PUNGGAWA
GLOBAL RESEARCH:
JURNAL MULTIDISIPLIN

Punggawa Global Research: Jurnal Multidisiplin
Volume 1, Nomor 5, 2026
E-ISSN: 3164-0117
Open Access: punggawajournal.com/pgr

Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membangun Komunikasi Persuasif Guru Menghadapi Disrupsi Digital di SMPN 31 Semarang

Pipit Sapitri[1], M. Rikza Chamami[2]
[1,2] Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia
Korespondensi: pipitsapitry75@gmail.com[1], rikza@walisongo.ac.id[2]

Informasi Artikel

Riwayat artikel:
Received Sept 13th, 2026
Revised Oct 24th, 2026
Accepted Oct 29th, 2026

Keyword:
Kepemimpinan transformasional; Komunikasi persuasif; Kepala sekolah; Guru; Disrupsi.

ABSTRAK

Disrupsi digital menuntut kepala sekolah mampu meyakinkan guru untuk menerima perubahan. Penelitian ini bertujuan menggambarkan strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun komunikasi persuasif guru di tengah disrupsi digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara terhadap empat informan, yaitu kepala sekolah, narasumber kurikulum, seorang guru bimbingan dan konseling, dan seorang guru matematika di SMP 31 Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memberi contoh penggunaan gawai secara bijak, memotivasi guru mengembangkan diri, menegaskan kesetaraan guru senior dan junior, serta menugaskan guru yang menguasai teknologi untuk membagikan keahliannya. Pesan tersebut disampaikan secara persuasif melalui briefing harian berbentuk imbauan, sosialisasi tatap muka sebelum pengumuman di WhatsApp, dan sosialisasi bagi orang tua di awal tahun ajaran. Guru merasakan dukungan kepala sekolah besar, tetapi penerapan pembatasan gawai bervariasi antarkelas. Fasilitas internet, pelatihan, dukungan kepala sekolah, dan budaya saling membantu menjadi faktor pendukung, sedangkan keterbatasan sarana, kesulitan adaptasi guru senior, penerapan pembatasan gawai yang belum konsisten, dan perbedaan pendapat tentang kecocokan metode digital menjadi penghambat.

© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Disrupsi dapat dimaknai sebagai perubahan yang datang dengan cepat dan mendasar, sehingga pola lama tergeser dan digantikan tatanan yang sama sekali baru. Pengaruhnya terasa di banyak bidang, mulai dari bisnis, perbankan, dan transportasi hingga relasi sosial serta pendidikan (Yulizar & Farida, 2019). Di lingkungan sekolah, pihak yang pertama merasakan dampaknya adalah warga sekolah itu sendiri, yakni guru, tenaga kependidikan, dan siswa (Susanto et al., 2024). Apakah era disrupsi menjadi ancaman atau justru kesempatan sangat ditentukan oleh kejelian pimpinan dalam membaca keadaan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru (Susanto et al., 2024).

Dalam kondisi seperti itu, kepala sekolah memegang peran sentral. Untuk merespons perubahan yang cepat dan rumit, dibutuhkan kepemimpinan yang sanggup mengarahkan, mengatur, sekaligus memberdayakan seluruh anggota organisasi; kepala sekolah yang efektif digambarkan memiliki cara pandang visioner, komitmen terhadap perubahan yang berkelanjutan, dan kemauan mendorong kerja sama tim (Elmanisar et al., 2024). Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang sesuai. Meta-analisis Juhji et al. (2022) atas sepuluh artikel menemukan korelasi signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kepuasan kerja guru, dengan ukuran efek sebesar 0,50. Dari telaah terhadap 25 artikel jurnal, Al Faruq (2020) melihat kepemimpinan

transformasional kepala sekolah melalui tiga peran, yaitu komunikator, konselor, dan konsultan, yang semuanya diarahkan untuk menaikkan mutu profesional guru.

Sebagai komunikator, kepala sekolah menjadikan komunikasi sebagai inti dari kepemimpinannya. Perubahan di sekolah jarang berjalan hanya dengan instruksi; guru perlu benar-benar mengerti dan yakin sebelum bersedia mengubah cara kerjanya. Pada titik inilah komunikasi persuasif memegang peranan. Zamzami (2023) mendapati bahwa komunikasi persuasif kepala sekolah menjadi efektif apabila disusun berdasarkan karakter setiap guru dan pemangku kepentingan. Hasil kuantitatif Rahmawati Alaqad dan Wibowo (2026) terhadap 200 guru SMA Negeri di Kota Bima pun memperlihatkan pengaruh signifikan komunikasi persuasif kepala sekolah terhadap kinerja guru, sebab komunikasi tersebut menaikkan motivasi dan membuat guru lebih responsif terhadap arahan. Nanti et al. (2022) menambahkan bahwa komunikasi yang efektif di lembaga pendidikan bermula dari pimpinan, yaitu kepala sekolah, yang berperan menopang motivasi kerja dan terjalinnya hubungan antarpribadi yang sehat.

