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 Kepala Madrasah dalam Mengelola Perubahan Digital pada Pembelajaran : Studi Kualitatif di MI Miftahul Akhlaqiyah

Fadia Nurfatikhatun S[1], M. Rikza Chamami[2]
[1] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia
[2] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia
Korespondensi: fadians052@gmail.com , rikza@walisongo.ac.id

Informasi Artikel

Riwayat artikel:
Received Sept 13th, 2026
Revised Oct 24th, 2026
Accepted Oct 28th, 2026

Kata Kunci:
Kepala madrasah; Madrasah ibtidaiyah; Manajemen perubahan; Pembelajaran digital; Strategi.

ABSTRAK

Digitalisasi pembelajaran menuntut madrasah mengelola perubahan secara terarah, dan kepala madrasah berperan kunci dalam proses tersebut. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan digital pada pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Akhlaqiyah Semarang, perubahan praktik pembelajaran yang menyertainya, serta hambatan dan upaya mengatasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan enam informan yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur dan dokumentasi, diuji dengan triangulasi sumber dan teknik, lalu dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah mencakup penetapan arah dan pelibatan guru, penyediaan sarana dan pelatihan secara bertahap, pendampingan guru melalui mitra belajar, serta pemantauan melalui supervisi dan rapat evaluasi. Dalam model perubahan Lewin, strategi tersebut berkaitan dengan tahap *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*, dengan tahap terakhir baru sebagian terwujud. Perubahan praktik pembelajaran tampak pada pemanfaatan kecerdasan buatan, Smart TV, dan Google Classroom, sedangkan hambatan utamanya adalah keterbatasan perangkat, jaringan, dan kemampuan digital guru. Pengelolaan perubahan digital di madrasah dengan sumber daya terbatas perlu dilakukan secara bertahap dan adaptif.

© 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

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan serta membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat, dengan tujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, dan mandiri. Undang-undang yang sama juga merumuskan pendidikan nasional sebagai pendidikan yang berakar pada nilai-nilai agama dan kebudayaan nasional serta tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003). Bagi madrasah, rumusan tersebut berarti bahwa proses pembelajaran perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman, termasuk teknologi digital, tanpa kehilangan jati diri keagamaannya. Penyesuaian itu tidak berjalan dengan sendirinya, melainkan memerlukan pengelolaan yang terarah di tingkat satuan pendidikan.

Digitalisasi pembelajaran dipandang sebagai salah satu jalan bagi madrasah untuk meningkatkan mutunya. Kajian di MAN Insan Cendekia Aceh Timur menunjukkan bahwa manajemen madrasah berbasis digital membantu penyusunan kurikulum, mendukung pembelajaran yang lebih interaktif dan efisien, serta memudahkan pemantauan kinerja siswa dan guru. Kajian yang sama mencatat bahwa digitalisasi meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi penerapannya terkendala

kompetensi guru dan keterbatasan infrastruktur (Mardhiah et al., 2024). Temuan ini menegaskan bahwa manfaat digitalisasi tidak muncul dari ketersediaan perangkat semata, melainkan dari cara perubahan tersebut dikelola.

Pengelolaan perubahan tersebut bertumpu pada kepala madrasah. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah mewajibkan kepala madrasah memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dalam kompetensi manajerial, kepala madrasah antara lain dituntut mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, serta melakukan pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut pelaksanaan program (Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017). Dalam kajian kepemimpinan madrasah, tantangan perubahan digital juga tidak berhenti pada penggunaan teknologi, tetapi menyangkut perubahan pola pikir, budaya kerja, dan strategi kepemimpinan dengan tetap menjaga nilai-nilai keislaman (Maryati, 2025). Dengan demikian, kepala madrasah diharapkan menjadi penggerak yang mengarahkan warga madrasah menghadapi perubahan, bukan sekadar pelaksana administratif.

