 SAS dengan Sistem CBT



Gambar 4. 5 Pantauan Langsung dari Bapak Kamad dan Kemenag

Pak Hadi Santoso selaku guru Matematika sekaligus Kepala Lab

Komputer mengungkapkan:

“Saya disini selain mengajar matematika, saya juga kepala lab. Program pelatihan digital yang rutin meliputi perkembangan teknologi seperti AI dan aplikasi GPT, serta aplikasi pembelajaran seperti Quizizz. Ketika AI sedang booming, kami melatih guru cara menggunakannya untuk persiapan pembelajaran, terutama untuk membuat variasi soal yang berkualitas.”¹⁰¹

Selanjutnya bu Nurvita Arini selaku guru bahasa Indonesia juga mengatakan:

⁹⁹ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹⁰⁰ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

¹⁰¹ Hadi Santoso, Guru Matematika sekaligus Kepala Lab Komputer, *Wawancara*, 17 November 2025, 13.30 WIB.

“Pelatihn yang aku ingat kemarin itu yang waktu sebelum kita pembelajaran KBM kita sempat ada pelatihan yang intinya pembelajaran berbasis digital, inovatif digital, terus yang kedua tentang deeplearning sebenarnya sama sih ada digitalnya cuman kayak di fokuskan lagi ke kurikulumnya. Pembelajarannya tetap didasari digitalisasi.”¹⁰²

Meskipun demikian, terdapat tantangan yang dihadapi khususnya bagi guru senior. Bu Binti selaku guru IPA dan guru senior menyampaikan:

“Teknologi digital seperti AI dan pembuatan game pernah diajarkan, tetapi karena faktor usia, saya mudah lupa. Pelatihannya singkat hanya sekali pertemuan dengan waktu yang kurang panjang sehingga saya butuh pendampingan lebih intensif. Pelatihan online juga sulit bagi saya, kendala seperti ini juga dirasakan guru-guru seusia saya. Untuk CBT saya masih bisa, tetapi untuk game dan media digital interaktif masih kesulitan.”¹⁰³

Berikut dokumentasi terkait program pelatihan guru:



Gambar 4. 6 Pelatihan Membuat Video Produk dengan AI



Gambar 4. 7 Workshop Deep Learning

Perlu dicatat pula bahwa meskipun pembelajaran digital memberikan banyak manfaat, Bu Ninik selaku guru IPA senior mengingatkan pentingnya keseimbangan dalam penggunaannya:

“Pembelajaran digital memang menyenangkan bagi anak, tetapi ketercapaian tujuan pembelajaran tidak ditentukan semata oleh teknologi. Sebagai guru IPA, saya melihat anak-anak lemah dalam

¹⁰² Nurvita Arini, Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, 17 November 2025, 07.30 WIB.

¹⁰³ Qomsatul Binti, Guru IPA, *Wawancara*, 14 November 2025, 15.00 WIB.

menghitung manual karena terlalu bergantung pada kalkulator. Oleh karena itu, perlu keseimbangan.”¹⁰⁴

Pandangan ini menjadi masukan penting bagi madrasah bahwa pelatihan dan workshop tidak hanya diarahkan pada penguasaan teknologi semata, tetapi juga perlu menanamkan kesadaran pedagogis tentang bagaimana teknologi digunakan secara bijak dan proporsional dalam pembelajaran.

b. *Monitoring dan Coaching*

Strategi kedua yang diterapkan kepala madrasah adalah monitoring dan coaching secara langsung terhadap praktik pembelajaran digital guru. Monitoring dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan melalui supervisi pembelajaran yang terintegrasi dengan pengawasan rutin, dengan fokus pada praktik nyata penggunaan teknologi dalam proses belajar mengajar di kelas. Kepala Madrasah menjelaskan:

“Monitoring kami lakukan melalui supervisi pembelajaran. Kepala madrasah turun langsung ke kelas untuk melihat bagaimana guru menggunakan teknologi dalam pembelajaran. Jadi yang kami lihat bukan hanya administrasinya, tetapi praktiknya di kelas.”

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menambahkan:

“Dalam supervisi itu, penggunaan media dan teknologi digital menjadi salah satu fokus yang diamati. Dari situ bisa terlihat guru mana yang sudah menerapkan dan mana yang masih perlu pendampingan.”¹⁰⁵

Selain melalui supervisi kelas, monitoring juga dilakukan melalui forum evaluatif seperti rapat guru dan MGMP, yang digunakan sebagai

¹⁰⁴ Ninik Alfiana, Pengurus Kegiatan Ekstrakurikuler, Wawancara, 14 November 2025, 12.30 WIB.

¹⁰⁵ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, Wawancara, 13 November 2025, 12.20 WIB.

sarana refleksi bersama terhadap pelaksanaan pembelajaran digital. Instrumen evaluasi yang digunakan memuat indikator-indikator spesifik penggunaan teknologi digital dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Kepala Madrasah menyampaikan:

“Instrumen evaluasi kami mengikuti instrumen supervisi pembelajaran. Di dalamnya sudah ada indikator penggunaan teknologi digital, seperti pemanfaatan media digital, aplikasi penilaian, dan penggunaan perangkat pendukung pembelajaran.”¹⁰⁶

Lebih lanjut, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa hasil evaluasi tidak digunakan untuk memberikan sanksi, melainkan sebagai dasar perbaikan program:

“Hasil supervisi kami catat, lalu kami lihat kekurangannya di mana. Kalau ternyata masih banyak guru yang belum menguasai, itu menjadi bahan tindak lanjut, apakah perlu pelatihan lagi atau pendampingan.”¹⁰⁷

Berikut merupakan dokumentasi peneliti terkait:



Gambar 4. 8 Supervisi Kepala Madrasah

Selanjutnya Kepala Madrasah menjelaskan:

“Setelah evaluasi, kami mencatat bagian-bagian yang masih kurang. Kalau masih ada guru yang belum maksimal menggunakan

¹⁰⁶ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹⁰⁷ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

teknologi, itu kami jadikan bahan untuk pelatihan atau pendampingan lanjutan.”¹⁰⁸

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menambahkan:

“Hasil evaluasi kami bahas dalam rapat dan MGMP. Dari situ ditentukan tindak lanjutnya, apakah perlu pelatihan ulang, pendampingan, atau penguatan di MGMP.”¹⁰⁹

Pendekatan tindak lanjut dilakukan secara persuasif dan bertahap, tanpa memberikan tekanan kepada guru. Madrasah lebih menekankan pada perbaikan berkelanjutan dan penguatan kompetensi melalui pendampingan.

Dengan demikian, monitoring dan *coaching* yang diterapkan di MTsN Kota Batu bersifat objektif, konstruktif, dan berorientasi pada perbaikan mutu pembelajaran secara berkelanjutan, bukan pada penilaian yang bersifat menghukum.

c. Lesson Study

Strategi ketiga yang dapat diidentifikasi dari temuan penelitian adalah praktik *lesson study*, yang diwujudkan melalui forum MGMP (*Musyawarah Guru Mata Pelajaran*) bulanan. Melalui forum ini, guru berbagi pengalaman langsung dari kelas, mendiskusikan kendala yang dihadapi, dan secara bersama-sama mencari solusi untuk memperbaiki mutu pembelajaran digital.

Kepala Madrasah menjelaskan:

“Setelah program direncanakan dan ditetapkan, langkah berikutnya adalah pelaksanaan. Program tersebut langsung kami terapkan

¹⁰⁸ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹⁰⁹ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Selain itu, implementasi ini juga kami perkuat melalui forum MGMP yang rutin dilaksanakan setiap bulan. Dalam forum tersebut, guru-guru berkumpul untuk berbagi pengalaman, mendiskusikan kendala yang dihadapi, serta memperkuat kembali kompetensi yang dirasa masih kurang.”¹¹⁰

Pernyataan tersebut selaras dengan penjelasan Waka Kurikulum yang menyebutkan bahwa hasil pemetaan kebutuhan guru menjadi dasar penyusunan program madrasah.

“Setelah diprogramkan dulu terus dilaksanakan di dalam kelas ini juga diperkuat ketika mgmps yang dilakukan setiap bulan sekali kita bertemu untuk memperkuat lagi apa yang diperoleh atau apa yang kurang itu dikuatkan lagi disitu.”¹¹¹

Proses ini tidak hanya berlangsung dalam forum MGMP formal, tetapi juga mengalir secara informal dalam keseharian madrasah. Guru yang telah mencoba suatu aplikasi atau metode pembelajaran digital di kelas kemudian berbagi pengalaman tersebut kepada rekan sejawat, baik dalam forum resmi maupun percakapan sehari-hari. Bu Hasna selaku guru turut mengonfirmasi hal ini:

“Di madrasah ini kolaborasi dilakukan melalui MGMP per mata pelajaran. Kelompok digital formal belum ada, tetapi guru bertanya langsung ke rekan yang dianggap mampu. Prosesnya informal dan mengalir, tidak terpaku pada kelompok formal.”¹¹²

Hasil observasi menunjukkan bahwa praktik saling mengamati dan mendiskusikan pengalaman pembelajaran merupakan bagian yang sudah mengakar dalam budaya madrasah. Pendekatan ini selaras dengan prinsip lesson study, di mana guru secara kolektif merencanakan, melaksanakan,

¹¹⁰ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹¹¹ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

¹¹² Hasna Mulyaningtyas, Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, 17 November 2025. 10.00 WIB.

mengamati, dan merefleksikan pembelajaran guna mencapai peningkatan yang berkelanjutan.

d. *Professional Learning Community (PLC)*

Strategi keempat yang diterapkan adalah pengembangan komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community/PLC*) di lingkungan madrasah. Meskipun belum terbentuk dalam wadah formal yang terstruktur khusus untuk kompetensi digital, komunitas belajar ini tumbuh secara organik melalui kolaborasi antar guru, baik dalam forum formal seperti MGMP maupun dalam interaksi informal sehari-hari.

Kepala Madrasah secara aktif mendukung terbentuknya komunitas belajar ini dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kolaboratif:

“Kami tidak membedakan guru muda atau senior. Yang kami bangun adalah suasana saling mendampingi. Biasanya guru senior bertanya secara pribadi kepada guru yang lebih muda, dan itu kami anggap bagian dari proses belajar yang sehat.”¹¹³

Waka Kurikulum menjelaskan bahwa inisiatif kolaborasi juga muncul dari kesadaran diri guru itu sendiri:

“Ya bisa jadi ketika rapat atau dari MGMP ke rumpun masing-masing. Biasanya itu dilakukan asistensi yang sifatnya guru sering tanya kepada yang lebih muda secara pribadi. Inisiatif guru masing-masing karena memang keinginan bisanya yang tinggi dan khawatir tertinggal, akhirnya mereka bersemangat untuk bertanya.”¹¹⁴

Selanjutnya Bu Binti yang merupakan salah satu guru senior juga menyampaikan:

“Strategi saya adalah bertanya ke rekan guru. Alhamdulillah, guru di sini toleran dan memahami kami yang sudah senior. Kami bertanya

¹¹³ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹¹⁴ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

ke guru muda yang lebih menguasai IT. Meskipun kadang lupa setelah diajar karena faktor usia, kami tidak malu bertanya berulang kali. Teman-teman sangat open dan toleran membantu.”¹¹⁵

Pak Danang selaku guru Bahasa Inggris sekaligus tim Lab Komputer juga memperlihatkan bagaimana komunitas belajar ini berdampak nyata pada implementasi pembelajaran:

“Untuk penerapannya hampir semua guru sudah mendigitalisasi pembelajaran menggunakan aplikasi seperti Google Form, Kahoot, dan lainnya. Saya hampir setiap pertemuan menggunakan aplikasi yang menarik siswa, seperti Kelas Poin yang terbukti mendorong keaktifan siswa. Digitalisasi pembelajaran sudah berjalan dengan baik.”¹¹⁶

Berikut dokumentasi peneliti terkait penggunaan teknologi dalam pembelajaran:



Gambar 4. 10 Pembelajaran dengan PPT



Gambar 4. 9 Pembelajaran dengan Website Kahoot

Dengan demikian, PLC di MTsN Kota Batu tidak sekadar menjadi forum berbagi pengetahuan teknis, tetapi juga menjadi ruang yang mempererat hubungan kolegal dan membangun rasa tanggung jawab bersama terhadap kemajuan digital madrasah. Proses pembelajaran

¹¹⁵ Qomsatul Binti, Guru IPA, *Wawancara*, 14 November 2025, 15.00 WIB.

¹¹⁶ Danang Fitriani Wibisono, Guru Bahasa Inggris, *Wawancara*, 17 November 2025, 12.00 WIB.

kolektif ini memungkinkan kesenjangan kemampuan digital antar guru dapat diminimalkan secara berkelanjutan.

e. *Reward dan Recognition*

Strategi kelima yang diterapkan kepala madrasah adalah pemberian apresiasi dan pengakuan (*reward and recognition*) kepada guru yang aktif mengembangkan dan berbagi kompetensi digital. Bentuk apresiasi ini tidak selalu berupa penghargaan formal, tetapi lebih bersifat pengakuan moral, kepercayaan institusional, dan dorongan partisipatif yang memotivasi guru untuk terus berinovasi.

Kepala Madrasah mendorong guru yang telah lebih dulu menguasai teknologi untuk tampil sebagai narasumber internal bagi rekan sejawatnya, sebuah bentuk pengakuan nyata atas kompetensi yang dimiliki:

“Kami juga melihat potensi yang ada di internal madrasah. Kalau ada guru yang sudah lebih dulu menguasai, kami dorong untuk berbagi dengan teman-temannya. Ini sekaligus membangun budaya saling belajar dan saling menguatkan.”¹¹⁷

Selain bimbingan personal, kepala madrasah juga memberikan apresiasi kepada guru yang menunjukkan inovasi dalam penggunaan teknologi digital. Bentuk penghargaan yang diberikan tidak selalu bersifat material, tetapi lebih pada pengakuan dan motivasi moral.

Kepala Madrasah menyampaikan:

“Reward yang saya berikan itu dipenilaian kinerja, bagi mereka yang punya talenta atau kemampuan lebih ya nilainya lebih. Dan saya selalu mengapresiasi guru yang mau mencoba hal baru. Kadang cukup dengan menyampaikan di forum rapat atau MGMP bahwa apa yang dilakukan guru tersebut bisa menjadi contoh bagi yang lain.

¹¹⁷ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

Penghargaan seperti itu menurut saya sangat penting untuk memotivasi.”¹¹⁸

Hal ini diperkuat oleh waka kurikulum yang menyatakan:

“Biasanya guru yang aktif dan inovatif kami beri kepercayaan lebih, misalnya menjadi narasumber internal atau pendamping bagi guru lain. Itu juga bentuk penghargaan.”¹¹⁹

Kepercayaan yang diberikan kepala madrasah kepada guru-guru yang memiliki kompetensi digital unggul merupakan salah satu bentuk *recognition* yang paling nyata. Pak Hadi Santoso dipercaya sebagai Kepala Lab Komputer sekaligus penanggung jawab program pelatihan digital, sementara Pak Danang dipercaya sebagai bagian dari Tim Lab Komputer. Kepercayaan institusional ini bukan sekadar jabatan tambahan, melainkan sebuah pengakuan bahwa kompetensi digital yang dimiliki guru tersebut dihargai dan dibutuhkan oleh madrasah.

“Saya disini selain mengajar matematika, saya juga kepala lab. Program pelatihan digital yang rutin meliputi perkembangan teknologi seperti AI dan aplikasi GPT, serta aplikasi pembelajaran seperti Quizizz. Ketika AI sedang booming, kami melatih guru cara menggunakannya untuk persiapan pembelajaran, terutama untuk membuat variasi soal yang berkualitas.”¹²⁰

Pengakuan juga tercermin dalam iklim madrasah yang menghargai setiap kontribusi guru dalam proses transformasi digital. Guru yang aktif berbagi, baik melalui MGMP maupun asistensi personal, mendapat apresiasi dari rekan dan pimpinan sebagai bagian dari budaya madrasah yang menghargai semangat belajar bersama. Hal ini juga terlihat dari

¹¹⁸ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹¹⁹ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

¹²⁰ Danang Fitriani Wibisono, Guru Bahasa Inggris, *Wawancara*, 17 November 2025, 12.00 WIB.

respons positif siswa terhadap pembelajaran digital yang berhasil diterapkan guru, yang pada gilirannya menjadi motivasi tersendiri bagi para guru. Bu Hasna menyampaikan:

“Respons siswa terhadap pembelajaran digital sangat terlihat. Saat menggunakan kuis digital seperti Kahoot dengan fitur podium, mereka sangat antusias dan berlomba menjawab cepat sangat berbeda dengan pembelajaran konvensional.”¹²¹

Senada dengan yang disampaikan oleh bapak Hadi Santoso selaku guru matematika sekaligus kepala Lab computer:

“Respons siswa bagus terhadap pembelajaran digital, terutama yang interaktif seperti Quizizz. Quizizz kan ada yang versi online dan ada yang menggunakan kertas. Mereka lebih senang versi online daripada kertas. Meskipun kadang guru khawatir tanggung jawab jika ada kehilangan HP, kami cari alternatif seperti menggunakan HP berkelompok.”¹²²

Antusiasme siswa yang tinggi terhadap pembelajaran digital yang dirancang guru menjadi bentuk *recognition* tidak langsung yang turut memotivasi guru untuk terus berinovasi dan mengembangkan kompetensi digitalnya.

Dengan demikian, strategi *reward and recognition* yang diterapkan di MTsN Kota Batu bersifat intrinsik dan berbasis kepercayaan — memberikan tanggung jawab, ruang, dan pengakuan bagi guru berprestasi digital untuk berperan lebih luas dalam pengembangan kompetensi madrasah, sekaligus menciptakan ekosistem motivasi yang mendorong seluruh guru untuk terus berkembang.

¹²¹ Hasna Mulyaningtyas, Guru Bahasa Indonesia, Wawancara, 17 November 2025. 10.00 WIB.

¹²² Hadi Santoso, Guru Matematika sekaligus Kepala Lab Komputer, Wawancara, 17 November 2025, 13.30 WIB.