Tantangan teknologi bagi dunia pendidikan juga telah dikaji dalam penelitian terdahulu. Mustopa et al. (2024) menelaah tantangan pengembangan kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) dalam pendidikan tinggi di Tiongkok, India, dan Indonesia melalui diskusi kelompok terfokus bersama mahasiswa dari ketiga negara, yang dianalisis secara tematik. Hasilnya menunjukkan bahwa tantangan utama berbeda di setiap negara: di Indonesia berupa infrastruktur dan akses internet yang belum merata, di India berupa kurangnya sumber daya manusia yang terampil di bidang AI, dan di Tiongkok berupa upaya menyeimbangkan penggunaan teknologi canggih dengan perlindungan privasi. Penelitian itu merekomendasikan agar program pelatihan bagi pendidik diperkuat. Temuan tersebut menggambarkan salah satu bentuk disrupsi yang dihadapi pendidik, yakni tuntutan menguasai teknologi baru, sekaligus menegaskan pentingnya dukungan sarana dan pelatihan, yang di tingkat sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Namun, kajian tersebut menyoroti perspektif mahasiswa di pendidikan tinggi dan belum menelaah bagaimana kepala sekolah meyakinkan guru menghadapi perubahan itu.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengaitkan kepemimpinan dengan komunikasi. Buaya (2015), dengan sampel 181 guru SMP Negeri, melaporkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah serta komunikasi organisasi dengan kinerja guru, baik ketika dilihat sendiri-sendiri maupun bersamaan. Zamzami (2023) menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi persuasif kepala sekolah untuk membentuk budaya mutu sekolah. Namun, dalam literatur yang ditelaah penulis, kajian-kajian itu menghubungkan keduanya dengan kinerja guru atau budaya mutu, bukan secara khusus dengan upaya menghadapi disrupsi. Penelitian kepemimpinan digital kepala sekolah di Indonesia, misalnya di SMP Kota Sukabumi (Ofita et al., 2024), madrasah ibtidaiyah (Sholeh et al., 2022), dan madrasah aliyah (Wakhid & Balqis, 2025), yang ditelaah penulis umumnya menyoroti strategi dan kapasitas digital kepala sekolah, bukan komunikasi persuasif kepada guru sebagai fokus utama. Celah inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Secara umum, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya memimpin yang menggerakkan anggota organisasi agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama, lewat visi, keteladanan, rangsangan berpikir kritis, dan perhatian pada kebutuhan masing-masing individu. Pada konteks sekolah, Al Faruq (2020) meringkasnya ke dalam tiga peran kepala sekolah: komunikator yang membuka ruang komunikasi, konselor yang mendampingi guru, dan konsultan yang mendorong pembaruan, dengan tujuan akhir meningkatkan mutu profesional guru. Kaitan gaya kepemimpinan ini dengan hasil kerja guru juga ditopang bukti empiris. Buaya (2015) menemukan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru, dengan korelasi ganda bersama komunikasi organisasi sebesar 0,628. Effendi dan Maunah (2021) menegaskan bahwa kepala sekolah perlu menerapkan seluruh dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*), agar dapat membawa organisasi pendidikan ke arah yang lebih baik. Zeng et al. (2025) menambahkan bahwa strategi dukungan bagi guru perlu disesuaikan dengan tahap perkembangan dan latar budaya guru.

Komunikasi persuasif dapat diartikan sebagai komunikasi yang dirancang dengan sengaja untuk memengaruhi sikap, pendapat, atau perilaku penerima pesan tanpa unsur paksaan. Di organisasi sekolah, keberhasilannya banyak ditentukan oleh sejauh mana pimpinan mengenal orang yang diajak bicara. Zamzami (2023) mendapati bahwa komunikasi persuasif kepala sekolah berjalan efektif saat

disesuaikan dengan karakter tiap guru dan pemangku kepentingan. Rahmawati Alaqad dan Wibowo (2026) melaporkan bahwa komunikasi persuasif menaikkan motivasi dan respons guru terhadap arahan kepala sekolah, sementara kepemimpinan interpersonal menggerakkan guru lewat dukungan dan hubungan kerja yang selaras. Senada dengan itu, Nanti et al. (2022) menegaskan peran penting kepala sekolah dalam membangun komunikasi efektif untuk menumbuhkan motivasi kerja guru. Temuan tidak selalu seragam: Sabariah et al. (2023) pada guru sebuah pesantren di Kalimantan Selatan mendapati komunikasi persuasif tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru, tetapi berpengaruh signifikan secara simultan bersama kepemimpinan visioner.

Yulizar dan Farida (2019) melukiskan disrupsi sebagai perubahan cepat dan mendasar yang mengguncang tatanan lama demi lahirnya tatanan baru, termasuk di dunia pendidikan. Bagi kepala sekolah, keadaan ini bisa menjadi ancaman sekaligus peluang, bergantung pada kemampuannya membaca situasi dan menyesuaikan diri (Susanto et al., 2024). Elmanisar et al. (2024) menekankan kebutuhan akan kepemimpinan adaptif, yakni kemampuan mengarahkan, mengelola, dan memberdayakan anggota organisasi, dengan sosok kepala sekolah yang visioner, berkomitmen pada perubahan berkelanjutan, dan mendorong kerja sama tim. Kajian kepemimpinan digital kepala sekolah menunjukkan arah yang sama. Di Swiss, survei terhadap 2.247 guru sekolah menengah atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdampak positif pada infrastruktur digital sekolah serta keyakinan, keterampilan teknis, dan keterampilan guru mengajar dengan teknologi digital, dan ketiga hal terakhir itu memprediksi integrasi teknologi yang lebih tinggi (Schmitz et al., 2023), sedangkan dalam studi kualitatif atas 89 guru, kepala sekolah dinilai mendukung transformasi digital, pengembangan profesional berbasis teknologi, serta budaya belajar digital (Karakose et al., 2021). Telaah sistematis terhadap 14 artikel empiris oleh Zeng et al. (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah memengaruhi penerimaan dan penggunaan teknologi oleh guru melalui alokasi sumber daya, dukungan pengembangan profesional, komunitas belajar, dan budaya yang positif. Di Indonesia, Ofita et al. (2024) menyimpulkan bahwa dukungan kepala sekolah, peningkatan literasi guru, dan pembentukan tim inovasi penting bagi kepemimpinan digital kepala sekolah SMP di Kota Sukabumi. Sholeh et al. (2022) menyoroti pembangunan kesadaran teknologi serta budaya inovasi dan kolaborasi di madrasah ibtidaiyah, sedangkan Wakhid dan Balqis (2025) menekankan kepemimpinan visioner, literasi digital, dan kolaborasi. Kajian lain memberi catatan kehati-hatian: Dasruth et al. (2024) mendapati praktik kepemimpinan di tiga sekolah dasar di Afrika Selatan masih bersifat konvensional dan belum menggerakkan kepemimpinan digital, sementara Okunlola dan Naicker (2025) melaporkan bahwa guru di Nigeria menilai kepala sekolah memenuhi standar kepemimpinan digital ISTE-A.