MI Miftahul Akhlaqiyah merupakan madrasah swasta di bawah naungan Yayasan Miftahul Huda di Kota Semarang. Digitalisasi pembelajaran di madrasah ini dimulai sejak 2021 sebagai respons terhadap perkembangan zaman dan kondisi pandemi, ketika siswa belajar dari rumah. Sejak saat itu seluruh guru dan siswa memiliki akun pribadi berdomain madrasah yang digunakan melalui Google Classroom. Sejak 2022, di bawah kepemimpinan kepala madrasah saat ini, langkah awal tersebut dilanjutkan dan diperkuat. Berdasarkan studi pendahuluan, penguatan tersebut berfokus pada pembelajaran, konten, dan materi, sedangkan pemanfaatan untuk asesmen serta penggunaan laptop atau gawai masih terus dikembangkan. Kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi dan memahami kurikulum berkembang secara bertahap sehingga memerlukan pendampingan, dan Smart TV baru tersedia satu unit. Kepala madrasah telah menempuh sejumlah upaya, seperti membahas arah pemanfaatan teknologi dalam rapat evaluasi, memasangkan guru sebagai mitra belajar, dan mendatangkan narasumber untuk melatih guru. Namun, upaya-upaya tersebut belum dipetakan sebagai strategi pengelolaan perubahan yang utuh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.

Secara konseptual, strategi pada dasarnya adalah rangkaian keputusan dan tindakan terencana yang diarahkan untuk mencapai tujuan lembaga. Dalam penelitian ini, strategi kepala madrasah dimaknai sebagai keputusan dan tindakan terencana kepala madrasah untuk mengarahkan, mendukung, mendampingi, dan memantau guru agar perubahan digital pada pembelajaran dapat berjalan dan bertahan. Kajian pustaka menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan sebagai agen perubahan yang mengintegrasikan prinsip spiritual dengan inovasi digital, antara lain melalui visi digital, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual yang berkontribusi pada penguatan pembelajaran berbasis teknologi, peningkatan kompetensi guru, serta pembangunan budaya madrasah yang adaptif dan berlandaskan nilai-nilai Islam (Maryati, 2025). Pada jenjang sekolah dasar, pengelolaan perubahan digital dijalankan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang terarah, dengan kepala sekolah berperan sebagai penggerak inovasi digital, motivator, sekaligus fasilitator peningkatan kompetensi guru dan sarana digital (Zulzila et al., 2025). Berdasarkan kedua pandangan tersebut, strategi kepala madrasah dalam penelitian ini mencakup empat dimensi yang saling berkaitan, yaitu penetapan arah dan pelibatan guru dalam proses digitalisasi, penyediaan dukungan berupa sarana dan pengembangan kompetensi, pendampingan guru secara berkelanjutan disertai penguatan motivasi, serta pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut agar perubahan benar-benar berjalan di kelas dan tidak berhenti sebagai program sementara.

Manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan berkaitan dengan upaya mengelola perubahan secara terencana agar lembaga mampu beradaptasi dengan disrupsi. Teori Kurt Lewin dipandang sebagai teori klasik manajemen perubahan yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk menilai keberhasilan organisasi menghadapi perubahan dan yang menempatkan manusia sebagai akar perubahan. Teori ini merumuskan tiga tahap, yaitu *unfreezing* untuk menyadarkan pemangku kepentingan akan perlunya perubahan, *changing* atau *moving* untuk menerapkan perubahan melalui langkah nyata, dan *refreezing* untuk menjaga perubahan agar stabil dan terintegrasi dalam budaya organisasi. Strategi pengelolaan perubahan yang menyertainya meliputi komunikasi terbuka, pendidikan dan pelatihan, partisipasi dan keterlibatan, manajemen konflik, pemberdayaan tim, evaluasi dan umpan balik, serta pemeliharaan budaya organisasi yang positif (Harahap et al., 2024). Dalam

konteks madrasah, kerangka Lewin telah digunakan untuk membaca peran kepala madrasah, yakni memprioritaskan fasilitas digital pada tahap *unfreezing*, menerapkan inovasi yang memadukan pembelajaran digital dengan program keagamaan serta supervisi yang humanis untuk menekan resistensi pada tahap *moving*, dan melembagakan perubahan pada tahap *refreezing* (Marsena et al., 2026). Kerangka yang sama dikembangkan dengan memasukkan dimensi spiritual: tahap *unfreezing* menanamkan nilai-nilai Islam dalam cara warga madrasah memandang teknologi digital, tahap *changing* memadukan metode pembelajaran digital dengan kepemimpinan berbasis nilai, dan tahap *refreezing* membentuk budaya digital yang berlandaskan nilai keagamaan (Hikmah et al., 2026). Dalam penelitian ini, model Lewin digunakan sebagai landasan konseptual untuk membaca bagaimana kepala madrasah menyadarkan guru, menggerakkan penerapan, dan menjaga keberlanjutan perubahan digital, bukan sebagai urutan yang kaku.