Table di bawah ini menerapkan seluruh kegiatan kepala madrasah yang bersifat transformatif beserta pelaksanaan, waktu dan hasil yang diperoleh berdasarkan data lapangan di MTsN Kota Batu tahun 2025/2026

Tabel 4. 3 Kegiatan Kepala Madrasah

No	Nama Kegiatan	Pelaksanaan	Waktu	Hasil
1	Perumusan Visi Digital Madrasah melalui Rapat Koordinasi dan Evaluasi Diri Madrasah (EDM)	Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Tim Pengembang Kurikulum, dan Komite Madrasah	Awal tahun pelajaran (penyusunan anggaran dan program kerja madrasah)	Tersusunnya visi digital madrasah: 'Madrasah Riset yang Religius, Unggul, Kompetitif dan Berwawasan Lingkungan'. Visi dijabarkan dalam program kerja konkret: peningkatan kompetensi guru, pengadaan infrastruktur digital, dan implementasi pembelajaran berbasis teknologi.
2	Keteladanan Langsung Penggunaan Teknologi Digital dalam Kegiatan Manajerial Sehari-hari	Kepala Madrasah	Setiap hari kerja / berkelanjutan	Kepala madrasah menyusun materi menggunakan PowerPoint, merumuskan RAKM dengan Microsoft Excel, dan berkomunikasi aktif via WhatsApp. Guru terinspirasi dan termotivasi untuk mengikuti keteladanan pimpinan dalam pemanfaatan teknologi.
3	Briefing Motivasi Digital Pasca Shalat Jumat dan Sosialisasi pada Rapat Rutin	Kepala Madrasah, seluruh Guru dan Staf MTsN Kota Batu	Setiap hari Jumat (briefing) dan rapat bulanan/insidental (sosialisasi)	Guru menerima motivasi dan informasi terkini seputar teknologi pembelajaran secara rutin. Komunikasi visi digital tersampaikan melalui momen spiritual dan rapat formal. Meningkatnya semangat dan komitmen guru terhadap pengembangan kompetensi digital.
4	Pelatihan Penggunaan Computer Based Test (CBT) dengan Sistem RDEV Exambrowser	Kepala Madrasah, Kepala Lab Komputer, Tim IT Madrasah, Guru Pembuat Soal	Sebelum pelaksanaan Sumatif Akhir Semester (SAS); diawali sosialisasi, kemudian pelatihan tatap muka oleh sesama guru internal	Guru mampu membuat template soal digital dan memasukkan soal ke dalam sistem CBT. SAS dilaksanakan sepenuhnya berbasis digital menggunakan perangkat android/iPhone siswa dengan aplikasi RDEV Exambrowser yang mengunci layar dan mendeteksi kecurangan.

5	Pelatihan Penggunaan Aplikasi Pembelajaran Interaktif: Quizizz, Kahoot, Google Form, dan Kelas Poin	Kepala Madrasah, Kepala Lab Komputer, Tim Lab, Guru	Rutin, dilaksanakan dalam forum MGMP per mata pelajaran (setiap bulan sekali)	Guru terampil menggunakan platform gamifikasi dan kuis digital dalam KBM. Siswa menunjukkan antusiasme tinggi saat belajar dengan Kahoot (fitur podium) dan Quizizz. Hampir seluruh guru telah mendigitalisasi pembelajaran menggunakan aplikasi interaktif.
6	Workshop Deep Learning Berbasis Digitalisasi Pembelajaran	Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Narasumber Eksternal, Guru	Insidental; dilaksanakan sebagai respons atas perkembangan kurikulum dan kebutuhan peningkatan kompetensi pedagogi digital	Guru memperoleh pemahaman mendalam tentang pendekatan pembelajaran berbasis kurikulum yang tetap berlandaskan digitalisasi. Meningkatnya inovasi guru dalam merancang strategi pembelajaran yang mengintegrasikan teknologi secara bermakna.
7	Pelatihan Membuat Video Pembelajaran dengan Teknologi AI dan Aplikasi GPT	Kepala Madrasah, Kepala Lab Komputer, Narasumber Eksternal, Guru	Insidental; dilaksanakan saat teknologi AI/GPT sedang booming dan menjadi kebutuhan aktual madrasah	Guru mampu memanfaatkan AI untuk membuat variasi soal berkualitas dan konten video pembelajaran. Meningkatnya literasi AI guru, khususnya dalam persiapan dan pengembangan materi pembelajaran berbasis kecerdasan buatan.
8	MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) Bulanan sebagai Forum Lesson Study dan Komunitas Belajar Digital	Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Guru per rumpun mata pelajaran	Setiap bulan (rutin) sesuai agenda MGMP	Guru berbagi pengalaman nyata dari kelas, mendiskusikan kendala penggunaan teknologi, dan bersama mencari solusi. MGMP menjadi wadah kolaborasi digital yang memperkuat budaya belajar berkelanjutan dan perbaikan pembelajaran secara kolektif.
9	Supervisi Pembelajaran Langsung ke Kelas oleh Kepala Madrasah	Kepala Madrasah, Waka Kurikulum	Minimal 1 kali per semester per guru; menggunakan instrumen supervisi yang memuat indikator penggunaan teknologi digital	Terpantaunya implementasi nyata teknologi dalam KBM. Teridentifikasinya guru yang telah menerapkan dan yang masih memerlukan pendampingan. Hasil supervisi dijadikan bahan refleksi dan tindak lanjut dalam rapat dan MGMP, bukan sebagai sanksi.
10	Pendampingan Personal (Coaching) Individual bagi Guru yang	Kepala Madrasah, Waka Kurikulum (Ibu Indah),	Berkelanjutan / informal; dilakukan secara langsung sewaktu-waktu	Guru senior yang mengalami kendala adaptasi teknologi mendapat solusi bertahap dan personal. Terbangunnya budaya intergenerasi saling mengisi: guru

	Mengalami Kesulitan Teknis	Guru Muda/Senior yang Lebih Menguasai IT	tanpa harus menunggu forum resmi	senior berpengalaman, guru muda fasih teknologi. Meningkatnya kepercayaan diri guru tanpa tekanan.
11	Perencanaan Partisipatif Program Kompetensi Digital melalui Penyusunan Anggaran dan Program Kerja Kurikulum	Kepala Madrasah, Waka Kurikulu, Tim Pengembang Madrasah	Awal tahun anggaran; dimulai dari penyusunan RKAS/RKAM, diturunkan ke program kerja kepala madrasah dan kurikulum	Program pelatihan terencana secara sistematis dan tertuang dalam dokumen anggaran resmi. Program relevan dan responsif karena digali dari kebutuhan aktual guru. Target jelas: guru melek teknologi dalam pembelajaran maupun penilaian, tidak hanya terbatas pada penggunaan PPT.
12	Rapat Evaluasi Pembelajaran Digital dan Tindak Lanjut Program Supervisi	Kepala Madrasah, Waka Kurikulum (Ibu Indah), seluruh Guru	Pasca supervisi pembelajaran; dapat berupa rapat guru khusus atau agenda rutin dalam MGMP bulanan	Hasil supervisi dibahas secara kolektif dan konstruktif. Ditentukan tindak lanjut: apakah perlu pelatihan ulang, pendampingan personal, atau penguatan materi di MGMP. Program digital dievaluasi setiap tahun dan dimasukkan dalam perencanaan madrasah agar berkelanjutan.

Sumber data: data hasil penelitian di MTsN Kota Batu 2026

Table 4.3 di atas menunjukkan bahwa kegiatan transformative kepala madrasah di MTsN Kota Batu mencakup beberapa kegiatan yang tersebar dalam empat dimensi kepemimpinan transformasional dan lima strategi penerapan kompetensi digital guru. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah diwujudkan dalam tindakan nyata yang terstruktur dan berkelanjutan.

Sebagaimana telah diuraikan pada Tabel 4.3 sebelumnya, setiap dimensi kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada area-area kompetensi digital guru berdasarkan kerangka DigCompEdu. Guna memperjelas gambaran tersebut secara lebih konkret dan operasional, berikut disajikan tabel kompetensi digital guru yang menggambarkan perubahan

nyata yang terjadi di MTsN Kota Batu dari kondisi sebelum program transformasi digital diterapkan menuju kondisi sesudahnya beserta implikasi bagi proses pembelajaran.

Pendekatan ini penting untuk menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital guru bukan sekadar penambahan keterampilan teknis, melainkan sebuah transformasi menyeluruh dalam cara guru bekerja, mengajar, menilai, dan memfasilitasi belajar siswa. Perubahan dari kondisi konvensional menuju kondisi digital yang terpaparkan dalam tabel berikut merupakan bukti empiris dampak nyata kepemimpinan transformasional kepala madrasah di lapangan:

Tabel 4. 4 Kompetensi Digital Guru dan Implikasinya

No	Kompetensi Digital Guru	Wujud nyata di MTsN Kota Batu	Implikasinya
Area 1: Professional Engagement (Keterlibatan Profesional)			
1	Komunikasi Organisasi Digital	<i>Sebelumnya</i> , Informasi madrasah disampaikan secara manual melalui surat edaran, papan pengumuman, atau pesan berantai yang lambat dan tidak terstruktur. <i>Kini</i> , Koordinasi guru, orang tua, dan madrasah dilakukan melalui WhatsApp Group secara real-time, cepat, dan terdokumentasi.	Responsivitas komunikasi organisasi meningkat; kebijakan dan program madrasah tersebar secara merata dan tepat waktu kepada semua pihak.
2	Kolaborasi Profesional Digital	<i>Sebelumnya</i> , Guru bekerja secara individual; berbagi perangkat ajar dan pengalaman mengajar hanya terjadi secara insidental dan tidak terstruktur. <i>Kini</i> , Forum MGMP bulanan menjadi ruang kolaborasi aktif; guru berbagi praktik penggunaan Quizizz, Kahoot, dan Kelas Poin secara sistematis.	Terbentuknya komunitas praktik digital di madrasah; pengetahuan digital menyebar secara horizontal, mempercepat peningkatan kompetensi kolektif.
3	Refleksi Praktik Pedagogis Digital	<i>Sebelumnya</i> , Evaluasi pembelajaran hanya bersifat administratif; guru jarang mendiskusikan efektivitas metode mengajar secara kolektif dan berbasis bukti. <i>Kini</i> , Hasil supervisi dibahas dalam rapat dan MGMP; guru secara rutin merefleksikan efektivitas penggunaan teknologi di kelasnya masing-masing.	Guru menggunakan teknologi secara kritis dan reflektif; mendorong siklus perbaikan berkelanjutan berbasis data nyata dari kelas.

4	Pengembangan Profesional Berkelanjutan (Digital CPD)	<i>Sebelumnya</i>, Pelatihan guru bersifat sporadis, tidak terprogram, dan tidak selalu relevan dengan kebutuhan teknologi pembelajaran yang aktual. <i>Kini</i>, Pelatihan CBT, Quizizz, AI/GPT, dan Workshop Deep Learning dirancang secara terencana dan responsif sesuai perkembangan teknologi terkini.	Guru memiliki komitmen belajar sepanjang hayat di era digital; pengembangan kompetensi digital berlangsung berkelanjutan melampaui pelatihan formal.
Area 2: Digital Resources (Pengelolaan Sumber Daya Digital)			
5	Pemilihan Sumber Belajar Digital	<i>Sebelumnya</i>, Guru mengandalkan buku teks cetak dan LKS sebagai satu-satunya sumber belajar; penggunaan media digital belum konsisten dan terpola. <i>Kini</i>, Guru memilih platform sesuai tujuan KBM: Quizizz/Kahoot untuk gamifikasi, Google Form untuk kuis/survei, PPT untuk presentasi, Kelas Poin untuk manajemen motivasi.	Pembelajaran lebih bervariasi dan kontekstual; siswa mendapatkan pengalaman belajar yang lebih kaya, interaktif, dan bermakna.
6	Pembuatan dan Modifikasi Sumber Belajar Digital	<i>Sebelumnya</i>, Guru menggunakan soal cetak yang sama setiap tahun; pembuatan bahan ajar bergantung pada buku paket tanpa modifikasi sesuai kebutuhan siswa. <i>Kini</i>, Guru membuat soal digital via CBT (RDEV Exambrowser), video pembelajaran dengan AI, dan template soal terkustomisasi sesuai mata pelajaran masing-masing.	Guru menjadi produsen konten digital; bahan ajar lebih relevan dan terkustomisasi, meningkatkan keefektifan dan kebermaknaan pembelajaran.
7	Pengelolaan Sumber Daya Digital secara Etis	<i>Sebelumnya</i>, Tidak ada panduan etika penggunaan teknologi; praktik berbagi file dilakukan tanpa memperhatikan hak cipta atau keamanan data. <i>Kini</i>, Kepala madrasah menanamkan integritas digital (shidq/etika Islam); RDEV Exambrowser melindungi integritas ujian dari segala bentuk kecurangan digital.	Terbentuknya budaya penggunaan teknologi yang bertanggung jawab; ujian digital yang bersih dan jujur menjadi cerminan nilai Islam dalam praktik akademik.
Area 3: Teaching and Learning (Pengajaran dan Pembelajaran)			
8	Pengajaran Berbasis Teknologi (Teaching)	<i>Sebelumnya</i>, Pembelajaran didominasi metode ceramah dan papan tulis; teknologi paling banter hanya digunakan untuk menampilkan slide PPT statis. <i>Kini</i>, Hampir seluruh guru mengintegrasikan teknologi interaktif dalam RPP dan KBM; target diarahkan pada integrasi teknologi secara pedagogis berbasis kerangka TPACK.	Pembelajaran bergeser menuju technology-enhanced student-centered learning; guru memadukan teknologi, pedagogi, dan konten secara sinergis.
9	Bimbingan Berbasis Data Digital (Guidance)	<i>Sebelumnya</i>, Guru hanya mengetahui kesulitan siswa setelah ulangan selesai dikoreksi; bimbingan bersifat reaktif dan tidak berbasis data real-time. <i>Kini</i>, Guru menggunakan Google Form dan platform digital untuk mengidentifikasi	Bimbingan lebih personal, responsif, dan berbasis data; kesenjangan pemahaman siswa terdeteksi lebih awal sehingga intervensi

		kebutuhan siswa secara real-time; hasil penilaian digital menjadi dasar feedback.	dapat dilakukan tepat waktu.
10	Pembelajaran Kolaboratif Digital	<i>Sebelumnya</i> , Kerja kelompok dilakukan secara konvensional dengan penugasan manual; partisipasi siswa tidak merata dan sulit dipantau secara individual. <i>Kini</i> , Kelas Poin mendorong kompetisi sehat; Kahoot dimainkan berkelompok saat HP terbatas; Bapak Danang menggunakan aplikasi interaktif di setiap pertemuan.	Partisipasi aktif siswa meningkat signifikan; kemampuan kolaborasi digital terbentuk sesuai tuntutan kompetensi abad ke-21.
11	Pembelajaran Mandiri Berbasis Digital (Self-Regulated)	<i>Sebelumnya</i> , Siswa sepenuhnya bergantung pada penjelasan guru dan buku; tidak tersedia sarana bagi siswa untuk belajar mandiri di luar jam pelajaran secara terstruktur. <i>Kini</i> , Quizizz versi mandiri memungkinkan siswa belajar self-paced; CBT melatih kemandirian dalam ujian digital; siswa terlatih mengelola proses belajarnya sendiri.	Kemampuan belajar mandiri siswa berkembang; siswa mampu mengakses, mengelola, dan mengevaluasi proses belajarnya melalui platform digital.
Area 4: Assessment (Penilaian Digital)			
12	Strategi Penilaian Digital	<i>Sebelumnya</i> , Ujian dan penilaian dilakukan sepenuhnya di atas kertas (paper-based); membutuhkan waktu dan biaya cetak yang besar, serta rentan terhadap kecurangan. <i>Kini</i> , SAS dilaksanakan penuh berbasis CBT (RDEV Exambrowser) yang paperless; Quizizz dan Google Form digunakan untuk penilaian formatif dan kuis interaktif di kelas.	Penilaian lebih efisien, hemat kertas, akurat, dan anti-kecurangan; format penilaian yang beragam memungkinkan pengukuran kompetensi siswa yang lebih komprehensif.
13	Analisis Data Penilaian	<i>Sebelumnya</i> , Guru mengolah nilai secara manual di buku nilai; analisis hasil belajar siswa bersifat global tanpa pemetaan kelemahan per kompetensi secara terperinci. <i>Kini</i> , Hasil CBT dan Quizizz dianalisis secara otomatis untuk memetakan penguasaan materi siswa secara individual maupun klasikal sebagai dasar tindak lanjut.	Pengambilan keputusan pedagogis berbasis data (data-driven); guru merancang intervensi yang tepat sasaran berdasarkan analisis profil belajar siswa.
14	Umpan Balik dan Perencanaan Tindak Lanjut	<i>Sebelumnya</i> , Umpan balik kepada guru hanya diberikan secara lisan pasca supervisi; tidak ada tindak lanjut terstruktur yang terukur dan terdokumentasi. <i>Kini</i> , Hasil supervisi dikomunikasikan dalam rapat/MGMP; kepala madrasah memberikan feedback berbasis indikator digital yang terukur dalam instrumen supervisi.	Siklus perbaikan pembelajaran berlangsung lebih cepat dan berbasis bukti; guru menindaklanjuti feedback secara spesifik dan terstruktur dalam praktik berikutnya.
Area 5: Empowering Learners (Pemberdayaan Peserta Didik)			
15	Aksesibilitas dan Inklusi Digital	<i>Sebelumnya</i> , Keterbatasan perangkat membuat pembelajaran digital hanya dapat diikuti oleh siswa yang memiliki HP; siswa	Prinsip inklusivitas digital diterapkan; kesenjangan digital

		tanpa perangkat tertinggal dari proses pembelajaran. Kini , Siswa tanpa HP difasilitasi berkelompok atau menggunakan lab komputer; madrasah menyediakan perangkat cadangan untuk mengatasi kesenjangan akses.	antar siswa diminimalkan sehingga semua siswa mendapatkan akses pembelajaran yang setara.
16	Keterlibatan Aktif Siswa (Active Engagement)	Sebelumnya , Siswa cenderung pasif dalam pembelajaran konvensional; partisipasi rendah karena metode ceramah tidak mendorong keterlibatan aktif secara individual. Kini , Kahoot dengan fitur podium/leaderboard menghasilkan antusiasme tinggi; siswa berlomba menjawab secara aktif; Bapak Danang menggunakan aplikasi interaktif setiap pertemuan.	Motivasi dan keterlibatan siswa meningkat signifikan; pembelajaran aktif berbasis teknologi yang menyenangkan (gamifikasi) berdampak positif pada hasil belajar.
Area 6: Facilitating Learners' Digital Competence (Fasilitasi Kompetensi Digital Peserta Didik)			
17	Komunikasi dan Kolaborasi Digital Siswa	Sebelumnya , Komunikasi siswa terbatas pada interaksi tatap muka di kelas; tidak ada pembiasaan penggunaan platform digital sebagai alat komunikasi akademis. Kini , Kahoot dan Quizizz secara berkelompok melatih komunikasi dan kerja sama digital; siswa menggunakan platform digital dalam tugas kolaboratif secara terstruktur.	Siswa dipersiapkan berkomunikasi dan berkolaborasi di ekosistem digital; keterampilan esensial untuk kesiapan berkarir dan bermasyarakat di era digital.
18	Penggunaan Teknologi yang Bertanggung Jawab	Sebelumnya , Tidak ada pembiasaan etika digital secara eksplisit; siswa menggunakan teknologi tanpa panduan nilai dan cenderung memanfaatkan celah untuk berbuat curang. Kini , Kepala madrasah menanamkan integritas digital berbasis nilai Islam (shidq); RDEV Exambrowser mengunci akses kecurangan sehingga siswa terbiasa ujian secara jujur.	Siswa tidak hanya cakap secara teknis, tetapi berkarakter digital yang jujur dan etis; selaras dengan misi madrasah membentuk insan berakhlakul karimah di era digital.