Atas dasar uraian itu, penelitian ini mengkaji strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun komunikasi persuasif guru untuk menghadapi disrupsi digital di SMP 31 Semarang. Secara khusus, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan, yaitu seperti apa strategi kepemimpinan transformasional yang dijalankan kepala sekolah SMP 31 Semarang dalam menghadapi disrupsi digital, dengan cara apa kepala sekolah membangun komunikasi persuasif guru untuk menghadapi disrupsi digital, serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat upaya membangun komunikasi persuasif guru tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun komunikasi persuasif guru di tengah disrupsi digital, dalam konteks alami di SMP 31 Semarang. Pendekatan yang sama dipakai Zamzami (2023) ketika mengkaji kepemimpinan transformasional dan komunikasi persuasif kepala sekolah.

Populasi penelitian adalah warga sekolah yang terlibat dalam pengelolaan dan pelaksanaan pembelajaran di era digital, yaitu kepala sekolah, pengelola kurikulum, dan guru. Subjek dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam menyusun, menyampaikan, atau menerima arahan kepala sekolah, sehingga berjumlah empat informan: kepala sekolah, seorang narasumber yang menangani bidang kurikulum (selanjutnya disebut narasumber kurikulum), seorang guru bimbingan dan konseling yang mengajar sejak 2016 (selanjutnya disebut guru BK), dan seorang guru matematika sekaligus wali kelas 9H (selanjutnya disebut guru matematika). Kepala sekolah dan narasumber kurikulum menjadi informan utama karena menyusun dan menyampaikan arahan pembelajaran kepada

guru, sedangkan kedua guru menjadi informan pendukung karena menerima arahan tersebut dan berinteraksi dengan siswa, orang tua, serta rekan sejawat. Dalam kutipan wawancara, informan diberi kode KS (kepala sekolah), NK (narasumber kurikulum), GBK (guru BK), dan GM (guru matematika).

Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur dengan bantuan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan rumusan masalah dan disesuaikan dengan peran tiap informan. Kepala sekolah ditanya tentang strategi memimpin perubahan, keteladanan, dorongan pengembangan diri, kesetaraan antarguru, cara menyampaikan arahan, dan pemantauan kebijakan. Narasumber kurikulum ditanya tentang penyampaian arahan pembelajaran, pelatihan, sarana, dan penerapan arahan oleh guru. Guru BK dan guru matematika ditanya tentang arahan yang diterima, perubahan cara mengajar, praktik pembatasan gawai, komunikasi dengan siswa, orang tua, dan rekan sejawat, serta tantangan yang dihadapi. Wawancara dengan kepala sekolah dan narasumber kurikulum dilaksanakan pada 5 Oktober 2026, dengan guru BK pada 23 Oktober 2026, dan dengan guru matematika pada 27 Oktober 2026. Sebelum wawancara, peneliti menjelaskan tujuan penelitian dan informan menyatakan bersedia berpartisipasi. Wawancara direkam atas izin informan, kemudian ditranskrip, dan data digunakan hanya untuk keperluan penelitian.

Analisis mengikuti model interaktif Miles et al. (2014), yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi yang berlangsung bersamaan. Transkrip wawancara dibaca berulang, dipilah, dan diberi kode berdasarkan tiga fokus penelitian, yakni strategi kepemimpinan transformasional, komunikasi persuasif, serta faktor pendukung dan penghambat, lalu dikelompokkan menjadi tema. Hasil kondensasi disajikan dalam bentuk uraian naratif dan kutipan wawancara.

Keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber, yakni membandingkan keterangan kepala sekolah, narasumber kurikulum, guru BK, dan guru matematika. Karena keempat informan berasal dari lingkungan internal sekolah dan data belum dilengkapi observasi maupun dokumentasi, keterangan yang disajikan pada dasarnya berstatus dilaporkan informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menghadapi Disrupsi

Hasil wawancara memperlihatkan bahwa kepala sekolah memimpin perubahan dengan pendekatan yang sejalan dengan ciri kepemimpinan transformasional, yaitu keteladanan, dorongan untuk berkembang, dan perhatian pada kebutuhan tiap guru. Kepala sekolah berpengalaman sekitar 28 tahun sebagai guru Bahasa Indonesia, pernah mengikuti program Guru Penggerak, kemudian menjalani diklat calon kepala sekolah sebelum menerima Surat Keputusan (SK) kepala sekolah pertamanya di sekolah ini pada 15 Desember 2025. Latar belakang itu membuatnya memahami pekerjaan guru dari dalam, walaupun masa kepemimpinannya di sekolah ini tergolong masih baru.

Pertama, keteladanan. Sekolah sudah memberlakukan pembatasan penggunaan HP: siswa menyerahkan HP atau menaruhnya di meja guru, dan baru mengambilnya saat diperlukan untuk pembelajaran. Kepala sekolah tidak berhenti pada aturan untuk siswa, tetapi juga meminta guru memberi contoh. Menurutnya, bila siswa dibatasi, guru pun mesti menahan diri dan tidak sebentar-sebentar membuka HP ketika mengajar. Jika guru memang perlu menggunakan HP, ia diminta lebih dulu meminta izin kepada siswa. Kepala sekolah juga berkeliling dari kelas ke kelas, menegur siswa yang bermain HP di kelas kosong, dan memanggil guru pengampu kelas tersebut.

Kedua, dorongan untuk berinovasi dan mengembangkan diri. Kepala sekolah menganjurkan guru memanfaatkan aplikasi seperti Canva atau membuat kuis agar pembelajaran lebih menarik, dan mengajak mereka membuka aplikasi Rumah Pendidik yang menyediakan pelatihan mandiri dan diklat, yang turut memengaruhi rapor pendidikan sekolah. Ia menegaskan bahwa kemauan untuk berkembang pada akhirnya bergantung pada diri guru sendiri, bukan semata hasil dorongan terus-menerus dari kepala sekolah. Narasumber kurikulum menambahkan bahwa guru mendapat pelatihan di awal tahun ajaran serta mengikuti bimtek atau diklat di luar sekolah, dan hasilnya diterapkan dalam pembelajaran.

Ketiga, perhatian pada kebutuhan tiap guru yang diwujudkan lewat kesetaraan dan kolaborasi. Kepala sekolah menyatakan bahwa di sekolahnya tidak ada sebutan guru senior maupun junior, sebab pembedaan semacam itu dapat memunculkan kesenjangan. Guru yang sudah mahir diharapkan membagikan kemampuannya kepada yang belum, supaya semua merasa mampu. Kebijakan ini diperkuat dengan penugasan guru yang menguasai teknologi informasi untuk mengikuti bimtek dan menyebarkan ilmunya kepada rekan guru, sebagaimana dijelaskan narasumber kurikulum.