Perubahan digital pada pembelajaran dipahami sebagai peralihan cara kerja lembaga pendidikan dari pola konvensional ke pola yang memanfaatkan teknologi digital. Di madrasah ibtidaiyah, peralihan itu tampak pada program kelas digital, yaitu inovasi yang mendayagunakan teknologi digital untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih interaktif dan efektif dengan mengintegrasikannya ke dalam program pembelajaran, didukung fasilitas seperti proyektor interaktif dan papan tulis digital, sebagaimana dikaji di MIN 2 Kota Palembang (Nabila et al., 2025). Media digital juga dikembangkan untuk pembelajaran Pendidikan Agama Islam, misalnya *augmented reality* (Chamami et al., 2022). Pada tingkat pengelolaan madrasah, teknologi digital membantu penyusunan rencana pembelajaran yang lebih terstruktur, aplikasi digital mendukung pelaksanaan pembelajaran yang lebih interaktif dan efisien, dan sistem digital memungkinkan pemantauan kinerja siswa dan guru secara langsung (Mardhiah et al., 2024). Dalam penelitian ini, perubahan tersebut dikaji pada tiga aspek inti, yaitu persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan asesmen, dengan respons siswa sebagai data pendukung.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengelolaan perubahan di sekolah dan madrasah dengan fokus yang berbeda. Zulzila et al. (2025) menunjukkan bahwa di SDN Kersikan I Bangil manajemen perubahan digital dijalankan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan dukungan kepemimpinan visioner kepala sekolah, tetapi penelitian itu dilakukan pada sekolah dasar negeri dengan dukungan pemerintah. Marsena et al. (2026) menggunakan kerangka Lewin untuk membaca peran kepala madrasah sebagai inovator di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu, yakni pada jenjang menengah dengan fokus mutu pendidikan. Taufiq et al. (2025) menelaah resistensi guru terhadap penerapan *e-learning* di MTs Darul Hasanah Semarang, sedangkan Nabila et al. (2025) mengkaji pelaksanaan program kelas digital di MIN 2 Kota Palembang. Pada jenjang madrasah ibtidaiyah, kajian kepemimpinan kepala madrasah, seperti di MIN 2 Jepara, berfokus pada pembelajaran bilingual dan bukan pada perubahan digital (Arina et al., 2026).

Dengan demikian, kajian lapangan yang memetakan strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan digital secara utuh pada madrasah ibtidaiyah swasta dengan sumber daya terbatas masih jarang ditemukan dalam penelusuran penulis. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memadukan empat dimensi strategi kepala madrasah dan kerangka perubahan Lewin sebagai lensa pembacaan, serta dengan menyoroti bagaimana strategi disesuaikan dengan sumber daya yang terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan digital pada pembelajaran di MI Miftahul Akhlaqiyah, yang meliputi penetapan arah dan pelibatan guru, penyediaan dukungan, pendampingan guru, serta pemantauan dan tindak lanjut. Penelitian ini juga mendeskripsikan perubahan praktik pembelajaran seiring pengelolaan perubahan digital, serta hambatan yang dihadapi dan upaya mengatasinya. Fokus ini dipilih karena kepala madrasah merupakan aktor kunci perubahan dan karena MI Miftahul Akhlaqiyah sejak 2022 memasuki tahap penguatan, terutama pada asesmen, kesiapan guru, dan sarana. Hasil penelitian diharapkan memperkaya kajian manajemen perubahan di madrasah ibtidaiyah dan menjadi rujukan praktis bagi kepala madrasah swasta lain dalam mengelola perubahan digital dengan sumber daya terbatas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menggambarkan strategi kepala madrasah dalam mengelola perubahan digital, perubahan praktik pembelajaran yang menyertainya, serta hambatan dan

upaya mengatasinya, sebagaimana dialami dan dijelaskan oleh para informan di madrasah. Penelitian dilaksanakan di MI Miftahul Akhlaqiyah, madrasah ibtidaiyah swasta di bawah naungan Yayasan Miftahul Huda di Kota Semarang, pada Oktober 2026. Madrasah ini dipilih karena telah memulai digitalisasi pembelajaran dan berada pada tahap penguatan di bawah kepemimpinan kepala madrasah saat ini.