Sumber: Diadaptasi dari Redecker (2017) dan data hasil penelitian di MTsN Kota Batu (2026)

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa transformasi kompetensi digital guru di MTsN Kota Batu berlangsung secara nyata dan terukur di seluruh enam area kerangka DigCompEdu. Perubahan yang paling mencolok terjadi pada Area 4 (Penilaian), di mana ujian berbasis kertas (*paper-based*) sepenuhnya bertransformasi menjadi ujian berbasis komputer (*Computer*

Based Test) yang paperless, anti-kecurangan, dan berbasis data. Perubahan serupa juga signifikan pada Area 3 (Pengajaran dan Pembelajaran), di mana dominasi ceramah dan PPT statis bergeser menjadi pembelajaran interaktif berbasis gamifikasi dan platform digital yang mendorong keterlibatan aktif siswa

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di Mtsn Kota Batu

Pelaksanaan tugas kepemimpinan oleh kepala madrasah untuk memperbaiki keterampilan digital para guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang turut menentukan tingkat keberhasilan serta kendala yang dihadapi dalam proses implementasinya. Faktor-faktor tersebut berasal dari lingkungan internal madrasah maupun pihak eksternal, dan saling berkaitan dalam menentukan efektivitas program pengembangan kompetensi digital guru.

a. Faktor Pendukung

Keberhasilan pemimpin madrasah dalam meningkatkan kemampuan digital para guru sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berasal dari lingkungan internal serta eksternal madrasah. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam memperkuat implementasi program digitalisasi serta menciptakan iklim yang kondusif bagi guru untuk berkembang.

Berdasarkan hasil wawancara, faktor pendukung utama dari internal madrasah adalah komitmen dan kepemimpinan kepala madrasah, kesiapan sarana prasarana, serta motivasi dan kemauan guru untuk belajar dan beradaptasi dengan teknologi.

Kepala Madrasah menyampaikan:

“Yang paling penting menurut kami adalah niat dan komitmen bersama. Kalau kepala madrasah dan guru sama-sama punya kemauan, program apa pun akan lebih mudah dijalankan. Kami juga berusaha menyediakan fasilitas yang mendukung, seperti perangkat dan jaringan internet.”¹²³

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menambahkan:

“Pertama tentunya niat ya, niat yang kuat, fasilitas memadai. Dukungan internal dan external. Dukungan internal tentunya dari kepala madrasah, dimana kepala madrasah sangat mendukung program transformasi digital ini, kalau external kemenag juga mendukung”¹²⁴

Bapak Hadi Santoso selaku guru matematika sekaligus kepala Lab

komputer mengungkapkan hal serupa:

“Faktornya itu ada banyak tapi yang jelas ini pertama itu perangkatnya, kita tau sendiri perangkatnya masing-masing itu ada yang sudah jadul, ada yang tidak suport. Kalau misalkan dari segi perangkatnya terkendala biasanya guru-guru itu pinjam laptop maupun perangkat yang ada di lab nah kita fasilitasi. Terus yang kedua internet, nah kita itu internet sebenarnya bagus cuman karena memang jaringannya ini kadang stabil kadang ndak. Terus yang ketiga dari siswanya sendiri, siswanya itu kadang kita berfikir bahwa siswanya itu lebih pintar dari gurunya dalam menggunakan teknologi tapi alhamdulillah selama ini anak-anak apa itu pura-pura tidak bisa atau seperti apa ya, jadi mereka sepertinya menghormati gurunya meskipun dalam misalkan satu kali atau rata-rata satu kali kita ajarkan itu mereka sudah bisa.”¹²⁵

Selain itu, budaya kolaboratif yang terbangun di madrasah turut menjadi faktor pendukung penting. Guru terbiasa saling membantu dan berbagi pengetahuan, baik melalui forum formal maupun informal,

¹²³ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹²⁴ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

¹²⁵ Hadi Santoso, Guru Matematika sekaligus Kepala Lab Komputer, *Wawancara*, 17 November 2025, 13.30 WIB.

sehingga proses peningkatan kompetensi digital dapat berjalan lebih efektif.

Selain dukungan internal, keberhasilan program digitalisasi madrasah juga didukung oleh pihak eksternal, seperti Kementerian Agama, komite madrasah, dan masyarakat. Kepala Madrasah menjelaskan:

“Dari pihak eksternal, khususnya Kementerian Agama, kami mendapat dukungan dalam bentuk kebijakan dan program yang mendorong digitalisasi madrasah. Ini menjadi penguat bagi kami untuk terus mengembangkan kompetensi digital guru.”¹²⁶

Lebih lanjut, Kepala Madrasah menyampaikan bahwa dukungan komite dan masyarakat juga berperan penting:

“Komite dan masyarakat pada dasarnya mendukung program madrasah, termasuk digitalisasi. Dukungan ini membuat kami lebih leluasa dalam mengembangkan program yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.”¹²⁷

Dengan adanya dukungan dari berbagai pihak tersebut, program digitalisasi madrasah dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan. Dukungan internal dan eksternal saling melengkapi dalam memperkuat kepemimpinan kepala madrasah serta meningkatkan kompetensi digital guru.

b. Faktor Penghambat

Meskipun kepemimpinan kepala madrasah telah menunjukkan arah yang bersifat transformasional dalam pengembangan kompetensi digital guru, proses implementasinya tidak dapat dilepaskan dari berbagai hambatan yang dihadapi. Hambatan tersebut timbul dari aspek internal

¹²⁶ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹²⁷ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

madrasah maupun dari kondisi eksternal yang mempengaruhi kesiapan serta keberlangsungan program digitalisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, serta para guru, ditemukan bahwa hambatan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan fasilitas yang tersedia, variasi dalam kemampuan sumber daya manusia, serta pengaruh dari budaya organisasi yang ada.

Salah satu hambatan yang cukup dominan dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi digital guru adalah keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Meskipun madrasah telah berupaya menyediakan fasilitas dasar, namun belum seluruhnya mampu mengakomodasi kebutuhan pembelajaran digital secara optimal. Kepala Madrasah mengungkapkan:

“Kami menyadari bahwa fasilitas masih menjadi tantangan. Perangkat yang ada belum sepenuhnya mencukupi, baik dari segi jumlah maupun spesifikasi. Ini tentu berpengaruh pada kelancaran guru dalam mempraktikkan kompetensi digital yang sudah dipelajari.”¹²⁸

Pernyataan yang sejalan juga dikemukakan oleh Bu Binti, salah seorang guru IPA:

“Faktor penghambat saya adalah usia yang membuat mudah lupa, ditambah sinyal yang kadang tidak stabil. Saya hanya bisa PowerPoint, untuk asesmen berbasis game belum bisa. Pelatihan online pasca-pandemi kurang efektif bagi saya karena butuh pendampingan pelan-pelan seperti anak belajar jalan perlu dituntun langsung..”¹²⁹

¹²⁸ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹²⁹ Qomsatul Binti, Guru IPA, *Wawancara*, 14 November 2025, 15.00 WIB.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Danang:

“Kalau eksternal ya itu yang tadi kan pendukung jaringan dan penghambatnya jaringan juga, kenapa ya karena kadang internet lemot, wi-fi lemot seperti itu. Jadi itu juga ada hambatannya, kemudian, internalnya ya siswa itu ada yang tidak punya HP, terus kadang kita itu kan ada beberapa anak-anak di pondok itu juga tidak bawa hp jadi biasanya itu terpisah biasanya di lab ada juga di dalam kelas seperti itu hambatan-hambatannya.”¹³⁰

Hambatan utama dalam pengembangan kompetensi digital guru meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, perbedaan kemampuan guru terutama faktor usia serta kendala jaringan internet. Pelatihan daring dinilai kurang efektif bagi sebagian guru senior yang membutuhkan pendampingan langsung. Selain itu, keterbatasan perangkat dan akses gawai siswa turut menghambat implementasi pembelajaran digital secara optimal.

c. Solusi dan Tindak Lanjut

Mengatasi berbagai hambatan dalam pengembangan kompetensi digital guru, kepala madrasah menerapkan strategi yang bersifat solutif, bertahap, dan kontekstual. Pendekatan tersebut tidak hanya mengutamakan penyediaan fasilitas, tetapi juga memperkuat pendampingan dan kebiasaan penggunaan teknologi dalam kegiatan pembelajaran.

Kepala Madrasah menjelaskan bahwa solusi yang ditempuh dilakukan secara realistis sesuai kemampuan madrasah:

“Kami menyadari keterbatasan yang ada, baik fasilitas maupun kemampuan guru yang beragam. Karena itu, solusinya kami lakukan bertahap. Untuk guru yang masih kesulitan, terutama guru senior,

¹³⁰ Danang Fitriani Wibisono, Guru Bahasa Inggris, *Wawancara*, 17 November 2025, 12.00 WIB.

kami perkuat pendampingan langsung dan tidak memaksakan target yang terlalu tinggi.”¹³¹

Lebih lanjut, kepala madrasah menegaskan bahwa pelatihan daring tidak selalu menjadi pilihan utama:

“Ke depan, kami lebih mengutamakan pelatihan tatap muka atau pendampingan langsung, karena lebih efektif bagi guru yang perlu dituntun pelan-pelan.”¹³²

Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum menambahkan bahwa tindak lanjut juga dilakukan melalui penguatan kolaborasi internal:

“Kami mengoptimalkan peran MGMP dan guru yang sudah lebih mahir untuk mendampingi teman-temannya. Jadi belajar itu tidak berhenti di pelatihan, tapi berlanjut dalam praktik sehari-hari.”¹³³

Sebagai langkah tindak lanjut agar program digitalisasi terus berlanjut dan berkembang, kepala madrasah menekankan pentingnya konsistensi dan evaluasi berkelanjutan:

“Program digital ini tidak kami anggap sebagai proyek sesaat. Setiap tahun tetap kami evaluasi, kami sesuaikan dengan kondisi, dan kami masukkan dalam perencanaan program madrasah agar terus berjalan.”¹³⁴

Dengan mengedepankan pendampingan, kerja sama, dan evaluasi yang berkelanjutan, madrasah berupaya agar program pengembangan kompetensi digital guru tidak hanya dilaksanakan, melainkan juga berkembang secara berkesinambungan sesuai kebutuhan dan kapasitas warga madrasah.

¹³¹ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹³² Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

¹³³ Zuliya Indah Kurniawati, Waka Kurikulum MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 13 November 2025, 12.20 WIB.

¹³⁴ Buasim, Kepala MTsN Kota Batu, *Wawancara*, 14 November 2025, 08.00 WIB.

C. Hasil Penelitian

Hasil dari analisis data penelitian mengungkapkan beberapa gambaran mengenai implementasi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kemampuan digital guru. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi, dan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan madrasah memainkan peran sebagai agen perubahan yang aktif, dengan mendorong peningkatan kompetensi digital guru melalui keteladanan, pemberian motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian secara individual kepada para guru. Adapun hasil temuan tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

1. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan MTsN Kota Batu berfokus pada pengembangan kemampuan digital para pengajar dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepala madrasah memperlihatkan karakteristik kepemimpinan transformasional melalui empat dimensi pokok, yakni pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), serta perhatian secara individual (*individualized consideration*).

a. *Idealized Influence*

Kepala madrasah menjadi teladan yang mampu membangun kepercayaan guru terhadap kebijakan digitalisasi. Ia merumuskan visi

digital madrasah berdasarkan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) melalui koordinasi dengan tim kurikulum, wakil kepala, dan komite, lalu menjadikannya program kerja konkret berupa peningkatan kompetensi guru, pengadaan infrastruktur, dan implementasi pembelajaran berbasis teknologi.

Kepala madrasah menunjukkan keteladanan dengan menyusun materi sendiri menggunakan PowerPoint, merumuskan RAKM dengan Microsoft Excel, serta aktif berkomunikasi melalui WhatsApp, sehingga menginspirasi guru untuk mengikuti. Beliau juga menanamkan budaya digital berupa pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, inovasi, integritas, dan adaptabilitas. Kepercayaan guru dibangun secara bertahap dan persuasif, dengan pendampingan guru senior oleh guru muda agar saling melengkapi dalam menguasai teknologi.

b. *Inspirational Motivation*

Kepala madrasah membangkitkan semangat dan komitmen guru untuk meningkatkan kompetensi digital dengan memberikan contoh konkret perkembangan teknologi seperti perubahan dari SMS ke WhatsApp. Kepala madrasah memanfaatkan berbagai forum seperti briefing setelah shalat Jumat, rapat rutin, dan sosialisasi untuk mengkomunikasikan pentingnya kompetensi digital.

Dukungan moral yang diberikan menekankan bahwa jika guru tertinggal dengan perkembangan digital maka peran guru akan terkalahkan oleh muridnya sendiri. Dalam mengelola resistensi, kepala madrasah

menggunakan pendekatan dialogis dan personal. Meskipun ada guru yang mengalami kendala, namun mereka tetap mau belajar dan bertanya kepada guru lain yang lebih menguasai teknologi.

c. *Intellectual Stimulation*

Kepala madrasah mendorong guru untuk berpikir kreatif dan berani mencoba inovasi dalam pembelajaran berbasis teknologi. Stimulasi intelektual diwujudkan melalui berbagai program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan, antara lain pelatihan Computer Based Test (CBT), Quizizz, Kahoot, penggunaan AI dan GPT, serta workshop deep learning. Pelatihan dilaksanakan secara internal melalui MGMP maupun dengan mendatangkan narasumber dari luar.

d. *Individualized Consideration*

Kepala madrasah peka terhadap perbedaan kebutuhan dan kemampuan para guru secara individual. Pendampingan dilakukan secara fleksibel dan personal. Kepala madrasah mendekati secara personal guru yang masih kesulitan, menanyakan kendalanya, dan bersama-sama mencari solusi agar guru tidak merasa tertekan atau minder.

Apresiasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru menunjukkan inovasi melalui penilaian kinerja dan pengakuan di forum rapat atau MGMP. Guru yang aktif dan inovatif juga diberi kepercayaan untuk menjadi narasumber internal atau pendamping bagi guru lain.

2. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah MTsN Kota Batu menerapkan lima strategi utama yang terencana dan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi digital guru, yaitu pelatihan dan *workshop*, *monitoring dan coaching*, *lesson study*, *professional learning community*, serta *reward dan recognition*.

a. Pelatihan dan *Workshop*

Kepala madrasah menyelenggarakan pelatihan dan workshop terencana, baik internal maupun eksternal, mulai dari penyusunan anggaran hingga program kerja kurikulum. Kebutuhan pelatihan digali secara partisipatif dari guru agar relevan dengan kondisi lapangan. Program meliputi pelatihan CBT RDEV Exambrowser, penggunaan Quizizz, Kahoot, Google Form, Kelas Poin, pelatihan AI dan GPT, serta workshop deep learning digital. Setiap sistem baru selalu diawali sosialisasi dan pelatihan agar guru siap praktik. Namun, guru senior masih memerlukan pendampingan intensif dan perlu dijaga keseimbangan antara teknologi dan pencapaian tujuan pembelajaran substantif.

b. *Monitoring dan Coaching*

Kepala madrasah melakukan monitoring melalui supervisi langsung ke kelas untuk memantau praktik nyata penggunaan teknologi oleh guru, menggunakan instrumen supervisi yang memuat indikator-indikator digital secara spesifik. Hasil supervisi tidak digunakan sebagai dasar sanksi, melainkan sebagai bahan refleksi dan perbaikan yang dibahas

secara kolektif dalam rapat dan MGMP. Pendekatan ini bersifat konstruktif dan suportif, sehingga guru merasa didampingi dalam proses pengembangan kompetensi digitalnya.

c. *Lesson Study*

Kepala madrasah mendorong praktik lesson study melalui forum MGMP bulanan sebagai wadah refleksi dan perbaikan pembelajaran secara kolektif. Melalui forum ini guru berbagi pengalaman dari kelas, mendiskusikan kendala penerapan teknologi, dan bersama-sama mencari solusi. Praktik ini tidak hanya berlangsung dalam forum formal, tetapi juga mengalir secara informal dalam keseharian madrasah, menjadikan perbaikan pembelajaran sebagai proses yang hidup dan berkelanjutan.

d. *Professional Learning Community (PLC)*

Kepala madrasah membangun komunitas belajar profesional yang tumbuh secara organik melalui kolaborasi antar guru, baik dalam MGMP maupun asistensi personal informal antar rekan sejawat. Iklim kerja yang kondusif dan tidak membedakan guru muda dan senior mendorong tumbuhnya budaya saling belajar. Inisiatif belajar bersama muncul dari kesadaran diri guru sendiri yang tidak ingin tertinggal, sehingga proses pengembangan kompetensi digital berlangsung melampaui batas pelatihan formal.

e. *Reward dan Recognition*

Kepala madrasah memberikan apresiasi berupa pengakuan moral dan kepercayaan institusional kepada guru yang unggul dalam kompetensi

digital, seperti memberikan peran strategis sebagai Kepala Lab Komputer, Tim Lab, atau narasumber pelatihan internal. Kepercayaan ini bukan sekadar jabatan tambahan, melainkan bentuk penghargaan nyata yang memotivasi guru untuk terus berkontribusi. Antusiasme positif siswa terhadap pembelajaran digital yang dirancang guru juga turut menjadi pengakuan tidak langsung yang mendorong inovasi secara berkelanjutan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Penelitian ini mengungkapkan bahwa keberhasilan kepala madrasah dalam pengembangan kemampuan digital guru sangat ditentukan oleh berbagai faktor yang mendukung serta yang menghalangi, yang berasal dari baik lingkungan internal maupun eksternal madrasah.

a. Faktor Pendukung

Sumber pendukung keberhasilan program berasal dari internal dan eksternal madrasah. Pada sisi internal, dukungan tersebut terlihat dari niat dan komitmen yang kuat dari kepala madrasah dan para guru, ketersediaan fasilitas meskipun terbatas, motivasi guru untuk belajar, budaya kolaborasi yang terbangun, dan respons positif siswa. Dari eksternal, meliputi dukungan Kementerian Agama dalam bentuk kebijakan digitalisasi madrasah serta dukungan komite dan masyarakat.

b. Faktor Penghambat

Hambatan yang dihadapi meliputi keterbatasan sarana dan prasarana seperti perangkat yang terbatas dan ketidakstabilan jaringan internet. Dari sisi SDM, faktor usia mempengaruhi kemampuan guru senior yang

membutuhkan waktu adaptasi lebih lama dan pendampingan intensif. Pelatihan daring dinilai kurang efektif untuk guru senior. Selain itu, tidak semua siswa memiliki HP pribadi sehingga pembelajaran digital harus dilakukan secara terpisah.

c. Solusi dan Tindak Lanjut

Kepala madrasah menerapkan solusi berupa pendampingan bertahap tanpa memaksakan target tinggi, mengutamakan pelatihan tatap muka untuk guru yang membutuhkan, mengoptimalkan peran MGMP dan kolaborasi antar guru, serta melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Program digital dievaluasi setiap tahun dan dimasukkan dalam perencanaan madrasah agar terus berjalan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MTsN Kota Batu telah dilaksanakan secara komprehensif dan kontekstual. Keempat dimensi kepemimpinan transformasional beroperasi secara sinergis, membentuk ekosistem pengembangan profesional guru yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Temuan-temuan empiris ini selanjutnya akan dibahas secara mendalam dengan mengacu pada teori dan literatur yang relevan pada BAB V.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan melalui empat dimensi pokok, yakni *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut saling berkaitan satu sama lain dan membentuk pola kepemimpinan yang menyeluruh dalam mendorong peningkatan kompetensi digital guru.

Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang telah dikemukakan oleh Bass dan Riggio, yang menerangkan bahwa kepemimpinan jenis ini adalah cara memimpin yang dapat mendorong perubahan dan perkembangan dalam suatu organisasi dengan memberikan motivasi serta memberdayakan anggotanya untuk mencapai tujuan yang lebih besar dibandingkan kepentingan pribadi masing-masing.¹³⁵ Analisis meta terkini yang dilaksanakan di kawasan Asia juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja para guru.¹³⁶

¹³⁵ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd Ed.

¹³⁶ Firmansyah Firmansyah, Universitas Negeri Yogyakarta, and Faculty Education, "Cypriot Journal of Educational Transformational Leadership Effect on Teacher Performance in Asia :," *Cypriot Journal of Educational Sciences* 17, no. 6 (2022): 2127–46, <https://doi.org/https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>.

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimensi *idealized influence* dalam penelitian ini terwujud melalui empat aspek utama yaitu perumusan visi digital yang jelas, keteladanan dalam penggunaan teknologi, penanaman nilai-nilai budaya digital, dan strategi membangun kepercayaan guru. Temuan bahwa visi digital dirumuskan berdasarkan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) melalui proses partisipatif yang melibatkan berbagai stakeholder menunjukkan pendekatan kepemimpinan yang demokratis dan inklusif.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Firmannsyah yang menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks integrasi teknologi mampu memberdayakan para guru untuk memanfaatkan teknologi secara lebih maksimal serta meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.¹³⁷ Penelitian Kencana dan Disha juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa model kepemimpinan transformasional yang efektif mencakup pembentukan visi digitalisasi yang jelas dan memotivasi untuk mendorong transformasi proses belajar-mengajar, meningkatkan kemampuan guru lewat pelatihan dan program peningkatan keahlian teknologi, serta menumbuhkan budaya inovasi dan kolaborasi.¹³⁸

Visi yang dirumuskan secara partisipatif memiliki kekuatan yang lebih besar dalam menggerakkan organisasi dibandingkan visi yang dibuat secara *top-down*. Penelitian Kılınç et al., menunjukkan bahwa kepemimpinan

¹³⁷ Schmitz et al., "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way."

¹³⁸ Kencana and Disha, "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Digital."

transformasional mempengaruhi komitmen guru dan praktik inovatif, dengan peran moderasi kepercayaan terhadap kepala sekolah.¹³⁹ Dalam konteks madrasah yang memiliki karakteristik budaya organisasi khas dengan nilai-nilai Islam, pendekatan partisipatif ini selaras dengan prinsip musyawarah yang menjadi nilai fundamental dalam Islam.

Keteladanan kepala madrasah dalam penggunaan teknologi digital seperti menyusun materi presentasi menggunakan PowerPoint, merumuskan RAKM dengan Microsoft Excel, dan aktif menggunakan WhatsApp untuk komunikasi menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Temuan ini sangat penting karena dalam konteks perubahan organisasi, kredibilitas pemimpin sangat ditentukan oleh konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

Penelitian Ruloff & Petko menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi guru untuk mengadopsi teknologi.¹⁴⁰ Penelitian Rahayu dan Iskandar memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh besar dalam menghadapi tantangan abad 21, mencakup kapasitas menginspirasi dan memotivasi, memicu inovasi, membangun kerja sama, mengembangkan

¹³⁹ Ali. Çagatay Kılınç et al., “How Transformational Leadership Influences Teachers’ Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal,” *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 2 (2024): 455–74, <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/17411432221082803>.

¹⁴⁰ Michael Ruloff and Dominik Petko, “School Principals’ Educational Goals and Leadership Styles for Digital Transformation: Results from Case Studies in Upper Secondary Schools,” *Computers & Education* 28, no. 2 (2025): 422–40, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.105002>.

kompetensi leadership, serta meningkatkan mutu pendidikan.¹⁴¹ Keteladanan ini menjadi lebih bermakna dalam konteks budaya organisasi madrasah yang mengedepankan nilai-nilai keteladanan (*uswatun hasanah*) sebagai metode pendidikan yang utama.

Penanaman nilai-nilai budaya digital yang *mencakup continuous learning, kolaborasi, inovasi dan kreativitas, integritas digital*, serta *adaptabilitas* menunjukkan pemahaman mendalam kepala madrasah bahwa transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi tetapi transformasi budaya organisasi yang menyeluruh. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Falloon yang menjelaskan bahwa kompetensi digital merupakan sebuah kerangka kerja yang komprehensif terkait kompetensi guru, yang mencakup berbagai aspek meliputi kemampuan dalam memahami informasi dan data, berkomunikasi serta bekerja sama, menghasilkan konten digital, menjaga keamanan, dan keterampilan untuk menyelesaikan masalah.¹⁴²

Strategi membangun kepercayaan guru melalui pendekatan bertahap, persuasif, dan tidak memaksa mencerminkan kepekaan kepala madrasah terhadap perbedaan kemampuan dan kesiapan guru, khususnya guru senior yang membutuhkan waktu adaptasi lebih lama. Pendekatan bertahap ini sejalan dengan teori difusi inovasi dari Rogers yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi dalam organisasi terjadi secara bertahap dan tidak semua orang

¹⁴¹ Rahayu and Iskandar, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar."

¹⁴² Garry Falloon, "From Digital Literacy to Digital Competence: The Teacher Digital Competency (TDC) Framework," *Educational Technology Research and Development* 68, no. 5 (2020): 2449–72, <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>.

memiliki kecepatan adopsi yang sama. Rogers mengidentifikasi lima kategori *adopter: innovators, early adopters, early majority, late majority, dan laggards*.¹⁴³ Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memahami perbedaan kecepatan adopsi ini dan menyesuaikan strategi pendampingannya.

Temuan bahwa guru senior didampingi dan difasilitasi untuk belajar bersama guru muda sehingga mereka dapat bertukar peran dan saling mengisi ketidakmampuan masing-masing menunjukkan strategi yang cerdas dalam mengelola keberagaman generasi di organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kolaborasi antar guru dalam konteks kepemimpinan terdistribusi meningkatkan pembelajaran profesional guru.¹⁴⁴

Peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan penerapan dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan kepala madrasah terletak pada kemampuannya memadukan keteladanan personal, kepekaan kultural, dan strategi perubahan yang humanis. Pendekatan partisipatif dalam perumusan visi digital, keteladanan nyata dalam penggunaan teknologi, serta pendampingan bertahap yang menghargai perbedaan generasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif di madrasah harus berangkat dari pemahaman mendalam terhadap karakteristik organisasi dan nilai-nilai Islam yang dianut.

¹⁴³ Everett M Rogers, *Diffusion of Innovations (5th Ed.)* (Free Press, 2003).

¹⁴⁴ Marie-andr Grisbrook et al., "The Association between Cesarean Section Delivery and Child Behavior : Is It Mediated by Maternal Post-Traumatic Stress Disorder and Maternal Postpartum Depression ?," *Behavioral Sciences* 14, no. 1 (2024): 1–14, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs14010061>.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Dimensi *inspirational motivation* dalam penelitian ini terwujud melalui empat strategi utama yaitu memberikan contoh konkret perkembangan teknologi, memanfaatkan berbagai forum untuk komunikasi berkelanjutan, memberikan dukungan moral yang menyentuh aspek profesionalitas guru, dan mengelola resistensi dengan pendekatan dialogis. Hasil temuan ini turut memperkuat penelitian yang dilaksanakan oleh Schmitz et al., yang menerangkan bahwa peran kepemimpinan penting dalam meningkatkan motivasi guru untuk mengintegrasikan teknologi.¹⁴⁵

Strategi memberikan contoh konkret perkembangan teknologi seperti perubahan dari SMS ke WhatsApp dalam komunikasi sehari-hari menunjukkan kemampuan kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi secara sederhana dan relevan dengan pengalaman sehari-hari guru. Penelitian Firmansyah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif ketika pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dengan cara yang mudah dipahami dan relevan dengan konteks guru.¹⁴⁶ Dengan memberikan contoh bahwa sebenarnya guru sudah menggunakan teknologi dalam kehidupan sehari-hari seperti WhatsApp, kepala madrasah membantu guru menyadari bahwa mereka sebenarnya sudah memiliki kemampuan dasar dan hanya perlu mengembangkannya lebih lanjut untuk keperluan pembelajaran.

¹⁴⁵ Schmitz et al., "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way."

¹⁴⁶ Firmansyah, Yogyakarta, and Education, "Cypriot Journal of Educational Transformational Leadership Effect on Teacher Performance in Asia :"

Pemanfaatan berbagai forum untuk mengkomunikasikan pentingnya kompetensi digital secara berkelanjutan seperti briefing setelah shalat Jumat, rapat rutin, dan sosialisasi menunjukkan konsistensi kepala madrasah dalam menyampaikan pesan. Komunikasi yang berkelanjutan sangat penting dalam proses perubahan organisasi karena satu kali penyampaian tidak cukup untuk mengubah mindset dan perilaku. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan teknologi kepala sekolah memberikan dukungan multilevel untuk penggunaan media digital guru dan praktik pembelajaran yang berpusat pada siswa¹⁴⁷. Pemanfaatan waktu setelah shalat Jumat untuk briefing menunjukkan kepekaan kepala madrasah terhadap momen yang tepat ketika guru lebih reseptif terhadap informasi dalam suasana santai setelah ibadah.

Dukungan moral yang diberikan dengan menekankan bahwa jika guru tertinggal dengan perkembangan digital maka peran guru akan terkalahkan oleh muridnya sendiri karena anak-anak sudah familiar dengan teknologi menunjukkan strategi motivasi yang menyentuh aspek profesionalitas dan harga diri guru. Penelitian Cai & Tang menunjukkan bahwa dukungan sekolah terhadap kebutuhan psikologis dasar guru berpengaruh positif terhadap inovasi guru.¹⁴⁸ Penelitian Mukaddamah memperkuat temuan ini dengan membuktikan bahwa melalui pemberian inspirasi, motivasi,

¹⁴⁷ Ruloff and Petko, "School Principals' Educational Goals and Leadership Styles for Digital Transformation: Results from Case Studies in Upper Secondary Schools."

¹⁴⁸ Yonghong Cai and Runjia Tang, "School Support for Teacher Innovation: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction," *Learning and Individual Differences* 45, no. 5 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101096>.

dukungan psikologis, serta keleluasaan untuk berinovasi, kepala sekolah dapat menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pengembangan profesionalitas para guru.¹⁴⁹ Dengan menekankan bahwa penguasaan teknologi adalah bagian dari profesionalitas guru, kepala madrasah mengaktifkan motivasi intrinsik guru untuk berkembang.

Pengelolaan resistensi dengan pendekatan dialogis dan personal menunjukkan kepekaan kepala madrasah terhadap dinamika psikologis perubahan organisasi. Meskipun tidak ada guru yang secara terang-terangan menolak program digitalisasi, namun terdapat guru yang mengalami kendala terutama guru senior. Penelitian Robinson & Held menunjukkan bahwa keamanan psikologis di lingkungan pendidikan memfasilitasi pembelajaran dan kolaborasi yang efektif.¹⁵⁰ Kepala madrasah yang handal dapat membangun suasana kerja yang aman secara psikologis, sehingga para guru merasa bebas untuk mengungkapkan kesulitan yang mereka hadapi tanpa rasa khawatir akan mendapat penilaian negatif.

Peneliti menyimpulkan bahwa dimensi inspirational motivation memainkan peran strategis dalam membangun kesiapan psikologis dan motivasional guru menghadapi tuntutan kompetensi digital. Motivasi yang diberikan tidak bersifat instruktif atau koersif, melainkan inspiratif melalui

¹⁴⁹ Mukaddamah, "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru : Studi Kasus Di Sekolah Dasar."

¹⁵⁰ Helena Robinson and Fabian Held, "Psychological Safety in Online Interdisciplinary Student Teams: What Teachers Can Do to Promote an Effective Climate for Knowledge Sharing , Collaboration and Problem-Solving," *Active Learning in Higher Education* 25, no. 3 (2024): 443–61, <https://doi.org/10.1177/14697874241275346>.

contoh konkret, komunikasi berkelanjutan, dukungan moral yang menyentuh profesionalitas guru, serta pengelolaan resistensi secara dialogis dan empatik.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Dimensi *intellectual stimulation* dalam penelitian ini terwujud melalui penciptaan *psychological safety*, penyediaan program pelatihan yang responsif, dan pemanfaatan MGMP sebagai wadah pembelajaran kolaboratif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kılınç et al., yang menekankan pentingnya pemimpin dalam merangsang kreativitas dan inovasi guru.¹⁵¹

Penciptaan *psychological safety* atau keamanan psikologis dimana guru didorong untuk berani berinovasi tanpa takut kesalahan merupakan temuan yang sangat penting. Kepala madrasah yang menekankan bahwa "tidak apa-apa mencoba hal baru meskipun belum sempurna" dan "kesalahan dalam proses belajar merupakan bagian dari pembelajaran itu sendiri" menunjukkan pemahaman mendalam tentang kondisi psikologis yang diperlukan untuk inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis dalam tim online sangat penting untuk berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan pemecahan masalah.¹⁵² Penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan moral mempengaruhi perilaku inovasi guru pendidikan jasmani melalui peran identifikasi dengan pemimpin dan keamanan psikologis.¹⁵³

¹⁵¹ Kılınç et al., "How Transformational Leadership Influences Teachers' Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal."

¹⁵² Robinson and Held, "Psychological Safety in Online Interdisciplinary Student Teams : What Teachers Can Do to Promote an Effective Climate for Knowledge Sharing , Collaboration and Problem-Solving."

¹⁵³ Jineng Chen, Wei Zheng, and Binbin Jiang, "The Impact of Moral Leadership on Physical Education Teachers ' Innovation Behavior: The Role of Identification with Leader and Psychological Safety," *Frontiers in Psychology*, no. December (2022): 1–20, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1030245>.

Strategi tidak menuntut guru harus langsung mahir menggunakan teknologi karena setiap guru memiliki proses dan kecepatan belajar yang berbeda menunjukkan penerapan prinsip *differentiated support*. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pembelajaran orang dewasa memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan perbedaan individual dalam kesiapan dan kemampuan belajar.

Program pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan aktual dan perkembangan teknologi terkini menunjukkan responsivitas kepemimpinan. Pelatihan yang dilaksanakan meliputi Computer Based Test (CBT), aplikasi pembelajaran interaktif seperti Quizizz, Kahoot, dan Google Form, penggunaan AI dan GPT untuk persiapan pembelajaran dan pembuatan variasi soal, *workshop deep learning*, serta pelatihan pembuatan video produk dengan AI. Keberagaman program pelatihan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya fokus pada teknologi dasar tetapi juga teknologi terkini. Penelitian Jin et al., menunjukkan bahwa komunitas pembelajaran profesional online guru menyediakan berbagai *affordansi* teknologi yang mendukung kolaborasi, memperluas jaringan, memfasilitasi berbagi pengetahuan, dan memungkinkan pembelajaran *ubiquitous*.¹⁵⁴

Implementasi CBT dengan sistem keamanan RDEV Exambrowser yang dapat mengunci layar *smartphone* siswa dan mendeteksi AI serta *virtual android* menunjukkan komitmen terhadap integritas evaluasi di era digital.