Selain itu, sekolah menyiapkan sarana untuk menunjang perubahan. Pembelajaran bergerak dari papan tulis dan kapur ke pemakaian gawai saat diperlukan, hingga penggunaan Papan Interaktif Digital (PID) berupa TV digital yang hanya tersedia satu unit sehingga dipakai bergantian, dengan guru Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai tempat bertanya. Sekolah juga memiliki pembiasaan 7KAIH (7 Kebiasaan Anak Indonesia Hebat), dengan aplikasi yang disusun bagian kurikulum melalui Google Drive, sehingga kegiatan siswa sejak bangun pagi hingga tidur malam dapat dipantau orang tua.

Keterangan guru BK memperlihatkan bagaimana strategi tersebut dirasakan dari sisi guru. Menurutnya, kepala sekolah memberi dukungan besar terhadap kebijakan yang berkaitan dengan digitalisasi. Untuk kebutuhan Tes Kemampuan Akademik (TKA), misalnya, kepala sekolah sigap memenuhi fasilitas yang diperlukan, baik secara administratif maupun nonadministratif. Kepala sekolah juga pernah mencontohkan penggunaan aplikasi Pijar, memotivasi guru memakai aplikasi serupa, dan mengusulkan agar lomba yang akan diadakan sekolah berupa pembuatan aplikasi digital. Arahan yang paling sering diterima guru BK berbentuk imbauan, disertai pelatihan, misalnya penggunaan PID. Perubahan cara mengajar setelah menerima arahan berlangsung bertahap dan selektif: arahan yang baik dan dapat dijalankan diterapkan, sedangkan yang dinilai kurang cocok digantikan alternatif lain karena masukan kepala sekolah beragam.

Guru matematika, yang sekaligus wali kelas 9H, menggambarkan peran kepala sekolah secara serupa. Arahan penggunaan teknologi disampaikan terutama lewat *briefing* dan rapat kombel (komunitas belajar), dengan anjuran agar guru memakai pembelajaran interaktif seperti PowerPoint (PPT), aplikasi kuis semacam Quizizz, hingga permainan edukatif, yang dibekali *workshop*. Kepala sekolah juga mendukung guru yang ingin mengikuti pelatihan. Pelatihan yang pernah ia ikuti antara lain pembuatan permainan sebagai bentuk soal latihan dan, yang terbaru, pendidikan inklusi.

Komunikasi Persuasif Guru dalam Menghadapi Disrupsi

Dalam penelitian ini, komunikasi persuasif dilihat pada dua tingkat: cara kepala sekolah meyakinkan guru, serta cara guru meyakinkan siswa, orang tua, dan rekan sejawat.

Kepala sekolah membangun komunikasi dengan guru terutama lewat *briefing* harian. Setiap *briefing* selalu memuat informasi, termasuk imbauan agar HP dipakai secara bijak hanya saat dibutuhkan dan tidak terus-menerus dipandangi selama jam mengajar, karena yang seharusnya diperhatikan adalah siswa yang diampu. Pilihan katanya berupa imbauan, bukan perintah, sehingga guru diajak memahami alasan di balik aturan. Kepala sekolah mengakui bahwa pelaksanaannya tidak bisa dipantau setiap hari, sehingga keberhasilan pesan bergantung pada pemahaman guru. Narasumber kurikulum menjelaskan bahwa arahan pembelajaran di era digital disampaikan lewat WhatsApp Group untuk informasi umum, tetapi selalu didahului sosialisasi tatap muka agar guru memahami maksud arahan tersebut.

Komunikasi guru kepada siswa terlihat pada penerapan pembatasan gawai dan pemanfaatan teknologi sesuai kebutuhan. Guru meminta siswa mengumpulkan HP dan mengambilnya hanya ketika perlu untuk mencari informasi atau mengerjakan tugas. Menurut narasumber kurikulum, apabila sarana seperti LCD rusak, guru membagikan materi lewat WhatsApp ke HP siswa, dengan satu HP dipakai satu kelompok. Platform yang digunakan sejauh ini baru sebatas Google Form dan Google Classroom.

Guru BK menggambarkan upaya serupa dari sisi guru. Di kelas, ia mengingatkan siswa secara langsung agar menaruh HP, dan sebelum pembelajaran dimulai ia menyepakati bersama siswa kapan gawai boleh dipakai. Kesepakatan kelas itu dinilainya mempermudah teguran karena guru tinggal merujuk aturan yang sudah disetujui. Layanan BK klasikal juga memuat materi tentang penggunaan *smartphone* secara bijak. Meski demikian, pembatasan gawai belum berjalan seragam: sebagian siswa mengumpulkan HP dan sebagian tidak, ada guru yang tidak meminta siswa mengumpulkan HP karena guru berhak menentukannya selama gawai dipakai untuk pembelajaran, dan di beberapa kelas kesepakatan tidak berjalan sehingga guru harus mengingatkan ulang, bahkan kadang lupa meminta HP dikumpulkan. Menurut guru BK, kebijakan yang tanggung membuat guru ikut tanggung, sehingga banyak siswa tetap memegang HP.

> "Karena kebijakannya nanggung, nah akhirnya gurunya pun akhirnya nanggung, kebijakan enggak berjalan dengan baik ya siswa banyak yang tetap pegang HP." (GBK, wawancara, 23 Oktober 2026).

Dari sisi cara mengajar, guru BK memakai beragam strategi, yaitu diskusi, ceramah, praktik langsung, studi kasus, dan pemecahan masalah, disesuaikan dengan materi. Secara digital, ia memakai

Quizizz, Google Sites, dan Canva AI, serta aplikasi Pijar untuk asesmen akhir sumatif (ASAS) atas permintaan Dinas Pendidikan. Pengumpulan tugas pun mulai bergeser dari kertas ke bentuk digital seperti video dan presentasi PowerPoint. Google Classroom pernah dipakai, terutama saat pandemi Covid-19, tetapi kini dinilai kurang efektif karena adanya pembatasan gawai, kecenderungan sebagian guru yang lebih suka kertas, dan kemudahan grup WhatsApp yang dianggap lebih praktis daripada membuka aplikasi Classroom.