Informan ditentukan secara purposif, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan pembelajaran digital. Informan terdiri atas enam orang. Kepala madrasah sebagai pengambil kebijakan dimintai keterangan tentang latar belakang dan arah pemanfaatan teknologi, pelibatan guru, dukungan dan pendampingan, serta hambatan dan upaya mengatasinya. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang menangani perencanaan dan pelaksanaan kurikulum dimintai keterangan tentang penggunaan teknologi dalam pembelajaran dan asesmen, supervisi, serta kendala. Operator madrasah yang mengelola akun, aplikasi, dan data digital dimintai keterangan tentang perangkat dan jaringan, pengelolaan akun dan data, penjadwalan perangkat, serta penanganan kendala teknis. Dua orang guru sebagai pelaksana pembelajaran dimintai keterangan tentang penggunaan teknologi dalam persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, respons siswa, serta kendala. Seorang siswa dimintai keterangan tentang pengalaman belajar dengan Smart TV, proyektor, dan Google Classroom. Informan disebut berdasarkan jabatan atau perannya agar identitas pribadi tetap terjaga.

Data dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semiterstruktur dengan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan tiga fokus penelitian, yaitu strategi kepala madrasah, perubahan praktik pembelajaran, serta hambatan dan upaya mengatasinya. Pedoman disesuaikan dengan peran masing-masing informan, dan pertanyaan lanjutan diajukan sesuai jawaban yang diberikan. Wawancara direkam dengan izin informan, kemudian ditranskripsikan. Dokumentasi berupa jadwal dan prosedur operasional kunjungan perpustakaan yang menjadi dasar penggunaan Smart TV, tangkapan layar Google Classroom, dan contoh kuis digital digunakan untuk melengkapi serta mencocokkan keterangan informan. Penelitian ini tidak menggunakan observasi kelas, sehingga gambaran praktik pembelajaran bersumber dari keterangan informan dan dokumen pendukung. Keabsahan data diupayakan melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan keterangan dari berbagai informan serta mencocokkannya dengan dokumen yang diperoleh. Perbedaan keterangan antarinforman dilaporkan apa adanya dan tidak diseragamkan.

Data dianalisis secara kualitatif mengikuti model Miles et al. (2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Pada tahap kondensasi, transkrip wawancara dan dokumen dipilah sesuai fokus penelitian, kemudian dikelompokkan menurut dimensi strategi kepala madrasah, aspek perubahan praktik pembelajaran, serta hambatan dan upaya mengatasinya. Data disajikan dalam bentuk uraian naratif, kemudian simpulan ditarik dengan membandingkan keterangan antarinforman dan dokumen pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Perubahan Digital

1. Penetapan Arah dan Pelibatan Guru

Menurut kepala madrasah, pemanfaatan teknologi digital di madrasah dimulai sejak 2021 karena perubahan kebutuhan pembelajaran, pengalaman belajar jarak jauh pada masa pandemi, dan perkembangan teknologi yang terus berlangsung. Teknologi dimanfaatkan untuk membantu guru menyiapkan perangkat dan bahan ajar, membuat konten pembelajaran, serta menghadirkan variasi kegiatan agar siswa lebih termotivasi. Kepala madrasah juga menekankan bahwa guru perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan aplikasi dan kecerdasan buatan. Dengan demikian, arah digitalisasi tidak hanya berpusat pada perangkat, tetapi juga pada dukungan terhadap persiapan dan pelaksanaan pembelajaran.