¹⁵⁴ Fangzhou Jin, Wai Ming Cheung, and Chin-hsi Lin, "Technological Affordances in Teachers' Online Professional Learning Communities: A Systematic Review," *Journal of Computer Assisted Learning* 40, no. 2 (2024): 1019–39, <https://doi.org/10.1111/jcal.12935>.

Dalam konteks madrasah yang mengedepankan nilai-nilai Islam, integritas akademik bukan hanya tuntutan profesional tetapi juga tuntutan keimanan karena berkaitan dengan nilai kejujuran (*shidq*).

Pemanfaatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) sebagai wadah pelatihan internal mencerminkan strategi mengoptimalkan sumber daya internal dan mengembangkan *professional learning communities*. Penelitian Liu & Yin menunjukkan bahwa komunitas belajar profesional dan efikasi kolektif guru mempengaruhi prestasi matematika siswa di sekolah.¹⁵⁵ Penelitian lain menunjukkan bahwa PLC berdampak positif terhadap kinerja guru.¹⁵⁶

Fleksibilitas dalam penyelenggaraan pelatihan, baik internal melalui MGMP dan *peer learning* maupun eksternal dengan mendatangkan narasumber dari luar, menunjukkan pragmatisme kepemimpinan dalam memanfaatkan berbagai sumber pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu belajar dari dalam sekaligus terbuka terhadap pengetahuan dari luar.

Peneliti menyimpulkan bahwa dimensi *intellectual stimulation* berperan krusial dalam mendorong guru untuk berpikir kritis, kreatif, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi pendidikan. Penciptaan

¹⁵⁵ Shengnan Liu and Hongbiao Yin, "Opening the Black Box: How Professional Learning Communities, Collective Teacher Efficacy, and Cognitive Activation Affect Students' Mathematics Achievement in Schools," *Teaching and Teacher Education* 139 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104443>.

¹⁵⁶ Shengnan Liu et al., "Teacher Innovation: Conceptualizations, Methodologies, and Theoretical Framework," *Teaching and Teacher Education* 104611, no. 145 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104611>.

psychological safety, penyediaan program pelatihan yang responsif dan kontekstual, serta pemanfaatan MGMP sebagai komunitas belajar profesional membentuk ekosistem pembelajaran yang memungkinkan guru berani bereksperimen, belajar dari kesalahan, dan mengembangkan inovasi pembelajaran digital secara berkelanjutan.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Dimensi *individualized consideration* dalam penelitian ini terwujud melalui pendampingan personal yang fleksibel, komunikasi informal yang humanis, apresiasi terhadap inovasi guru, dan pemberian kepercayaan kepada guru inovatif untuk menjadi mentor bagi rekan sejawat. Hal tersebut sejalan dengan hasil temuan penelitian Firmansyah, yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru melalui upaya memperhatikan kebutuhan individual dari setiap guru.¹⁵⁷

Pendekatan pendampingan yang disesuaikan dengan kemampuan dan kecepatan belajar masing-masing guru mencerminkan penerapan prinsip *differentiated support* yang sangat penting dalam pengembangan profesional guru. Temuan bahwa kepala madrasah mendekati secara personal guru yang mengalami kesulitan, menanyakan kendalanya, dan bersama-sama mencari solusi menunjukkan pendekatan yang empatik dan kolaboratif. Penelitian Spante et al., menunjukkan bahwa kompetensi digital dan literasi digital

¹⁵⁷ Firmansyah, Yogyakarta, and Education, "Cypriot Journal of Educational Transformational Leadership Effect on Teacher Performance in Asia :"

memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan perbedaan kemampuan individual.¹⁵⁸

Komunikasi personal dan informal yang dilakukan kepala madrasah dalam mendampingi guru yang mengalami kesulitan menunjukkan kepekaan terhadap aspek emosional dan psikologis dalam proses pembelajaran. Pendekatan informal ini penting karena membuat guru tidak merasa tertekan atau minder.

Pemberian apresiasi melalui penilaian kinerja dan pengakuan di forum formal seperti rapat atau MGMP menunjukkan kombinasi antara reward intrinsik dan ekstrinsik yang efektif. Temuan ini selaras dengan teori motivasi dua faktor Herzberg yang membedakan antara *hygiene factors* (faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan seperti gaji dan kondisi kerja) dan motivators (faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan seperti pengakuan dan pencapaian).¹⁵⁹ Pengakuan dari pemimpin dan rekan sejawat termasuk dalam kategori motivators yang memiliki dampak jangka panjang terhadap motivasi dan kinerja.

Pemberian kepercayaan kepada guru yang aktif dan inovatif untuk menjadi narasumber internal atau pendamping bagi guru lain menunjukkan strategi pemberdayaan dan pengembangan kapasitas internal yang sangat efektif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif guru untuk

¹⁵⁸ Maria Spante et al., "Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research: Systematic Review of Concept Use Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research: Systematic Review of Concept Use," *Cogent Education* 5, no. 1 (2018): 1–21, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1519143>.

¹⁵⁹ Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harvard Business Review* 46, no. 1 (1968): 53–66.

komunitas pembelajaran profesional sangat efektif.¹⁶⁰ Penelitian lain menegaskan bahwa kepemimpinan terdistribusi berpengaruh positif terhadap pembelajaran profesional guru melalui mediasi kolaborasi guru.¹⁶¹

Dalam konteks pengembangan kompetensi digital, peer mentoring seringkali lebih efektif karena mentor dan mentee berada pada tingkat yang setara sehingga komunikasi lebih mudah dan tidak ada hambatan psikologis. Penelitian menunjukkan bahwa inovasi guru merupakan proses deliberatif yang mencakup generasi ide, pengembangan, implementasi, evaluasi, modifikasi, diseminasi, dan kelanjutan.¹⁶²

Peneliti menyimpulkan bahwa penerapan dimensi *individualized consideration* menunjukkan kepala madrasah tidak hanya melihat guru sebagai kelompok homogen yang bisa diperlakukan sama, tetapi sebagai pribadi yang khas dengan keperluan dan potensi yang berbeda-beda, serta situasi yang bervariasi. Pendekatan yang dipersonalisasi ini memerlukan waktu dan energi yang lebih besar dari pemimpin, tetapi memiliki dampak yang lebih efektif dan berkelanjutan terhadap pengembangan kompetensi guru.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized*

¹⁶⁰ David Ernesto Salinas-navarro, Eliseo Vilalta-perdomo, and Rosario Michel-villarreal, "Using Generative Artificial Intelligence Tools to Explain and Enhance Experiential Learning for Authentic Assessment," *Education Sciences* 14, no. 1 (2024), <https://doi.org/https://www.mdpi.com/2227-7102/14/1/83#>.

¹⁶¹ Grisbrook et al., "The Association between Cesarean Section Delivery and Child Behavior : Is It Mediated by Maternal Post-Traumatic Stress Disorder and Maternal Postpartum Depression ?"

¹⁶² Liu et al., "Teacher Innovation: Conceptualizations, Methodologies, and Theoretical Framework."

consideration tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus saling melengkapi dan memperkuat. Dalam konteks peningkatan kompetensi digital guru, sinergi keempat dimensi ini menciptakan ekosistem pembelajaran yang komprehensif dimana guru tidak hanya mendapatkan pelatihan teknis tetapi juga motivasi, teladan, dan dukungan personal yang dibutuhkan untuk transformasi berkelanjutan.

B. Strategi yang Diterapkan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Pembahasan ini menelaah secara mendalam strategi kepala madrasah dengan mengaitkan temuan lapangan pada teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Teridentifikasi lima strategi utama yang saling melengkapi yaitu pelatihan dan *workshop*, *monitoring* dan *coaching*, *lesson study*, *professional learning community*, serta *reward* dan *recognition*.

1. Pelatihan dan *Workshop*

Pelatihan dan *workshop* merupakan strategi pertama dan paling mendasar yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru. Perencanaan program pelatihan dimulai dari penyusunan anggaran, pemetaan kebutuhan melalui komunikasi partisipatif dengan guru, hingga penurunan ke dalam program kerja kurikulum. Materi pelatihan mencakup penggunaan CBT dengan sistem RDEV Exambrowser, aplikasi pembelajaran seperti Quizizz, Kahoot, Google Form, dan Kelas Poin, pelatihan AI dan GPT, serta *workshop* deep learning berbasis digitalisasi.

Penempatan penganggaran sebagai bagian awal dari perencanaan menunjukkan orientasi yang realistis dan berkelanjutan. Hal ini selaras

dengan pandangan Darling-Hammond, Hyler, dan Gardner yang menegaskan bahwa pengembangan profesional guru yang efektif harus didukung oleh kebijakan institusional yang jelas, pendanaan yang memadai, serta perencanaan yang berorientasi pada praktik pembelajaran.¹⁶³

Keterlibatan guru dalam proses perencanaan juga menjadikan program yang disusun benar-benar mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan, bukan sekadar kebijakan *top-down*. Temuan ini sejalan dengan DuFour dan Eaker yang menekankan bahwa partisipasi guru dalam komunitas pembelajaran profesional dapat memperkuat kepedulian dan tanggung jawab terhadap perubahan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan.¹⁶⁴

Target kompetensi digital dalam pelatihan tidak dibatasi pada keterampilan teknis semata, tetapi diarahkan pada kemampuan pedagogis dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Orientasi ini sejalan dengan kerangka TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) yang dikembangkan Mishra dan Koehler, yang mengutamakan perpaduan antara pemahaman teknologi, pengajaran, dan materi, dan yang penelitian mutakhir tunjukkan tetap relevan dalam menghadapi perkembangan teknologi berbasis kecerdasan buatan¹⁶⁵

¹⁶³ Linda Darling Hammond, Maria E. Hyler, and Madelyn Gardner, "Effective Teacher Professional Development in the Evolution of Human and Non-Human Animals," *Learning Policy Institute*, no. June (2017).

¹⁶⁴ Richard DuFour and Robert Eaker, "Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement," *Bloomington, IN: National Educational Service*, 1998, 25–27.

¹⁶⁵ Mishra & Koehler, "Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge," *Teachers College Record* 108, no. 6 (2006), <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.

Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa penguatan TPACK tetap relevan dalam menghadapi perkembangan teknologi digital yang semakin kompleks, termasuk teknologi berbasis kecerdasan buatan.¹⁶⁶

Kerangka DigCompEdu yang dikembangkan Redecker dan Punie juga menegaskan bahwa kompetensi digital guru mencakup enam dimensi luas, mulai dari professional engagement, pengelolaan sumber belajar digital, pengajaran berbasis teknologi, asesmen digital, pemberdayaan peserta didik, hingga fasilitasi kompetensi digital siswa.¹⁶⁷ Target pelatihan yang ditetapkan madrasah sejalan dengan kerangka komprehensif ini.

Meskipun demikian, temuan penelitian menunjukkan variasi tingkat penguasaan teknologi di kalangan guru, khususnya pada guru senior yang memerlukan pendampingan lebih intensif. Kondisi ini selaras dengan Redecker yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi digital pendidik perlu mempertimbangkan level kompetensi yang berbeda dan menyediakan dukungan yang berjenjang agar seluruh guru dapat berkembang secara optimal.¹⁶⁸ Di sisi lain, terdapat catatan penting dari guru senior bahwa penggunaan teknologi harus dijaga keseimbangannya dengan pencapaian tujuan pembelajaran secara substantif, menunjukkan bahwa kompetensi digital yang sejati bukan hanya tentang penguasaan alat, tetapi juga tentang kebijaksanaan pedagogis dalam menggunakannya.

¹⁶⁶ Schmitz et al., "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way."

¹⁶⁷ Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*.

¹⁶⁸ Redecker.

2. *Monitoring dan Coaching*

Strategi kedua yang diterapkan kepala madrasah adalah monitoring dan *coaching* secara langsung dan berkelanjutan. Kepala madrasah turun langsung ke kelas melalui kegiatan supervisi pembelajaran untuk memantau praktik nyata penggunaan teknologi oleh guru dalam proses belajar mengajar dan penilaian, bukan sekadar memeriksa kelengkapan administrasi. Evaluasi dilakukan menggunakan instrumen supervisi yang memuat indikator penggunaan teknologi digital secara jelas dan terukur. Hasil supervisi tidak digunakan sebagai dasar pemberian sanksi, melainkan sebagai bahan refleksi dan perbaikan yang dibahas secara kolektif dalam rapat dan MGMP.

Praktik supervisi langsung ini mencerminkan kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada *idealized influence* dan *inspirational motivation*, karena kepala madrasah hadir sebagai figur yang menunjukkan komitmen nyata terhadap pembelajaran digital sekaligus membangun motivasi guru untuk terlibat aktif dalam perubahan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *instructional leadership* yang menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Hallinger dan Wang menegaskan bahwa keterlibatan langsung pimpinan dalam supervisi pembelajaran merupakan faktor penting dalam peningkatan kualitas pedagogik guru.¹⁶⁹ Temuan ini diperkuat oleh Caneva et al. yang menunjukkan bahwa *coaching* instruksional berbasis teknologi yang dilakukan secara personal merupakan faktor kunci

¹⁶⁹ Philip Hallinger and Wen-Chung Wang, *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale* (Springer, 2015), <https://doi.org/doi: 10.1007/978-3-319-15533-3>.

dalam keberhasilan transformasi digital sekolah, karena memungkinkan guru memperoleh dukungan yang kontekstual dan berkelanjutan, bukan sekadar pelatihan sekali jadi.¹⁷⁰

Supervisi langsung juga memungkinkan kepala madrasah memberikan umpan balik yang spesifik, kontekstual, dan berbasis praktik kelas. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, observasi ini menjadi sarana *intellectual stimulation* karena mendorong guru merefleksikan efektivitas pedagogis penggunaan teknologi mereka. Darling-Hammond et al. menegaskan bahwa pengembangan profesional yang efektif ditandai oleh umpan balik berbasis praktik nyata yang membantu guru memahami kekuatan dan area pengembangan mereka secara konkret.¹⁷¹

Pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan program, bukan sebagai sanksi, juga sejalan dengan temuan Hrastinski bahwa evaluasi yang bersifat formatif dan reflektif lebih efektif dalam mendorong perubahan praktik pembelajaran secara berkelanjutan.¹⁷² Bass dan Avolio menegaskan bahwa pemimpin transformasional yang efektif tidak hanya mendorong perubahan secara kolektif, tetapi juga mampu mengidentifikasi dan merespons kebutuhan individu secara personal.¹⁷³

¹⁷⁰ Christiane Caneva et al., "Technology Integration Needs Empowered Instructional Coaches : Accompanying in-Service Teachers in School Digitalization," *Emerald Publishing: International Journal of Monitoring and Coaching in Education* 12, no. 2 (2023): 194–215, <https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2022-0029>.

¹⁷¹ Linda Darling- Madelyn, Maria E. Hyler, and Madelyn Gardner, "Effective Teacher Professional Development," *Learning Policy Institute*, 2017, <https://doi.org/https://doi.org/10.54300/122.311>.

¹⁷² Stefan Hrastinski, "Digital Tools to Support Teacher Professional Development in Lesson Studies : A Systematic Literature Review," *Emerald Publishing: International Journal of Lesson & Learning Studies* 10, no. 2 (2021): 138–49, <https://doi.org/10.1108/IJLLS-09-2020-0062>.

¹⁷³ Bass and Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.

Hava dan Babayigit mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi digital guru akan lebih efektif apabila didukung oleh sistem evaluasi yang berkelanjutan, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan aktual guru.¹⁷⁴

3. *Lesson Study*

Strategi ketiga yang diterapkan kepala madrasah adalah *lesson study*, yang diwujudkan melalui forum MGMP bulanan sebagai wadah refleksi kolektif dan perbaikan praktik pembelajaran secara berkelanjutan. Melalui forum ini, guru berbagi pengalaman langsung dari kelas, mendiskusikan kendala penerapan teknologi digital, dan bersama-sama mencari solusi untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Praktik ini tidak hanya berlangsung dalam forum MGMP formal, tetapi juga mengalir secara informal dalam keseharian madrasah, di mana guru yang telah mencoba suatu aplikasi atau metode pembelajaran di kelas kemudian berbagi pengalamannya kepada rekan sejawat.

Lesson study sebagai strategi pengembangan profesional guru telah terbukti efektif karena menempatkan kelas sebagai laboratorium belajar bersama. Hrastinski dalam kajian sistematiknya menunjukkan bahwa penggunaan sarana digital dalam *lesson study* membuka cara-cara baru untuk melaksanakan siklus perencanaan, observasi, dan refleksi kolektif yang lebih

¹⁷⁴ Kevser Hava and Ozgur Babayigit, "Exploring the Relationship between Teachers' Competencies in AI-TPACK and Digital Proficiency," *Education and Information Technologies*, 2025, 3491–3508, <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10639-024-12939-x>.

fleksibel dan bermakna bagi guru.¹⁷⁵ Dalam konteks kompetensi digital, praktik berbagi pengalaman penggunaan teknologi di kelas memungkinkan guru memperoleh pengetahuan praktis yang autentik, yang tidak selalu dapat diperoleh melalui pelatihan formal semata.

Xu dan Pedder memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa *lesson study* yang dilaksanakan secara konsisten dapat membangun budaya refleksi profesional yang mendukung inovasi pedagogis secara berkelanjutan.¹⁷⁶ Dalam konteks madrasah, forum MGMP yang difungsikan sebagai wahana *lesson study* menjadikan perbaikan pembelajaran sebagai proses yang hidup, kolaboratif, dan berakar pada realitas kelas, bukan sekadar pemenuhan agenda administratif.