Guru matematika menggambarkan pembatasan gawai yang berjalan di kelasnya. Menurutnya, SMP 31 Semarang menerapkan pengumpulan HP di *box* yang tersedia di setiap kelas pada jam pertama; HP baru dibagikan ketika guru memerlukannya untuk mencari materi atau video pembelajaran, dengan satu atau dua HP per kelompok, dan dikumpulkan kembali bila tidak dipakai. Ketika perhatian siswa terbagi, ia mengingatkan dengan pendekatan yang disesuaikan dengan pribadi anak. Saat istirahat siswa mengambil HP, misalnya untuk bermain gim atau pembayaran nontunai di kantin, dan HP kembali ke *box* begitu pembelajaran dimulai.

Dalam mengajar, guru matematika memakai PPT yang ditampilkan lewat proyektor, Lembar Kerja Peserta Didik (LKPD) yang dicetak, dan video pembelajaran dari YouTube, sedangkan tugas dikumpulkan lewat Google Form. Ia juga memanfaatkan internet untuk latihan: siswa diminta mencari lima sampai sepuluh soal cerita lewat Google, YouTube, media sosial, atau ChatGPT, lalu menuliskannya di buku tugas untuk dikumpulkan dan dinilai. Selama siswa mencari, ia berkeliling mengecek satu per satu, dan bila HP atau kuota siswa bermasalah, siswa dapat melihat HP teman sebelah. Pesan yang ia sampaikan kepada siswa adalah bahwa teknologi tidak hanya untuk bermain gim, tetapi juga untuk mencari materi pembelajaran.

> "Mungkin mensosialisasikan ke anak ya, enggak cuman game aja teknologi bisa digunakan untuk menserching tentang pembelajaran, entah itu materi, entah itu tentang dunia pendidikan, dan lain sebagainya." (GM, wawancara, 27 Oktober 2026).

Komunikasi kepada orang tua berlangsung lewat dua jalur. Pertama, sosialisasi di awal tahun ajaran dengan mengundang orang tua siswa kelas 7 sampai 9 untuk menjelaskan model, metode, dan sarana pembelajaran. Kedua, pengumuman melalui HP, yang menurut kepala sekolah lebih mudah daripada bertatap muka. Informasi untuk orang tua tidak harus disampaikan pada jam yang sama, misalnya saat siswa tidak membawa HP, sehingga bisa diteruskan setelah siswa pulang. Materi pelajaran harian pada umumnya diketahui orang tua dari anaknya, sedangkan pemantauan kegiatan anak dilakukan lewat 7KAIH: orang tua dapat memantau dan mengisinya pada akhir bulan, lalu guru merekap hasilnya.

Guru BK menyebut WhatsApp sebagai sarana yang paling membantu dalam berkomunikasi dengan orang tua. Sekolah juga memiliki kanal YouTube untuk sosialisasi yang tidak dapat disampaikan langsung, serta Instagram dan TikTok; Instagram biasanya diakses siswa yang kemudian meneruskan informasinya kepada orang tua. Kesepahaman dengan orang tua dibangun lewat pemaparan program sekolah di awal tahun ajaran, ketika orang tua kelas 7, 8, dan 9 dipanggil bergantian, sehingga kendala di kemudian hari berkurang. Menurutnya, orang tua jarang kesulitan dengan pembelajaran digital karena yang memakai perangkat adalah siswa; keluhan yang paling sering justru anak terlalu sering bermain HP. Kesulitan lebih terasa dalam kolaborasi, misalnya dengan orang tua yang tidak memiliki atau tidak ikut WhatsApp.

Untuk meyakinkan orang tua, guru BK menyampaikan bahwa teknologi tidak mungkin dihindari sehingga yang perlu dilakukan adalah memanfaatkannya, dengan pengawasan orang tua sebagai hal yang paling ditekankan. Intensitas komunikasi lewat WhatsApp bergantung pada masing-masing guru: umumnya dilakukan ketika ada informasi, sesekali berupa foto kegiatan hari itu, dan tidak semua guru melakukannya setiap hari. Tatap muka dipakai saat pengambilan rapor, sosialisasi program, dan ketika perkembangan anak perlu dibicarakan, sebab sebagian hal tidak dapat disampaikan lewat WhatsApp.

Guru matematika, yang sekaligus menjadi wali kelas 9H, menyampaikan informasi kepada orang tua lewat grup WhatsApp paguyuban dan grup kelas siswa, disertai tatap muka. Aturan pembatasan gawai dari sekolah juga diteruskan kepada orang tua, dan sebelum pembelajaran ada kesepakatan awal mengenai penggunaan HP. Menurut keterangannya, orang tua cenderung mendukung agar HP disimpan karena di rumah anak lebih banyak memakainya untuk bermain gim. Teknologi dinilainya sangat memudahkan komunikasi: berbeda dengan masa lalu yang mengandalkan surat-menyurat, kini pengumuman cukup dibagikan lewat grup dan langsung diketahui orang tua.

Komunikasi antarrekan sejawat berjalan lewat proses saling membantu. Narasumber kurikulum menjelaskan bahwa guru berupaya mengikuti tuntutan zaman, termasuk memanfaatkan bantuan AI, namun tidak semua guru, terutama guru lama, bisa langsung menyesuaikan diri. Oleh karena itu penerapannya dilakukan bertahap atau *alon-alon*, dengan saling membantu antarguru.

Guru BK juga menceritakan pengalamannya mendampingi rekan sejawat. Ketika ia membawakan materi tentang aplikasi tertentu, guru berusia di atas 50 tahun cenderung belum banyak yang tanggap karena merasa nyaman dengan cara mengajar yang lama. Hal itu dimaklumi, dan ia justru menunggu saat rekannya mulai bertanya karena itu tanda adanya usaha. Ia tidak memantau apakah ilmunya dipakai; keputusan menerapkan teknologi, termasuk waktunya, diserahkan kepada guru yang bersangkutan, dengan tetap menawarkan alternatif yang bisa dipakai. Terkait komunikasi di sekolah, ia berharap guru terbuka dan menyampaikan informasi secara menyeluruh kepada siswa, sebab siswa kini mudah menemukan sendiri bagian informasi yang tidak disampaikan. Ia juga berharap hubungan antarguru lebih akrab dan kepala sekolah menggunakan bahasa yang lebih nyaman dan halus kepada guru.