Arah pemanfaatan teknologi dibahas dalam rapat evaluasi akhir tahun dan dikaitkan dengan penyusunan program kerja tahun berikutnya. Menurut kepala madrasah, rapat tersebut digunakan untuk mengevaluasi kegiatan yang telah berjalan sekaligus menentukan kegiatan selanjutnya. Wakil kepala bidang kurikulum menyampaikan bahwa digitalisasi tercantum dalam program kerja dan diwujudkan melalui instruksi kepada guru untuk mengembangkan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Namun, data belum menunjukkan adanya target terukur yang seragam.

Arahan disampaikan terutama secara tatap muka melalui rapat akhir tahun, rapat bulanan, dan rapat insidental, dan guru diajak menuangkan gagasan dalam musyawarah. Hal ini dibenarkan seorang guru yang menyebut bahwa rapat bulanan dan rapat evaluasi akhir tahun membahas teknologi. Guru juga menyampaikan kebutuhan saat pembelajaran berlangsung, misalnya keluhan jaringan internet serta kebutuhan pengeras suara dan proyektor. Keluhan jaringan dan pengeras suara telah ditindaklanjuti, sedangkan proyektor masih diupayakan secara bertahap; operator juga menyebut bahwa keluhan guru ditanggapi kepala madrasah. Komunikasi dua arah ini berlangsung dalam pelaksanaan program, tetapi data belum cukup untuk menyatakan bahwa semua keputusan digital dirumuskan bersama secara setara.

Dalam kerangka Lewin, penetapan arah dan pelibatan guru berada pada tahap *unfreezing*, yaitu menyadarkan pemangku kepentingan akan perlunya perubahan (Harahap et al., 2024). Rapat evaluasi, program kerja, dan rapat berkala menjadi forum untuk menumbuhkan kesadaran guru bahwa pembelajaran perlu menyesuaikan perkembangan teknologi, sedangkan pengalaman belajar jarak jauh pada masa pandemi menjadi dorongan awal. Marsena et al. (2026) menunjukkan bahwa kepala madrasah dapat memprioritaskan fasilitas digital pada tahap ini. Di MI Miftahul Akhlaqiyah, fasilitas masih terbatas dan diadakan bertahap, sehingga kesadaran guru dibangun terutama melalui komunikasi dalam rapat.

2. Dukungan Sarana dan Pengembangan Kompetensi

Kepala madrasah menyebutkan bahwa akun Google berdomain madrasah untuk guru dan siswa beserta Google Drive dan Google Classroom telah tersedia sejak 2021, sebelum kepala madrasah menjabat pada 2022, sehingga pada masa kepemimpinan tersebut perangkat itu dilanjutkan dan dimanfaatkan, antara lain untuk pembelajaran daring. Dukungan teknologi lain yang disebutkan mencakup Rapor Digital Madrasah, Smart TV, proyektor atau LCD portabel, laptop, aplikasi berbasis kecerdasan buatan, dan perpustakaan digital dengan sistem *barcode*. Operator, wakil kepala bidang kurikulum, dan guru menambahkan Google Foto untuk dokumentasi, akses Canva melalui akun madrasah, laptop madrasah yang dapat dipinjam guru, jaringan Wi-Fi, dan pengeras suara di kelas. Daftar ini menunjukkan jenis fasilitas dan aplikasi yang tersedia atau digunakan; penyebutannya tidak berarti seluruh perangkat dipakai pada setiap pembelajaran.

Kepala madrasah mengakui bahwa sarana yang tersedia belum mencukupi kebutuhan seluruh kelas, terutama karena Smart TV hanya satu unit. Pengadaan sarana dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan anggaran madrasah. Persoalan koneksi internet dan perangkat pendukung kelas yang disampaikan guru juga ditindaklanjuti, sehingga dukungan kepala madrasah tidak berhenti pada penyediaan fasilitas, tetapi juga mencakup respons terhadap kendala penggunaan.

Untuk pengembangan kompetensi, kepala madrasah menyampaikan bahwa madrasah pernah mendatangkan narasumber berpengalaman dalam penggunaan Canva untuk melatih guru membuat konten pembelajaran. Dalam pelatihan tersebut, guru dikenalkan pada pembuatan bahan visual dan pemanfaatan fitur kecerdasan buatan untuk membantu pekerjaan guru. Kepala madrasah mengakui bahwa pelatihan satu kali belum cukup untuk menguasai seluruh fitur sehingga pembelajaran lanjutan masih diperlukan. Seorang guru membenarkan bahwa pelatihan dari luar baru terlaksana satu kali dan setelahnya guru diwajibkan menerapkannya di kelas. Menurut operator dan guru, kompetensi juga berkembang melalui praktik mandiri serta saling membantu antarrekan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi ditempuh melalui pelatihan yang difasilitasi madrasah dan pembelajaran informal di lingkungan kerja.