4. Professional Learning Community (PLC)

Strategi keempat adalah pengembangan *Professional Learning Community* (PLC) yang tumbuh secara organik di lingkungan madrasah. Komunitas belajar ini berkembang melalui kolaborasi antar guru, baik dalam forum formal seperti MGMP maupun dalam interaksi informal berupa asistensi personal antar rekan sejawat. Kepala madrasah secara aktif membangun iklim kerja yang kondusif, mendorong suasana saling mendampingi tanpa membedakan guru muda dan senior. Inisiatif belajar bersama muncul dari kesadaran diri guru sendiri yang tidak ingin tertinggal

¹⁷⁵ Lewis, *Lesson Study: A Handbook of Teacher-Led Instructional Change* (research for Better Schools, 2002).

¹⁷⁶ Haiyan Xu and David Pedder, "An International Review of the Research," 2024.

dalam perkembangan teknologi, sehingga proses pengembangan kompetensi digital berlangsung melampaui batas pelatihan formal.

Temuan ini sejalan dengan konsep PLC yang dikembangkan DuFour dan Eaker, yang menekankan bahwa komunitas belajar profesional yang efektif ditandai oleh adanya visi bersama, kolaborasi, dan orientasi pada hasil pembelajaran.¹⁷⁷ Dalam konteks kompetensi digital, PLC memungkinkan transfer pengetahuan dan keterampilan teknologi berlangsung secara natural dan berkelanjutan. Budaya kolaborasi antara guru muda dan guru senior yang ditemukan dalam penelitian ini juga mencerminkan fenomena *intergenerational learning*, di mana terjadi transfer pengetahuan dan keterampilan lintas generasi yang saling menguntungkan.

Kajian Belay dan Melesse yang menggunakan pendekatan *structural equation modeling* terhadap guru-guru di Ethiopia juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik guru berpengaruh signifikan terhadap kualitas keterlibatan mereka dalam PLC, dan bahwa dukungan pimpinan sekolah serta kondisi tempat kerja yang kondusif merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya PLC yang efektif.¹⁷⁸ Temuan madrasah ini menunjukkan bahwa meskipun PLC digital belum terbentuk secara formal, substansi dan semangat komunitas belajar tersebut sudah berjalan dengan baik dalam praktik keseharian.

¹⁷⁷ DuFour and Eaker, "Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement."

¹⁷⁸ Sintayehu Belay and Tadesse Melesse, "Exploring the Link Between Teachers' Motivation for Continuous Professional Development and Professional Learning Communities : A Structural Equation Modeling Approach," *Journal Sage Open*, no. 9 (2024): 1–17, <https://doi.org/10.1177/21582440241281855>.

5. *Reward dan Recognition*

Strategi kelima yang diterapkan kepala madrasah adalah pemberian apresiasi dan pengakuan (*reward and recognition*) kepada guru yang aktif mengembangkan dan berbagi kompetensi digital. Bentuk apresiasi ini tidak selalu berupa penghargaan formal, melainkan lebih bersifat pengakuan moral dan kepercayaan institusional, seperti memberikan peran strategis sebagai Kepala Lab Komputer, Tim Lab, atau narasumber pelatihan internal bagi guru yang memiliki kompetensi digital unggul. Antusiasme positif siswa terhadap pembelajaran digital yang berhasil dirancang guru juga turut menjadi bentuk *recognition* tidak langsung yang mendorong inovasi secara berkelanjutan.

Pengakuan dan kepercayaan perspektif teori motivasi, yang diberikan kepada guru merupakan bentuk motivasi intrinsik yang terbukti lebih berdampak jangka panjang. Ryan dan Deci dalam teori *Self-Determination Theory* (SDT) menegaskan bahwa motivasi intrinsik yang dibangun melalui pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (*autonomy, competence, dan relatedness*) merupakan fondasi pengembangan profesional yang berkelanjutan.¹⁷⁹ Kepercayaan institusional yang diberikan kepala madrasah kepada guru berkompetensi digital secara langsung memenuhi ketiga kebutuhan psikologis dasar tersebut.

Kajian sistematis yang dilakukan Meng dan Briscioli serta Imran, Ghazwan, dan Firmansyah sebagaimana dirangkum dalam tinjauan

¹⁷⁹ Richard M Ryan and Edward L Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (New York: Guilford Press, 2017).

sistematik terbaru tentang peran *recognition* dan penghargaan dalam mendorong keterlibatan guru, menegaskan bahwa bentuk-bentuk pengakuan baik intrinsik maupun ekstrinsik, termasuk apresiasi, kepemimpinan yang suportif, dan pekerjaan yang bermakna, secara signifikan memperkuat motivasi, keterlibatan emosional, dan retensi guru.¹⁸⁰ Temuan ini sejalan dengan Darling-Hammond et al. yang menyatakan bahwa guru yang merasa dihargai dan didukung oleh institusinya cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk terus berinovasi dalam praktik pembelajaran mereka.¹⁸¹

Secara keseluruhan, kelima strategi yang diterapkan kepala madrasah MTsN Kota Batu menunjukkan pendekatan pengembangan kompetensi digital yang komprehensif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Strategi-strategi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dan memperkuat dalam membangun ekosistem pembelajaran digital yang kondusif. Keberhasilan transformasi digital di madrasah tidak semata-mata bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi pengembangan kompetensi digital guru secara terencana dan berkelanjutan.

¹⁸⁰ Mas Ning Zahroh and Rita Retnowati, "The Role of Recognition and Career Development Rewards in Fostering Teacher Engagement : A Systematic Review," *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia* 3, no. 1 (2025): 1–19, <https://doi.org/https://doi.org/10.47134/ptk.v3i1.2227>.

¹⁸¹ Madelyn, Hyler, and Gardner, "Effective Teacher Professional Development."

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru

Pelaksanaan kepemimpinan transformasional dalam upaya peningkatan kompetensi digital guru dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang menentukan keberhasilan maupun kendala implementas. Faktor internal dan eksternal madrasah tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain dalam memengaruhi efektivitas program pengembangan kompetensi digital guru.

1. Faktor Pendukung

Keberhasilan program peningkatan kompetensi digital guru didukung oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan. Dari sisi internal, komitmen dan kepemimpinan kepala madrasah yang kuat menjadi faktor kunci dalam mendorong transformasi digital. Penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara signifikan memengaruhi ketersediaan infrastruktur digital sekolah, keyakinan guru dalam penggunaan teknologi digital, kemampuan teknis, serta keterampilan pedagogis dalam mengintegrasikan teknologi digital.¹⁸² Hasil yang diperoleh ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pemberian arahan atau kebijakan, tetapi lebih pada komitmen nyata yang ditunjukkan melalui konsistensi tindakan dan sikap teladan.

Kesiapan sarana prasarana dasar seperti perangkat keras dan jaringan internet menjadi fondasi penting bagi implementasi pembelajaran digital.

¹⁸² Ruloff and Petko, "School Principals' Educational Goals and Leadership Styles for Digital Transformation: Results from Case Studies in Upper Secondary Schools."

Penelitian menegaskan bahwa investasi dalam infrastruktur digital dan ketersediaan perangkat merupakan prasyarat untuk integrasi teknologi yang efektif dalam pendidikan.¹⁸³ Sementara sikap positif dan motivasi guru berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan integrasi teknologi dalam pembelajaran.¹⁸⁴ Budaya kolaboratif yang terbangun di madrasah menjadi faktor pendukung yang sangat penting. Penelitian mengonfirmasi bahwa budaya kolaborasi dan komunitas belajar profesional berpengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi digital guru.¹⁸⁵ Peneliti mengamati bahwa budaya kolaboratif ini bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya namun terbentuk melalui sebuah proses yang dipelihara secara intentional oleh kepemimpinan madrasah, dan menciptakan ekosistem pembelajaran yang organik dimana guru tidak merasa sendiri dalam menghadapi tantangan digitalisasi.

Dari sisi eksternal, dukungan Kementerian Agama melalui kebijakan dan program yang mendorong digitalisasi madrasah, serta dukungan komite madrasah dan masyarakat memberikan legitimasi dan ruang gerak yang lebih luas. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan stakeholder eksternal

¹⁸³ Rasdiana et al., "Elevating Teachers' Professional Digital Competence: Synergies of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership and Digital Culture for Educational Excellence in Digital-Savvy Era."

¹⁸⁴ Carina Madrid, Luis Chimborazo, and Wilter C Morales-garcía, "Digital Competencies and Transformational Leadership as Predictors of Job Performance in University Teachers," *Journal of Educators Online* 21, no. 3 (2024): 1–15, <https://doi.org/https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.18>.

¹⁸⁵ dan Dominik Petko Schmitz, Marie-Louise, Chiara Antonietti, Thibaud Consoli, Alberto Cattaneo, Philipp Gonon, "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way," *Computers & Education* 204 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104881>.

merupakan faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital di sekolah.¹⁸⁶

Peneliti menyimpulkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang committed, motivasi guru yang tinggi, budaya kolaboratif yang kuat, serta dukungan eksternal yang memadai menciptakan momentum yang baik untuk transformasi digital. Namun, faktor-faktor pendukung ini perlu terus dipelihara dan diperkuat agar tidak melemah seiring waktu.

2. Faktor Penghambat

Implementasi program menghadapi beberapa hambatan yang perlu dikelola dengan bijaksana. Keterbatasan sarana dan prasarana menjadi hambatan dominan dimana perangkat yang tersedia belum sepenuhnya mencukupi dari segi jumlah maupun spesifikasi. Penelitian mengonfirmasi bahwa keterbatasan infrastruktur, perangkat keras, dan perangkat lunak merupakan hambatan utama dalam integrasi TIK di pendidikan, terutama di negara berkembang.¹⁸⁷ Peneliti berpendapat bahwa keterbatasan ini tidak seharusnya menjadi alasan untuk menunda program digitalisasi, yang penting adalah bagaimana madrasah mengelola keterbatasan dengan strategi kreatif.

Perbedaan kemampuan guru, terutama terkait faktor usia, menjadi tantangan tersendiri. Guru senior membutuhkan pendampingan yang lebih intensif dan pelatihan tatap muka karena pelatihan daring kurang efektif bagi

¹⁸⁶ Fermín Navaridas-Nalda et al., “The Strategic Influence of School Principal Leadership in the Digital Transformation of Schools,” *Computers in Human Behavior* 112 (2020), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>.

¹⁸⁷ Bishnu Maya Joshi and Shambhu Prasad Khatriwada, “Analyzing Barriers to ICT Integration in Education: A Systematic Review,” *The Third Pole: Journal of Geography* 24 (2024): 25–45, <https://doi.org/https://doi.org/10.3126/tp.v24i1.73325>.

mereka. Penelitian Chiu et al, menunjukkan bahwa banyak guru senior kekurangan kompetensi digital dasar dan memerlukan pelatihan yang lebih intensif.¹⁸⁸ Peneliti memandang bahwa perbedaan kemampuan ini adalah realitas yang harus dikelola dengan menyediakan dukungan yang differentiated sesuai kebutuhan masing-masing guru.

Keterbatasan perangkat dan kendala jaringan internet yang tidak stabil serta penggunaan perangkat digital siswa turut menghambat implementasi pembelajaran digital. Penelitian menegaskan bahwa konektivitas internet yang buruk merupakan tantangan terbesar dalam transformasi digital pendidikan.¹⁸⁹ Peneliti menyimpulkan bahwa hambatan-hambatan ini merupakan hambatan umum dalam transformasi digital pendidikan. Yang penting adalah madrasah memiliki strategi untuk mengelolanya secara bertahap dan realistis, dengan sikap proaktif yang lebih penting daripada menunggu kondisi ideal.

3. Solusi dan Tindak Lanjut

Kepala madrasah menerapkan strategi yang bersifat solutif, bertahap, dan kontekstual. Solusi ditempuh secara realistis tanpa memaksakan target yang terlalu tinggi, sejalan dengan teori difusi inovasi yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi terjadi secara bertaha.¹⁹⁰ Peneliti menilai bahwa

¹⁸⁸ Thomas K F Chiu et al., “Computers and Education : Artificial Intelligence Systematic Literature Review on Opportunities , Challenges , and Future Research Recommendations of Artificial Intelligence in Education,” *Computers and Education: Artificial Intelligence Journal* 4, no. September 2022 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100118>.

¹⁸⁹ Emily E N Miller and Sarah Pedersen, “Promises and Limitations in District Digital Capacity for Education During COVID-19,” *Sage Journals* 10, no. 1 (2024): 1–17, <https://doi.org/10.1177/23328584241303875>.

¹⁹⁰ Rogers, *Diffusion of Innovations* (5th Ed.).

pendekatan bertahap dan realistis ini menunjukkan kematangan kepemimpinan dalam mengelola perubahan organisasi.

Untuk guru senior, pendampingan langsung diperkuat dengan mengutamakan pelatihan tatap muka yang lebih efektif. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tatap muka dengan pendampingan langsung lebih efektif untuk guru yang membutuhkan bimbingan intensif.¹⁹¹ Peneliti berpendapat bahwa keputusan ini menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan pembelajaran yang berbeda dan merupakan contoh konkret dari dimensi *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional.

Kolaborasi internal dioptimalkan melalui penguatan peran MGMP dan pemberdayaan guru yang mahir untuk mendampingi rekan sejawat. Penelitian Liu & Yin mengonfirmasi bahwa komunitas belajar profesional dan kolaborasi antar guru efektif dalam meningkatkan kompetensi digital guru.¹⁹² Peneliti menilai bahwa strategi ini sangat strategis dan sustainable karena membangun kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Program digitalisasi dievaluasi setiap tahun, disesuaikan dengan kondisi terkini, dan diintegrasikan dalam perencanaan program madrasah untuk memastikan keberlanjutan. Penelitian Antonopoulou et al, menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian program untuk

¹⁹¹ Hammond, Hyler, and Gardner, "Effective Teacher Professional Development in the Evolution of Human and Non-Human Animals."

¹⁹² Liu and Yin, "Opening the Black Box: How Professional Learning Communities, Collective Teacher Efficacy, and Cognitive Activation Affect Students' Mathematics Achievement in Schools."

memastikan efektivitas.¹⁹³ Peneliti menyimpulkan bahwa kombinasi differentiated support, pemberdayaan internal, dan institutionalisasi program merupakan formula tepat untuk memastikan keberlanjutan program digitalisasi dengan pendekatan yang mencerminkan kepemimpinan matang dan pragmatis.

D. Kontribusi Temuan terhadap Pengembangan Teori Kepemimpinan Transformatif

Setelah menelaah secara mendalam penerapan kepemimpinan transformatif, strategi peningkatan kompetensi digital guru, serta faktor-faktor pendukung dan penghambatnya, bagian ini menyajikan kontribusi teoritis yang dihasilkan oleh penelitian ini. Kontribusi tersebut berupa pengayaan dan pengembangan terhadap teori kepemimpinan transformatif Bass dan Riggio berdasarkan temuan-temuan empiris yang diperoleh dari konteks madrasah di Indonesia.

Teori kepemimpinan transformatif Bass dan Riggio telah menjadi salah satu kerangka paling berpengaruh dalam kajian kepemimpinan pendidikan secara global. Kerangka ini memuat empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Sebagaimana dinyatakan Leithwood dan Jantzi, efektivitas kepemimpinan transformatif sangat dipengaruhi konteks budaya dan nilai-

¹⁹³ Hera Antonopoulou et al., "Teachers' Digital Leadership and Competencies in Primary Education: A Cross-Sectional Behavioral Study," *Education Sciences* 15, no. 2 (2025): 215, <https://doi.org/10.3390/educsci15020215>.

nilai lokal organisasi, sehingga kerangka tersebut perlu mendapat penyesuaian ketika diterapkan pada konteks yang berbeda secara kultural.¹⁹⁴

MTsN Kota Batu sebagai lembaga pendidikan Islam formal memiliki karakteristik budaya organisasi yang khas: nilai-nilai keislaman menyatu dalam keseharian, tradisi musyawarah sebagai mekanisme pengambilan keputusan, penghormatan terhadap hierarki senioritas, serta momen-momen religius yang menjadi bagian tak terpisahkan dari ritme organisasi. Berdasarkan analisis komparatif antara temuan empiris dan konsep teori Bass dan Riggio, penelitian ini menghasilkan empat pengayaan konseptual sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 5. 1 Dialektika Teori, Temuan Lapangan dan Kontribusi terhadap Pengembangan Teori Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Konsep Awal (Bass & Riggio, 2006)	Data Faktual di Lapangan MTsN Kota Batu	Konsep Baru yang Dihasilkan
<i>Idealized Influence</i>	Keteladanan berbasis integritas moral.	Kepala madrasah menggunakan PowerPoint, Excel, dan WhatsApp secara konsisten. Visi digital dirumuskan partisipatif melalui EDM. Nilai budaya digital ditanamkan: continuous learning, kolaborasi, inovasi, integritas digital (shidq), adaptabilitas. Kepercayaan dibangun bertahap dan persuasif.	Islamic Idealized Influence: keteladanan yang mengintegrasikan dimensi teknis-manajerial, moral-spiritual (uswatun hasanah), dan partisipatif (musyawarah) dalam perumusan visi dan pembangunan budaya digital.
<i>Inspirational Motivation</i>	Komunikasi visi melalui simbol dan	Motivasi disampaikan melalui analogi SMS ke WhatsApp. Komunikasi	Contextual Inspirational Communication:

¹⁹⁴ Leithwood and Jantzi, "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices."