> “Ketika dia bertanya, itu yang paling kami tunggu sebenarnya, karena mereka biasanya, 'Mas, ini bagaimana?' Nah, itu yang kami responsif.” (GBK, wawancara, 23 Oktober 2026).

Guru matematika berbagi dan mengajak rekan melalui grup WhatsApp Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) matematika, tempat guru saling berbagi model dan metode pembelajaran, latihan soal, serta informasi dari tingkat kota; untuk lintas mata pelajaran, berbagi dilakukan saat kombel. Bila ada rekan yang belum menguasai teknologi, biasanya mereka bertanya dan ia membantu hingga rekan tersebut bisa. Terkait tantangan, ia menyebut pengaturan penggunaan gawai agar tidak menjadi kecanduan, dan berharap siswa mampu mengendalikan diri serta memperbaiki karakternya agar dapat memanfaatkan teknologi dengan baik.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung dan penghambat yang ditemukan dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori.

Dari sisi sarana, fasilitas kelas termasuk internet sudah tersedia, setiap kelas memiliki *box* penyimpanan HP, dan kepala sekolah sigap memenuhi kebutuhan fasilitas. Namun, PID hanya satu unit, LCD sewaktu-waktu rusak, dan pembatasan gawai membuat siswa harus berbagi satu HP dalam kelompok.

Dari sisi guru, pendukungnya adalah guru yang umumnya akrab dengan teknologi informasi, pelatihan awal tahun ajaran, bimtek, diklat di luar sekolah, dan aplikasi Rumah Pendidik, penugasan guru yang menguasai teknologi untuk menularkan ilmunya, budaya kolaborasi tanpa sekat senior dan junior, serta wadah berbagi lewat grup WhatsApp MGMP dan kombel. Penghambatnya adalah guru senior yang sulit langsung beradaptasi, sebagian guru yang menilai metode digital belum cocok untuk mata pelajarannya, dan sebagian guru yang lebih memilih kertas atau grup WhatsApp daripada Google Classroom.

Dari sisi kebijakan dan kepemimpinan, keteladanan kepala sekolah memakai aplikasi seperti Pijar menjadi pendukung. Di sisi lain, pemantauan tidak bisa dilakukan setiap hari sehingga pelaksanaan imbauan bergantung pada kesadaran guru, dan pembatasan gawai belum diterapkan seragam serta belum diawasi dengan baik, sehingga oleh guru BK dinilai sebagai kebijakan yang tanggung.

Dari sisi komunikasi, pendukungnya adalah *briefing* harian dan sosialisasi tatap muka, pemaparan program kepada orang tua di awal tahun ajaran, serta pemanfaatan WhatsApp, YouTube, dan media sosial sekolah. Hambatannya adalah orang tua yang tidak memiliki atau tidak ikut WhatsApp.

Dari sisi siswa, kesepakatan kelas dan layanan BK klasikal tentang penggunaan *smartphone* secara bijak mendukung pembatasan gawai. Hambatannya, siswa mencuri waktu membuka HP atau bermain gim bila tidak diawasi, termasuk saat istirahat, serta ada risiko kecanduan HP dan ketergantungan pada kecerdasan buatan.

Pembahasan

Temuan ini mendukung pandangan Al Faruq (2020) bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dijalankan melalui peran komunikator, konselor, dan konsultan. Peran komunikator terlihat pada *briefing* harian dan sosialisasi tatap muka, sedangkan peran konselor dan konsultan terlihat

pada pendampingan antarguru dan penugasan guru yang menguasai teknologi untuk menyebarkan ilmunya. Hasil ini juga selaras dengan Nanti et al. (2022) bahwa komunikasi efektif di lembaga pendidikan bermula dari pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah yang rutin menyampaikan arahan dan memberi contoh. Keteladanan, dorongan berkembang, dan perhatian pada kebutuhan tiap guru yang tampak di sekolah ini juga selaras dengan dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dirangkum Effendi dan Maunah (2021). Penugasan guru yang menguasai teknologi untuk menularkan ilmunya serta dukungan pelatihan sejalan dengan temuan Ofita et al. (2024) tentang pentingnya dukungan kepala sekolah, peningkatan literasi guru, dan tim inovasi, serta dengan penekanan Sholeh et al. (2022) pada budaya inovasi dan kolaborasi. Keterbatasan sarana di sekolah ini, seperti PID yang hanya satu unit dan LCD yang sewaktu-waktu rusak, sejalan dengan temuan Mustopa et al. (2024) bahwa infrastruktur menjadi hambatan di Indonesia, meskipun akses internet di sekolah ini sudah tersedia, dan dukungan pelatihan bagi guru sejalan dengan rekomendasi mereka agar pelatihan bagi pendidik diperkuat.

Jika dibaca dengan empat dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah menurut Effendi dan Maunah (2021), temuan di sekolah ini dapat dipetakan sebagai berikut. Keteladanan kepala sekolah dalam menahan diri memakai HP, berkeliling kelas, dan menegur secara langsung mencerminkan pengaruh ideal (*idealized influence*). Ajakan memanfaatkan aplikasi seperti Canva dan Rumah Pendidik, serta usulan agar lomba sekolah berupa pembuatan aplikasi digital, mencerminkan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Dorongan untuk mencoba aplikasi baru, membuat kuis, dan mengikuti pelatihan menyentuh stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), sedangkan peniadaan sebutan guru senior dan junior serta kesempatan belajar bagi guru yang belum menguasai teknologi mencerminkan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pemetaan ini bersifat interpretatif, sebab penelitian ini tidak mengukur dimensi tersebut secara kuantitatif.

Zamzami (2023) menemukan bahwa komunikasi persuasif efektif bila disesuaikan dengan karakter guru. Di sekolah ini, kepala sekolah menegaskan tidak membedakan guru senior dan junior, sedangkan narasumber kurikulum menyebut bahwa guru lama memerlukan proses bertahap. Kedua keterangan itu dapat dibaca saling melengkapi: kesetaraan menjadi prinsip, sementara kecepatan adaptasi disesuaikan dengan kesiapan masing-masing guru melalui saling membantu. Penelitian ini tidak mengukur kinerja guru, sehingga tidak dapat menguji temuan Rahmawati Alaqad dan Wibowo (2026) bahwa komunikasi persuasif meningkatkan motivasi dan respons guru. Meski begitu, penekanan kepala sekolah bahwa keinginan berkembang kembali pada diri guru menandakan bahwa motivasi internal guru menjadi sasaran utama persuasi. Temuan Sabariah et al. (2023) bahwa komunikasi persuasif belum berpengaruh signifikan secara tersendiri, tetapi berpengaruh bersama kepemimpinan visioner, dapat dibaca sejalan dengan gambaran di sekolah ini, yaitu persuasi bekerja bersama keteladanan dan kebijakan, bukan berdiri sendiri.

Keterangan guru BK memperkaya temuan sebelumnya sekaligus memperlihatkan jarak antara kebijakan dan pelaksanaannya. Kepala sekolah dan narasumber kurikulum menggambarkan pembatasan gawai sebagai aturan yang sudah berjalan, sedangkan guru BK melaporkan penerapannya belum seragam antarkelas. Perbedaan ini sejalan dengan pengakuan kepala sekolah bahwa pemantauan tidak dapat dilakukan setiap hari, dan menunjukkan bahwa persuasi lewat imbauan dan keteladanan perlu dilengkapi kejelasan kebijakan agar tidak berhenti pada tataran anjuran. Perlunya pemantauan ini selaras dengan Sholeh et al. (2022) yang memasukkan supervisi sebagai bentuk pengendalian penggunaan teknologi digital dalam transformasi digital madrasah. Pembatasan gawai di kelas juga memiliki dasar empiris: Beland dan Murphy (2015) melaporkan bahwa nilai ujian siswa di sekolah-sekolah Inggris naik sekitar 6,41% simpangan baku setelah larangan ponsel, terutama pada siswa berprestasi terendah. Konteksnya berbeda dari penelitian ini, sehingga perbandingannya perlu dilakukan dengan hati-hati. Perbedaan juga tampak pada platform digital: narasumber kurikulum menyebut baru Google Form dan Google Classroom, sedangkan guru BK menyebut Pijar, Quizizz, Google Sites, dan Canva AI, dengan Classroom yang kini kurang dipakai. Hal ini mungkin mencerminkan keragaman pemakaian teknologi antarguru.

Sikap guru BK terhadap rekan yang lambat beradaptasi, yakni memaklumi, menunggu pertanyaan, dan menawarkan alternatif tanpa memantau, selaras dengan penerapan bertahap (*alon-alon*) yang disebut narasumber kurikulum dan dengan temuan Zamzami (2023) bahwa persuasi perlu menyesuaikan karakter guru. Guru BK juga mengangkat tantangan yang tidak muncul dari informan lain, yaitu ketergantungan pada HP dan kecerdasan buatan sehingga guru dan siswa dikhawatirkan

berhenti berpikir sendiri. Adapun harapannya agar kepala sekolah memakai bahasa yang lebih nyaman menunjukkan bahwa gaya komunikasi persuasif kepala sekolah, dari sudut pandang guru, masih dapat disempurnakan.

Keterangan guru matematika menunjukkan bahwa pembatasan gawai dapat berjalan rutin di kelas tertentu, karena ia menggambarkan pengumpulan HP di *box* sebagai praktik harian yang sejalan dengan keterangan kepala sekolah dan narasumber kurikulum. Bersama keterangan guru BK, hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan bervariasi antarkelas dan antarguru, sehingga persuasi kepala sekolah perlu diikuti penyeragaman praktik. Cara guru matematika meminta siswa mencari soal, menuliskannya di buku tugas, lalu dicek berkeliling memperlihatkan persuasi yang disertai pemantauan langsung: teknologi diarahkan, bukan dilarang. Berbagi lewat MGMP dan kombel memperlihatkan komunikasi antarguru yang saling menopang, sejalan dengan dorongan kerja sama tim (Elmanisar et al., 2024).

Kekhawatiran guru BK dan guru matematika terhadap kecanduan HP dan ketergantungan pada kecerdasan buatan menegaskan bahwa disrupsi digital, yakni perubahan cepat dan mendasar yang menggeser tatanan lama (Yulizar & Farida, 2019), dapat menjadi ancaman atau peluang tergantung kecermatan sekolah menyikapinya (Susanto et al., 2024). Karena penelitian ini bersifat deskriptif dan tidak mengukur kinerja guru, hubungan positif kepemimpinan transformasional dan komunikasi dengan kinerja guru yang dilaporkan Buaya (2015) tidak dapat diuji di sini. Hal yang sama berlaku bagi temuan meta-analitik Juhji et al. (2022) tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Catatan Dasruth et al. (2024) bahwa kepemimpinan yang konvensional tidak menggerakkan kepemimpinan digital serta rekomendasi Okunlola dan Naicker (2025) tentang pelatihan kepemimpinan digital menegaskan bahwa kecermatan menyikapi disrupsi perlu ditopang kapasitas kepala sekolah. Karena strategi dukungan bagi guru perlu disesuaikan dengan konteks dan tahap perkembangan guru (Zeng et al., 2025), strategi kepala sekolah di SMP ini tidak serta-merta dapat digeneralisasi ke sekolah lain.