Dimensi	Konsep Awal (Bass & Riggio, 2006)	Data Faktual di Lapangan MTsN Kota Batu	Konsep Baru yang Dihasilkan
	bahasa yang membangkitkan antusiasme.	visi dilakukan di forum briefing pasca shalat Jumat dan rapat rutin. Dukungan moral: 'guru tertinggal teknologi akan terkalahkan muridnya sendiri'. Resistensi diatasi dengan pendekatan dialogis.	komunikasi visi yang disesuaikan konteks kultural madrasah (momen religius) dan kesiapan psikologis guru, serta menyentuh identitas profesional-spiritual sebagai pendidik.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Mendorong kreativitas dan inovasi, memberi ruang bereksperimen tanpa takut kritik.	Psychological safety diciptakan: "Tidak apa-apa mencoba meskipun belum sempurna. Kesalahan adalah bahan evaluasi bersama." Program pelatihan responsif: AI, CBT, Quizizz. MGMP ditransformasi menjadi komunitas praktik digital.	Spiritually-Grounded Intellectual Stimulation: stimulasi intelektual yang membangun keberanian berinovasi melalui psychological safety berpijak nilai Islam (ta'allum), optimalisasi MGMP sebagai PLC digital, dan pelatihan adaptif.
<i>Individualized Consideration</i>	Perhatian personal, mentoring individual berdasarkan kebutuhan masing-masing anggota.	Pendampingan hybrid formal-informal. Identifikasi proaktif kendala individual. Guru senior difasilitasi belajar dari guru muda tanpa hambatan psikologis. Apresiasi multi-level: penilaian kinerja, pengakuan di MGMP, kepercayaan sebagai narasumber internal.	Culturally-Sensitive Individualized Consideration: perhatian individual yang peka hierarki kultural madrasah, menggunakan strategi differentiated support, pemberdayaan guru inovatif, dan fasilitasi intergenerational learning.

Sumber: Diadaptasi dari Bass & Riggio (2006) berdasarkan temuan penelitian lapangan di MTsN Kota Batu (2025).

Tabel 5.1 di atas merangkum secara komprehensif proses dialektika antara konsep awal teori Bass dan Riggio, fakta empiris lapangan di MTsN Kota Batu, pengayaan dari temuan penelitian, hingga konsep baru yang dihasilkan. Kerangka ini memperlihatkan secara transparan bahwa setiap konsep baru berakar langsung dari data empiris, bukan dari asumsi spekulatif. Berikut diuraikan masing-masing konsep baru tersebut.

1. Islamic Idealized Influence: Keteladanan yang Mengintegrasikan Nilai Spiritual dan Partisipatif

Dimensi idealized influence dalam kerangka Bass dan Riggio berpusat pada keteladanan pemimpin berbasis integritas moral. Temuan penelitian ini menghasilkan pengayaan konseptual signifikan dengan menunjukkan bahwa dalam konteks madrasah, keteladanan harus terintegrasi dalam tiga dimensi sekaligus: teknis-manajerial, moral-spiritual, dan partisipatif.

Pada dimensi teknis-manajerial, keteladanan konkret melalui penggunaan nyata teknologi digital memberikan pembuktian langsung bahwa teknologi yang diminta dikuasai guru juga dikuasai pemimpinnya. Penelitian Ruloff dan Petko menunjukkan pemimpin transformasional mampu menginspirasi guru mengadopsi teknologi, dan keteladanan langsung merupakan mekanisme terkuat dalam proses tersebut.¹⁹⁵ Pada dimensi moral-spiritual, keteladanan mendapat maknanya paling dalam dalam tradisi

¹⁹⁵ Ruloff and Petko, "School Principals' Educational Goals and Leadership Styles for Digital Transformation: Results from Case Studies in Upper Secondary Schools."

uswatun hasanah keteladanan Nabi Muhammad SAW yang hidup dan dapat diteladani secara konkret. Kepala madrasah yang nyata menggunakan teknologi telah memanifestasikan uswatun hasanah dalam dimensi digital, memberikan legitimasi moral yang jauh lebih kuat dibandingkan instruksi verbal.

Penelitian Kılınç et al. memperkuat ini dengan menunjukkan kepercayaan guru terhadap kepala sekolah merupakan faktor moderasi penting dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen dan inovasi guru.¹⁹⁶ Pada dimensi partisipatif, perumusan visi digital melalui EDM secara kolektif mencerminkan prinsip musyawarah Islam. Visi yang lahir dari musyawarah menjadi lebih kuat karena guru merasa memilikinya, bukan sekadar menerima instruksi dari atas.

Peneliti menyimpulkan bahwa konsep *Islamic Idealized Influence* merepresentasikan pengayaan terhadap *idealized influence* melalui integrasi tiga lapisan yang saling menguatkan: keteladanan teknis yang konkret, legitimasi spiritual melalui uswatun hasanah, dan partisipasi kolektif melalui musyawarah.

2. Contextual Inspirational Communication: Komunikasi Visi yang Peka Budaya dan Psikologi

Konsep *inspirational motivation* versi Bass dan Riggio menekankan kemampuan pemimpin mengkomunikasikan visi melalui simbol dan bahasa

¹⁹⁶ Ali Catagay Kılınç et al., "How Transformational Leadership Influences Teachers' Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal," *Educational Management Administration &* 52, no. 2 (2024), <https://doi.org/http://doi.org/10.1177/17411432221082803>.

yang membangkitkan antusiasme. Penelitian Schmitz et al. menegaskan kepemimpinan transformasional berperan penting meningkatkan motivasi guru mengintegrasikan teknologi. Temuan ini memperkaya konsep tersebut dengan menambahkan dua dimensi yang belum terelaborasi: kepekaan terhadap konteks kultural-religius sebagai arena komunikasi, dan kepekaan terhadap kesiapan psikologis penerima pesan.

Temuan paling khas adalah pemanfaatan forum pasca-shalat Jumat. Praktik ini bukan sekadar strategi komunikasi oportunistik, melainkan mencerminkan pemahaman mendalam tentang psikologi budaya guru madrasah. Setelah menunaikan ibadah shalat Jumat, guru berada dalam kondisi lebih tenang, jernih, dan reseptif. Dalam kondisi inilah pesan tentang kompetensi digital disampaikan sehingga diterima bukan hanya sebagai instruksi manajerial, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab profesional yang berdimensi ibadah. Analogi SMS ke WhatsApp bekerja efektif secara psikologis karena membantu guru menyadari mereka sudah memiliki kemampuan adaptasi teknologi dalam kehidupan nyata. Framing bahwa guru tertinggal teknologi akan “terkalahkan muridnya sendiri” mengaktifkan dimensi harga diri dan identitas profesional pada level yang lebih dalam daripada instruksi administratif biasa.

Peneliti menyimpulkan bahwa konsep *Contextual Inspirational Communication* merepresentasikan pengayaan *inspirational motivation* dengan tiga dimensi kontekstual: pemilihan momen komunikasi berbasis

kepekaan religius, pembangunan relevansi melalui pengalaman nyata, dan aktivasi motivasi melalui identitas profesional guru.

3. *Spiritually-Grounded Intellectual Stimulation: Inovasi dalam Bingkai Nilai Islam*

Dimensi *intellectual stimulation* dalam kerangka Bass dan Riggio berfokus pada mendorong pengikut meninjau ulang asumsi lama dan berani bereksperimen. Temuan Kılınç et al. menegaskan pentingnya pemimpin merangsang kreativitas dan inovasi guru.¹⁹⁷ Penelitian ini memperkaya konsep tersebut melalui tiga temuan yang saling berkaitan.

Temuan terpenting adalah cara kepala madrasah membangun *psychological safety* melalui pendekatan berakar nilai Islam. Pernyataan bahwa “tidak apa-apa mencoba hal baru meskipun belum sempurna” dan “kesalahan adalah bagian dari pembelajaran itu sendiri” secara implisit merujuk tradisi ta'allum dalam Islam yang menempatkan proses sebagai ibadah dan menghargai ikhtiar. Ini memberikan dimensi tambahan yang memperkaya teori *psychological safety* dalam literatur manajemen Barat: basis transendental bersumber dari keyakinan agama sebagai sumber keberanian berinovasi.

Penelitian Chen et al. menunjukkan keamanan psikologis merupakan variabel mediasi penting dalam hubungan kepemimpinan dan perilaku inovatif guru.¹⁹⁸ Pengoptimalan MGMP sebagai PLC digital membuktikan

¹⁹⁷ Kılınç et al.

¹⁹⁸ Philip Hallinger, Shengnan Liu, and Lihua Chen, “Principal Instructional Leadership and Teacher Attitudes : A Meta- - Analytic Review , 1989 – 2024,” *European Journal of Education SPECIAL* 60, no. 1 (2025), <https://doi.org/10.1111/ejed.70199>.

transformasi forum administratif menjadi arena intellectual stimulation yang organik. Penelitian Jin et al. menunjukkan komunitas pembelajaran profesional menyediakan affordansi teknologi yang mendukung kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pembelajaran berkelanjutan.¹⁹⁹

Peneliti menyimpulkan bahwa konsep *Spiritually-Grounded Intellectual Stimulation* merepresentasikan pengayaan *intellectual stimulation* melalui legitimasi nilai Islam sebagai fondasi *psychological safety*, optimalisasi forum musyawarah tradisional sebagai PLC digital, dan orientasi pelatihan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi terkini.

4. *Culturally-Sensitive Individualized Consideration*: Perhatian Individual yang Peka Hierarki Kultural

Dimensi *individualized consideration* dalam kerangka Bass dan Riggio mendeskripsikan pemimpin sebagai mentor yang memberikan perhatian personal kepada setiap anggota. Penelitian Firmansyah mengonfirmasi kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru melalui perhatian kebutuhan individual.²⁰⁰ Temuan ini memperkaya konsep tersebut dengan tiga dimensi yang relevan dalam konteks madrasah.

Temuan terpenting adalah cara kepala madrasah mengelola kompleksitas hierarki senioritas dalam pembelajaran digital. Dalam budaya madrasah yang sangat menghormati senioritas, meminta guru senior belajar

¹⁹⁹ Jin, Cheung, and Lin, "Technological Affordances in Teachers' Online Professional Learning Communities: A Systematic Review."

²⁰⁰ Firmansyah, Yogyakarta, and Education, "Cypriot Journal of Educational Transformational Leadership Effect on Teacher Performance in Asia:"

dari guru muda berpotensi menimbulkan resistensi psikologis mendalam. Kepala madrasah mengatasi ini dengan merancang intergenerational learning yang bersifat informal dan saling menguntungkan: guru muda membantu guru senior secara personal dan informal, sementara guru senior tetap dihormati pengalaman pedagogisnya.

Penelitian Spante et al. menunjukkan pendekatan yang mempertimbangkan perbedaan kemampuan individual jauh lebih efektif dibanding pelatihan seragam.²⁰¹ Pemberian kepercayaan kepada guru inovatif sebagai narasumber internal tidak hanya bersifat apresiatif tetapi sekaligus menjadi mekanisme pengembangan kapasitas kepemimpinan guru secara organik. Ini selaras dengan teori motivasi dua faktor Herzberg di mana pengakuan melalui kepercayaan dan tanggung jawab lebih besar termasuk motivators berdampak jangka panjang.²⁰²

Peneliti menyimpulkan bahwa konsep *Culturally-Sensitive Individualized Consideration* merepresentasikan pengayaan *individualized consideration* melalui kepekaan hierarki senioritas sebagai realitas budaya madrasah, *empowerment* berbasis kepercayaan, dan fasilitasi intergenerational learning yang menjembatani kesenjangan antargenerasi.

²⁰¹ Spante et al., "Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research: Systematic Review of Concept Use Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research: Systematic Review of Concept Use."

²⁰² Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman, "The Motivation to Work," in *John Wiley & Sons*, 2017, <https://doi.org/10.4324/9781315124827>.

5. Sintesis: Menuju Model Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai Islam

Keempat pengayaan konseptual yang dihasilkan, ketika dilihat secara menyeluruh, membentuk pola yang konsisten dan koheren. Pola tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan madrasah tidak dapat diterapkan sebagai transplantasi langsung dari kerangka teori yang dikembangkan dalam konteks Barat. Sebaliknya, ia harus melewati proses kontekstualisasi yang serius terhadap nilai-nilai Islam, tradisi kultural madrasah, dan karakteristik psikologis guru sebagai komunitas yang sekaligus merupakan komunitas profesional dan komunitas keimanan.

Benang merah yang menghubungkan keempat konsep baru adalah integrasi antara dimensi kepemimpinan transformasional konvensional dengan dimensi spiritualitas Islam. Pada *Islamic Idealized Influence*, nilai *uswatun hasanah* dan *musyawarah* menjadi landasan keteladanan yang hidup. Pada *Contextual Inspirational Communication*, momen religius pasca-shalat Jumat menjadi arena komunikasi visi yang paling bermakna. Pada *Spiritually-Grounded Intellectual Stimulation*, tradisi *ta'allum* Islam menjadi basis legitimasi *psychological safety* yang mendorong keberanian berinovasi. Pada *Culturally-Sensitive Individualized Consideration*, penghormatan terhadap senioritas sebagai nilai kultural madrasah menjadi prinsip utama dalam merancang dukungan individual.

Harsoyo menyatakan bahwa teori kepemimpinan transformasional Bass memiliki relevansi tinggi bagi lembaga pendidikan Islam ketika diadaptasi

dengan nilai-nilai dan tradisi Islam.²⁰³ Temuan penelitian ini memberikan substansi empiris bagi pernyataan tersebut dengan menunjukkan secara konkret bagaimana setiap dimensi kepemimpinan transformasional dapat diperkaya melalui integrasi nilai-nilai Islam yang operasional dan kontekstual.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam menjembatani kesenjangan antara teori kepemimpinan transformasional yang bersifat universal dengan realitas kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam yang kaya nilai spiritual dan kultural. Keempat konsep yang dihasilkan *Islamic Idealized Influence*, *Contextual Inspirational Communication*, *Spiritually-Grounded Intellectual Stimulation*, dan *Culturally-Sensitive Individualized Consideration* menawarkan kerangka konseptual awal yang dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya tentang kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan Islam, baik di Indonesia maupun di negara lain dengan karakteristik budaya dan nilai Islam yang serupa.

²⁰³ Harsoyo, "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M . Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam."

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Temuan dan pembahasan terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru, dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan penting sebagai berikut.

1. Empat dimensi utama yang saling terintegrasi diterapkan secara menyeluruh dalam Kepemimpinan transformasional kepala madrasah, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Kepala madrasah menunjukkan keteladanan dalam pemanfaatan teknologi, merumuskan visi pengembangan digital berbasis Evaluasi Diri Madrasah (EDM), serta menanamkan budaya digital yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan tersebut mampu membangun motivasi, rasa aman psikologis, serta keberanian guru untuk berinovasi, sehingga berkontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi digital guru secara berkelanjutan.
2. Strategi peningkatan kompetensi digital guru dilaksanakan melalui lima pendekatan yang saling melengkapi. Pertama, pelatihan dan *workshop* yang dirancang secara terstruktur dan responsif terhadap kebutuhan aktual madrasah, mencakup pelatihan CBT, aplikasi pembelajaran interaktif seperti Quizizz dan Kahoot, serta pemanfaatan AI dalam pembelajaran. Kedua, *monitoring dan coaching* yang dilakukan melalui supervisi pembelajaran

langsung ke kelas dengan instrumen yang memuat indikator penggunaan teknologi digital, dilanjutkan dengan pendampingan personal bagi guru yang masih mengalami kesulitan. Ketiga, *lesson study* yang diwujudkan melalui forum MGMP bulanan sebagai wadah refleksi, berbagi pengalaman, dan perbaikan praktik pembelajaran digital secara kolektif. Keempat, *professional learning community* yang tumbuh secara organik melalui kolaborasi antar guru, baik dalam forum formal maupun interaksi informal sehari-hari, sehingga kesenjangan kompetensi digital antar guru dapat diminimalkan secara berkelanjutan. Kelima, *reward dan recognition* berupa apresiasi moral, kepercayaan institusional, dan pengakuan publik dalam forum rapat maupun MGMP, yang mendorong guru untuk terus berinovasi dan berbagi kompetensi digitalnya.

3. Pengembangan kompetensi digital guru didukung oleh komitmen kepemimpinan kepala madrasah, motivasi guru, ketersediaan sarana prasarana dasar, budaya kolaboratif, serta dukungan kebijakan dan masyarakat. Namun, masih terdapat hambatan berupa keterbatasan fasilitas, perbedaan tingkat kompetensi digital guru, keterbatasan jaringan internet, dan akses perangkat digital bagi sebagian siswa. Untuk mengatasi hambatan tersebut, kepala madrasah menerapkan solusi yang realistis dan kontekstual melalui pendampingan intensif, pelatihan berkelanjutan, penguatan kolaborasi internal, serta evaluasi program secara berkala. Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan pengelolaan manajemen yang sistematis

terbukti membentuk ekosistem pengembangan profesional guru yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi digital guru, Adapun saran dari peneliti sebagai berikut.