Sumbangan penelitian ini adalah memperlihatkan praktik kepemimpinan transformasional dan komunikasi persuasif dalam konteks disrupsi digital di satu sekolah menengah pertama, konteks yang belum menjadi fokus kajian terdahulu yang ditelaah. Adapun keterbatasannya, data berasal dari empat informan; sudut pandang guru baru diwakili guru BK dan guru matematika, sedangkan siswa dan orang tua belum dilibatkan secara langsung, sehingga temuan sebaiknya dibaca sebagai gambaran dari perspektif pimpinan, pengelola kurikulum, dan dua guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan berikut. Pertama, strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP 31 Semarang tampak pada keteladanan menggunakan gawai secara bijak, dorongan agar guru mengembangkan diri lewat aplikasi dan pelatihan, penegasan kesetaraan antara guru senior dan junior, serta penugasan guru yang menguasai teknologi untuk menularkan ilmunya. Kedua, komunikasi persuasif dibangun melalui *briefing* harian berbentuk imbauan, sosialisasi tatap muka sebelum informasi disebarkan lewat WhatsApp Group, sosialisasi kepada orang tua di awal tahun ajaran, dan pemanfaatan HP, Google Classroom, Google Form, serta 7KAIH untuk berkomunikasi dengan siswa dan orang tua. Dari sisi guru BK, komunikasi dengan siswa dibangun lewat teguran langsung, kesepakatan kelas, dan layanan BK klasikal, sedangkan komunikasi dengan orang tua bertumpu pada WhatsApp, kanal media sosial sekolah, dan pemaparan program di awal tahun ajaran. Guru matematika menambahkan bahwa informasi kepada orang tua dan siswa disampaikan lewat grup WhatsApp paguyuban dan grup kelas, sedangkan antarguru lewat grup MGMP dan kombel. Ketiga, faktor pendukungnya berupa fasilitas internet, pelatihan, dukungan kepala sekolah, dan budaya saling membantu, sedangkan faktor penghambatnya berupa keterbatasan sarana, kesulitan adaptasi sebagian guru senior, perbedaan pandangan guru tentang kecocokan metode digital, pemantauan yang belum bisa dilakukan setiap hari, pembatasan gawai yang belum diterapkan seragam, serta risiko kecanduan gawai dan ketergantungan pada kecerdasan buatan.

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan menambah mekanisme pemantauan keteladanan yang tidak bergantung pada pengawasan langsung, menegaskan kebijakan pembatasan gawai agar berlaku seragam di semua kelas, serta melengkapi sarana pembelajaran digital. Peneliti berikutnya disarankan melibatkan lebih banyak guru, siswa, dan orang tua sebagai informan, serta menambahkan observasi dan dokumentasi untuk memperkuat triangulasi.

DAFTAR PUSTAKA

Al Faruq, M. H. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, *5*(1), 68–76. https://journal.unesa.ac.id/index.php/jdmp/article/view/10658

Beland, L.-P., & Murphy, R. (2015). *Ill communication: Technology, distraction & student performance* (CEP Discussion Paper No. 1350). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science. https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1350.pdf

Buaya, R. W. (2015). Hubungan persepsi tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Percut Sei Tuan. *Jurnal Pendidikan dan Kepengawasan*, *2*(1), 96–111. https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/jpdk/article/view/7963

Dasruth, J., Naicker, S. R., & Smith, C. (2024). Teachers' perceptions of principals' digital leadership practices in a school district in a developing country. *Social Sciences & Humanities Open*, *10*, 101192. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101192

Effendi, M., & Maunah, B. (2021). Dimensions of transformational leadership headmaster. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, *19*(2), 237–251. https://doi.org/10.21154/cendekia.v19i2.3096

Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024). Implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk keberhasilan di era disrupsi. *Journal of Education Research*, *5*(2), 2239–2246. https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139

Juhji, J., Ma'mur, I., Nugraha, E., Nurhadi, A., & Tarihoran, N. (2022). A meta-analysis study of principal leadership and teacher job satisfaction. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, *14*(2), 1645–1652. https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1498

Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, *13*(23), 13448. https://doi.org/10.3390/su132313448

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mustopa, Nasikhin, Chamami, M. R., Nihayah, H., Habibullah, M. R., & Manshur, A. (2024). Challenges in artificial intelligence development in higher education in China, India, and Indonesia: International students' perspectives. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, *23*(2), 354–373. https://doi.org/10.26803/ijlter.23.2.17

Nanti, S., Suryanti, L., Muharnis, M., & Demina, D. (2022). Komunikasi efektif kepala sekolah sebagai upaya untuk menumbuhkan motivasi kerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *6*(2), 14432–14437. https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4716

Ofita, C., Komariah, A., & Abubakar. (2024). Assessing digital leadership of junior high school principals. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, *4*(1), 127–139. https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9502

Okunlola, J. O., & Naicker, S. R. (2025). Principals' digital leadership competencies in the fourth industrial revolution: Teachers' perspectives. *Education Sciences*, *15*(6), 656. https://www.mdpi.com/2227-7102/15/6/656

Rahmawati Alaqad, Y. R., & Wibowo, K. A. (2026). The influence of principal's interpersonal leadership and persuasive communication on the performance of state high school teachers in Bima City. *JCommsci: Journal of Media and Communication Science*, *9*(1). https://doi.org/10.29303/jcommsci.v9i1.601

Sabariah, Akbar, N., Sulistiami, S., Qatrunida, Q., & Rahmadi, R. (2023). The influence of visionary leadership and persuasive communication on teacher performance in schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *7*(3), 1064–1076. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.6138

Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, *204*, Article 104880. https://zenodo.org/records/8347877

Sholeh, M., Kholis, N., & Mufidah, N. (2022). Madrasah principal leadership in digital transformation at madrasah ibtidaiyah: A case study. *Dinamika Ilmu*, *22*(1), 151–166.

https://doi.org/10.21093/di.v22i1.4241

Susanto, A. E., Oktarina, N., & Rokhman, F. (2024). Karisma dan tanggung jawab kepala sekolah di era disrupsi pendidikan sekolah Katolik. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *9*(2), 3477–3487. https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.14326

Wakhid, L., & Balqis, M. (2025). Leadership challenges in the digital era: Leadership development strategies for MAN 2 Banyuwangi principal in the age of technology. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, *9*(2), 212–225. https://doi.org/10.17977/um025v9i22054p212

Yulizar, & Farida. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah di era disrupsi. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang* (pp. 1060–1072). https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Prosidingpps/article/view/2667

Zamzami, M. Z. (2023). Gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi persuasif dalam meningkatkan budaya mutu sekolah. *Oasis: Jurnal Ilmiah Kajian Islam*, *8*(1), 86–99. https://doi.org/10.24235/oasis.v8i1.11993

Zeng, M., Cheah, K. S. L., & Abdullah, Z. (2025). The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: A systematic thematic review. *Frontiers in Education*, *10*, Article 1655967. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1655967