1. Kepala madrasah perlu memperkuat perencanaan dan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan kompetensi digital guru secara partisipatif dan berkelanjutan agar selaras dengan kebutuhan pembelajaran di era digital.
2. Madrasah disarankan untuk meningkatkan pengembangan profesional guru melalui pelatihan berkelanjutan yang menekankan integrasi teknologi dalam praktik pedagogik, didukung oleh supervisi pembelajaran yang reflektif dan berorientasi pada perbaikan.
3. Diperlukan penguatan dukungan sarana prasarana serta kolaborasi antara madrasah, guru, dan pemangku kepentingan guna menjamin keberlanjutan dan efektivitas pengembangan kompetensi digital guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonopoulou, Hera, Panagiota Matzavinou, Ioanna Giannoukou, and Constantinos Halkiopoulos. "Teachers' Digital Leadership and Competencies in Primary Education: A Cross-Sectional Behavioral Study." *Education Sciences* 15, no. 2 (2025): 215. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/educsci15020215>.
- Assingkily, Muhammad Shaleh. "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Serta Relevansinya Dengan Visi Pendidikan Abad 21" 4, no. Mi (2019): 147–68.
- Assyakurrohim, Dimas, Dewa Ikham, Rusdy A Sirodj, and Muhammad Win Afgani. "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (December 21, 2023): 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>.
- Astuti, Cahyo Puji, and Muhammad Prayito. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMP Se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang." *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 3 (2025): 2261–71.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- . *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership, 2nd Ed*. New York: Psychology Press, 2006.
- Bass, Bernard M, and Bruce J Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks California: SAGE, 1994.
- Belay, Sintayehu, and Tadesse Melesse. "Exploring the Link Between Teachers' Motivation for Continuous Professional Development and Professional Learning Communities : A Structural Equation Modeling Approach." *Journal Sage Open*, no. 9 (2024): 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440241281855>.
- Bowen, Glenn A. "Document Analysis as a Qualitative Research Method." *Qualitative Research Journal* 9, no. 2 (August 3, 2009): 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Brinkmann, Svend, and Steinar Kvale. *Doing Interviews (2nd Ed.)*. SAGE Publications, 2018.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Cai, Yonghong, and Runjia Tang. "School Support for Teacher Innovation: The

- Role of Basic Psychological Need Satisfaction.” *Learning and Individual Differences* 45, no. 5 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101096>.
- Caneva, Christiane, Emilie Monnier, Caroline Pulfrey, Laila El-hamamsy, Sunny Avry, and Jessica Delher Zufferey. “Technology Integration Needs Empowered Instructional Coaches : Accompanying in-Service Teachers in School Digitalization.” *Emerald Publishing: International Journal of Monitoring and Coaching in Education* 12, no. 2 (2023): 194–215. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2022-0029>.
- Chen, Jineng, Wei Zheng, and Binbin Jiang. “The Impact of Moral Leadership on Physical Education Teachers ’ Innovation Behavior: The Role of Identification with Leader and Psychological Safety.” *Frontiers in Psychology*, no. December (2022): 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1030245>.
- Chiu, Thomas K F, Qi Xia, Xinyan Zhou, Ching Sing, and Miaoting Cheng. “Computers and Education: Artificial Intelligence Systematic Literature Review on Opportunities , Challenges , and Future Research Recommendations of Artificial Intelligence in Education.” *Computers and Education: Artificial Intelligence Journal* 4, no. September 2022 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100118>.
- Creswell, John W. Creswell and J. David. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. SAGE Publications, 2018.
- Creswell, John W, and Cheryl N Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches (4th Ed.)*. SAGE Publications, 2018.
- Crompton, Helen, Diane Burke, Katy Jordan, and Samuel W. G. Wilson. “Learning with Technology during Emergencies: A Systematic Review of K-12 Education.” *British Journal of Educational Technology* 52, no. 4 (July 23, 2021): 1554–75. <https://doi.org/10.1111/bjet.13114>.
- Dewi, Nolla Puspita, Naseha Elkarima, and Avinash Pawar. “Transformational Leadership , Digital Competence , and Employee Performance : Examining the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Perceived Organizational Support.” *Jurnal Manajemen Bisnis* 16, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25429>.
- DuFour, Richard, and Robert Eaker. “Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement.” *Bloomington, IN: National Educational Service*, 1998, 25–27.
- Egok, Asep Sukendo. “Pelatihan Literasi Digital Untuk Guru SD Dalam Mencetak Smart Kids Di Era Teknologi.” *J . A . I : Jurnal Abdimas Indonesia* 4, no. 4 (2024): 1767–77.

- Falloon, Garry. "From Digital Literacy to Digital Competence: The Teacher Digital Competency (TDC) Framework." *Educational Technology Research and Development* 68, no. 5 (2020): 2449–72. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>.
- Faruq, Muhammad Hamzah Al, and Supriyanto. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 5, no. 1 (2020): 68–76.
- Fathurrahman, Muhammad, Iis Suhayati, and Dodo Mutado. "Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru." *Pessan-Trend: Jurnal Pesantren Madrasah* 4, no. 1 (2025): 122–40.
- Fernandez, Clea, and Makoto Yoshida. *Lesson Study: Improving Teaching and Learning Through Collaborative Reflection*. New York: Routledge, 2016.
- Firmansyah, Firmansyah, Universitas Negeri Yogyakarta, and Faculty Education. "Cypriot Journal of Educational Transformational Leadership Effect on Teacher Performance in Asia :." *Cypriot Journal of Educational Sciences* 17, no. 6 (2022): 2127–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.18844/cjes.v17i6.7552>.
- Fullan, Michael. *The New Meaning of Educational Change (5th Ed.)*. Teachers College Press, 2021.
- Grisbrook, Marie-andr, Deborah Dewey, Colleen Cuthbert, Sheila Mcdonald, Henry Ntanda, and Nicole Letourneau. "The Association between Cesarean Section Delivery and Child Behavior : Is It Mediated by Maternal Post-Traumatic Stress Disorder and Maternal Postpartum Depression ?" *Behavioral Sciences* 14, no. 1 (2024): 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs14010061>.
- Guggemos, Josef, Sabine Seufert, and Stefan Sonderegger. "Humanoid Robots in Higher Education: Evaluating the Acceptance of Pepper in the Context of an Academic Writing Course Using the UTAUT." *British Journal of Educational Technology* 51, no. 5 (September 17, 2020): 1864–83. <https://doi.org/10.1111/bjet.13006>.
- Hallinger, Philip, Shengnan Liu, and Lihua Chen. "Principal Instructional Leadership and Teacher Attitudes : A Meta- - Analytic Review , 1989 – 2024." *European Journal of Education SPECIAL* 60, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.1111/ejed.70199>.
- Hallinger, Philip, and Wen-Chung Wang. *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer, 2015. <https://doi.org/doi: 10.1007/978-3-319-15533-3>.
- Hammond, Linda Darling, Maria E. Hyler, and Madelyn Gardner. "Effective Teacher Professional Development in the Evolution of Human and Non-

- Human Animals.” *Learning Policy Institute*, no. June (2017).
- Harsoyo, Roni. “Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M . Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam.” *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management* 3, no. 2 (2022): 247–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2>.
- Hava, Kevser, and Ozgur Babayigit. “Exploring the Relationship between Teachers’ Competencies in AI-TPACK and Digital Proficiency.” *Education and Information Technologies*, 2025, 3491–3508. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10639-024-12939-x>.
- Herzberg, Frederick. “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard Business Review* 46, no. 1 (1968): 53–66.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. “The Motivation to Work.” In *John Wiley & Sons*, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>.
- Hrastinski, Stefan. “Digital Tools to Support Teacher Professional Development in Lesson Studies : A Systematic Literature Review.” *Emerald Publishing: International Journal of Lesson & Learning Studies* 10, no. 2 (2021): 138–49. <https://doi.org/10.1108/IJLLS-09-2020-0062>.
- Jin, Fangzhou, Wai Ming Cheung, and Chin-hsi Lin. “Technological Affordances in Teachers’ Online Professional Learning Communities : A Systematic Review.” *Journal of Computer Assisted Learning* 40, no. 2 (2024): 1019–39. <https://doi.org/10.1111/jcal.12935>.
- Joshi, Bishnu Maya, and Shambhu Prasad Khatiwada. “Analyzing Barriers to ICT Integration in Education : A Systematic Review.” *The Third Pole: Journal of Geography* 24 (2024): 25–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.3126/ttp.v24i1.73325>.
- Kencana, Thalia Ajeng Ayu, and Lady Pretylia Iraynida Disha. “Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Era Digital.” *Sindoro Cendikia Pendidikan* 10, no. 3 (2024). <https://doi.org/10.9644/sindoro.v3i9.252>.
- Kilinc, Ali Catagay, Mahmut Polatcan, Gokhan Savas, and Emre ER. “How Transformational Leadership Influences Teachers’ Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal.” *Educational Management Administration &* 52, no. 2 (2024). <https://doi.org/http://doi.org/10.1177/17411432221082803>.
- Kılınç, Ali. Çagatay, Maahmud Polatcan, Gokhan Savaş, and Emre Er. “How Transformational Leadership Influences Teachers’ Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal.” *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 2 (2024): 455–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/17411432221082803>.

- Koehler, Matthew J., Punya Mishra, Kristen Kereluik, Tae Seob Shin, and Charles R. Graham. "The Technological Pedagogical Content Knowledge Framework." In *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 101–11. New York, NY: Springer New York, 2014. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5_9.
- Koehler, Mishra &. "Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge." *Teachers College Record* 108, no. 6 (2006). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.
- Lázaro Cantabrana, José Luis, Mireia Usart Rodríguez, and Mercè Gisbert Cervera. "Assessing Teacher Digital Competence: The Construction of an Instrument for Measuring the Knowledge of Pre-Service Teachers." *Journal of New Approaches in Educational Research* 8, no. 1 (January 15, 2019): 73–78. <https://doi.org/10.7821/naer.2019.1.370>.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi. "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices." *School Effectiveness and School Improvement* 17, no. 2 (June 16, 2006): 201–27. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>.
- Lewis. *Lesson Study: A Handbook of Teacher-Led Instructional Change*. esearch for Better Schools, 2002.
- Liu, Shengnan, and Hongbiao Yin. "Opening the Black Box: How Professional Learning Communities, Collective Teacher Efficacy, and Cognitive Activation Affect Students' Mathematics Achievement in Schools." *Teaching and Teacher Education* 139 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104443>.
- Liu, Shengnan, Hongbiao Yin, Yuning Wang, and Jiafang Lu. "Teacher Innovation: Conceptualizations, Methodologies, and Theoretical Framework." *Teaching and Teacher Education* 104611, no. 145 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104611>.
- Lukman, Faizal, and Evan Keandre Yune. "Digital Leadership and Teacher Digital Competence as Keys to Successful Integration of Digital Culture in Education" 4, no. 1 (2025): 21–36.
- Madelyn, Linda Darling-, Maria E. Hyler, and Madelyn Gardner. "Effective Teacher Professional Development." *Learning Policy Institute*, 2017. <https://doi.org/https://doi.org/10.54300/122.311>.
- Madrasah., Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 347 Tahun 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada. "No Title," n.d.
- Madrid, Carina, Luis Chimborazo, and Wilter C Morales-garcía. "Digital Competencies and Transformational Leadership as Predictors of Job Performance in University Teachers." *Journal of Educators Online* 21, no. 3 (2024): 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.18>.

- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis (4th Ed.)*. 4th ed. SAGE Publications, 2020.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th Ed.)*. San Francisco: CA: Jossey Bass., 2016.
- Miller, Emily E N, and Sarah Pedersen. "Promises and Limitations in District Digital Capacity for Education During COVID-19." *Sage Journals* 10, no. 1 (2024): 1–17. <https://doi.org/10.1177/23328584241303875>.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Mukaddamah, Ivon. "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru : Studi Kasus Di Sekolah Dasar." *AL MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* 5, no. 1 (2024): 438–48.
- Nandalawi, Nandalawi, and Sedya Sentosa. "Kepemimpinan Transformasional: Skill Yang Diperlukan Kepala Madrasah Di Lembaga Pendidikan Islam Era Society 5.0." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 1 (2024): 852–62. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.6116>.
- Navaridas-Nalda, Fermín, Mónica Clavel-San Emeterio, Rubén Fernández-Ortiz, and Mario Arias-Oliva. "The Strategic Influence of School Principal Leadership in the Digital Transformation of Schools." *Computers in Human Behavior* 112 (2020). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>.
- Nuryani, Danik, and Ita Handayani. "Kompetensi Guru Di Era 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Prosiding Seminar Nasional* 1, no. 1 (2020).
- Rahardjo, Mudjia. *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*. Repository UIN Malang, 2017. <http://repository.uin-malang.ac.id/>.
- Rahayu, Restu, and Sofyan Iskandar. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Abad 21 Di Sekolah Dasar." *Jurnal Elementaria Edukasia* 6, no. 2 (2023): 278–86. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5484>.
- Rasdiana, Bambang Budi Wiyono, Ali Imron, Lailatul Rahma, Nur Arifah, Reza Azhari, Elfira, Irvine Sibula, and Muh Asrandy Maharmawan. "Elevating Teachers' Professional Digital Competence: Synergies of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership and Digital Culture for Educational Excellence in Digital-Savvy Era." *Education Sciences* 14, no. 3 (2024). <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>.
- Redecker, Christine. *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union, 2017. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fcc33b68-d581-11e7-a5b9-01aa75ed71a1/language-en>.

- Robinson, Helena, and Fabian Held. "Psychological Safety in Online Interdisciplinary Student Teams: What Teachers Can Do to Promote an Effective Climate for Knowledge Sharing, Collaboration and Problem-Solving." *Active Learning in Higher Education* 25, no. 3 (2024): 443–61. <https://doi.org/10.1177/14697874241275346>.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations (5th Ed.)*. Free Press, 2003.
- Rohmah, Nafilatur. "Literasi Digital Untuk Peningkatan Kompetensi Guru Di Era Revolusi Industri, 4.0." *Awwaliyah: Jurnal PGM* 2, no. 2 (2019): 128–34.
- Ruloff, Michael, and Dominik Petko. "School Principals' Educational Goals and Leadership Styles for Digital Transformation: Results from Case Studies in Upper Secondary Schools." *Computers & Education* 28, no. 2 (2025): 422–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.105002>.
- Ryan, Richard M, and Edward L Deci. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press, 2017.
- Salinas-navarro, David Ernesto, Eliseo Vilalta-perdomo, and Rosario Michel-villarreal. "Using Generative Artificial Intelligence Tools to Explain and Enhance Experiential Learning for Authentic Assessment." *Education Sciences* 14, no. 1 (2024). <https://doi.org/https://www.mdpi.com/2227-7102/14/1/83#>.
- Schmitz, Marie-Louise, Chiara Antonietti, Thibaud Consoli, Alberto Cattaneo, Philipp Gonon, dan Dominik Petko. "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way." *Computers & Education* 204 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104881>.
- Schmitz, Maria Luisa, Chiara Antonietti, Tessa Consoli, Alberto Cattaneo, Philipp Gonon, and Dominik Petko. "Transformational Leadership for Technology Integration in Schools: Empowering Teachers to Use Technology in a More Demanding Way." *Computers & Education* 204 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>.
- Spante, Maria, Sylvana Sofkova Hashemi, Mona Lundin, and Anne Algers. "Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research : Systematic Review of Concept Use Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research : Systematic Review of Concept Use." *Cogent Education* 5, no. 1 (2018): 1–21. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1519143>.
- Sudakova, Natalia E., Tatyana N. Savina, Alfiya R. Masalimova, Mikhail N. Mikhaylovsky, Lyudmila G. Karandeeva, and Sergei P. Zhdanov. "Online Formative Assessment in Higher Education: Bibliometric Analysis." *Education Sciences* 12, no. 3 (March 14, 2022): 209. <https://doi.org/10.3390/educsci12030209>.

- Sudrajat, Jajat. "Kompetensi Guru Di Masa Pandemi COVID-19." *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 1 (2020): 100–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2434>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Tisnawati, Tin, and Sukari. "The Problems of Developing Teachers' Digital Competence in Islamic Education in the Era of Globalization." *T S A Q O F A H Jurnal Penelitian Guru Indonesia* 4, no. November (2024): 3945–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i6.3922>.
- Tobondo, Yuyun Alfasi. "Manajemen Sekolah Di Era Digital : Optimalisasi Kepemimpinan Transformasional Untuk Peningkatan Kinerja Guru Di Indonesia." *SUKMA; Jurnal Pendidikan* 9, no. 1 (2025): 61–83.
- Tondeur, Jo, Koen Aesaert, Sarah Prestridge, and Els Consuegra. "A Multilevel Analysis of What Matters in the Training of Pre-Service Teacher's ICT Competencies." *Computers & Education* 122 (July 2018): 32–42. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.03.002>.
- Widia, Fetmawati, Nurhizrah Gistituati, dan Anisah. "The Relevance of Transfrmational Leadership Values in Modern Organizations." *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 7, no. 2 (2025).
- Xu, Haiyan, and David Pedder. "An International Review of the Research," 2024.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods Sixth Edition*. SAGE Publications, 2018. <https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case Study Research and Applications.pdf>.
- Yukl, Gary, and William Gardner. *Leadership in Organizations (9th Ed.)*. New York: Pearson, 2019.
- Zahroh, Mas Ning, and Rita Retnowati. "The Role of Recognition and Career Development Rewards in Fostering Teacher Engagement : A Systematic Review." *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia* 3, no. 1 (2025): 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.47134/ptk.v3i1.2227>.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-3851/Pe/TL.00/10/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Survey / Penelitian Awal

Yth. Bapak / Ibu
Kepala Madrasah MTsN Kota Batu

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin survey/penelitian awal, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tugas tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Nursinta
NIM : 240106210021
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. Marno, M. Ag
2. Dr. Alfiana Yuli Efianti, M.A
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Guru di MTsN Kota Batu pada Era Digital

Demikian surat permohonan izin survey/penelitian awal ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Agus Maimun



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-4784/Pe/TL.00/12/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Yth. Bapak / Ibu
Kepala Madrasah MTsN Kota Batu

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian tesis, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : Nursinta
NIM : 240106210021
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Marno, M. Ag
2. Dr. Alfiana Yuli Efianti, MA
Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Digital Guru di MTsN Kota Batu

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Agus Maimun



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Elektronik (BNSF)

Teken : 60qPho1



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Elektronik (BNSF)

Teken : wFz13BC



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BATU
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
Jalan Pionayudo Nomor 4 Arang-arang Dadaprejo, Kec. Junrejo Kota Batu 65323
Telepon (0341) 531400 Faksimile (0341) 531 400
Website: www.mtsn-kotabatu.ac.id, Email: mtsntkbatu@gmail.com

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 49/MS.13.36.01/02/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Buasim, S.Pd., M.Pd
NIP : 197005211997031001
Pangkat / Gol. Ruang : Pembina TK I / IVb
Jabatan : Kepala Madrasah
Alamat Lembaga : Jl. Pronayudo No 4 Kelurahan Dadaprejo-
Junrejo Kota Batu

Menerangkan dengan sebenarnya :
Nama : NURSINTA
NPM : 240106210021
Jurusan/Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melaksanakan kegiatan penelitian mulai 12 November 2025 sampai dengan 12 Januari 2026 di MTsN Kota Batu untuk memenuhi tugas akhir, dengan judul: **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI DIGITAL GURU DI MTsN KOTA BATU**.
Perlu kami tegaskan bahwa seluruh pelayanan dilakukan dengan Semangat MELESAT (Melayani dengan Efisien, Sigap, Akuntabel, dan Terpercaya) dan TANPA BIAYA, serta dalam rangka menjaga dan menguatkan integritas, MTsN Kota Batu menolak segala jenis GRATIFIKASI, KORUPSI dan PENYUAPAN. Salam Integritas!
Demikian surat keterangan ini agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batu, 6 Februari 2026
Kepala Madrasah



Buasim

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Elektronik (BNSF), Badan Sibar dan Badan Negara (BSBN)

Lampiran 2 Foto Dokumentasi