3. Pendampingan dan Penguatan Motivasi Guru

Kepala madrasah menjelaskan bahwa pendampingan dilakukan dengan memasangkan guru yang lebih terbiasa menggunakan teknologi dengan guru yang masih membutuhkan bantuan, dan pola tersebut juga berlangsung di antara guru kelas paralel. Keterangan guru dan operator sejalan dengan penjelasan ini: ketika mengalami kesulitan menggunakan aplikasi atau mengembangkan bahan digital, guru dapat meminta bantuan kepada rekan yang lebih menguasai, sedangkan guru yang telah mengikuti pelatihan dapat membagikan pengetahuannya kepada rekan lainnya. Dengan demikian, pendampingan tidak hanya mengandalkan pelatihan formal, tetapi juga mendorong dukungan sehari-hari antarguru.

Pendampingan berfungsi membantu guru mengatasi hambatan saat teknologi digunakan. Guru yang belum terbiasa dengan sistem digital, misalnya dalam pengolahan rapor atau penggunaan aplikasi pembelajaran, membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri, dan guru yang lebih berpengalaman membantu menjelaskan langkah penggunaan atau menyelesaikan kendala sederhana. Karena madrasah

belum memiliki teknisi khusus, bantuan teknis diberikan oleh guru yang dinilai lebih menguasai aplikasi dan perangkat, sedangkan operator juga merangkap guru kelas dan hanya memegang sebagian aplikasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kolaborasi antarguru menjadi sumber dukungan yang nyata, sekaligus menunjukkan ketergantungan pada individu tertentu dan perlunya dukungan teknis yang lebih terstruktur.

Kepala madrasah menyatakan bahwa motivasi guru dijaga melalui pengarahan dalam rapat dan pembahasan perkembangan teknologi. Kepala madrasah juga menekankan bahwa semangat dan rasa memiliki terhadap madrasah perlu ditumbuhkan lebih dahulu sebelum pengetahuan baru diberikan. Dengan cara ini, kepala madrasah berusaha membangun kesiapan guru, bukan hanya meminta guru menggunakan perangkat digital. Meski demikian, kepala madrasah, operator, dan guru menyebut bahwa tidak semua guru mampu menggunakan teknologi dengan sama baik, terutama guru yang lebih senior, dan seorang guru baru masih belajar administrasi dan aplikasi. Karena itu, pendampingan dan penguatan motivasi lebih tepat dibaca sebagai proses yang terus berlangsung, bukan sebagai bukti bahwa seluruh guru telah mencapai tingkat kesiapan yang sama.

Dukungan sarana, pelatihan, dan pendampingan pada strategi kedua dan ketiga mencerminkan tahap *changing*, yaitu penerapan perubahan melalui langkah nyata. Guru difasilitasi, dipasangkan dengan rekan yang lebih menguasai teknologi, dan setelah pelatihan diwajibkan menerapkannya di kelas. Penekanan pada guru sebagai pelaku utama sejalan dengan kerangka Lewin yang menempatkan manusia sebagai akar perubahan. Peran kepala madrasah sebagai penggerak, motivator, dan fasilitator juga sejalan dengan temuan Zulzila et al. (2025) pada sekolah dasar negeri. Perbedaannya, sekolah tersebut memperoleh dukungan pemerintah, sedangkan di MI ini pengadaan sarana harus mempertimbangkan anggaran madrasah. Penekanan bahwa semangat guru perlu dibangkitkan lebih dahulu sejalan pula dengan pandangan Maryati (2025) bahwa perubahan digital menyangkut pola pikir dan budaya kerja, bukan hanya penggunaan teknologi.

4. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Menurut wakil kepala bidang kurikulum, pemantauan pembelajaran dilakukan melalui supervisi kepala madrasah dan supervisi antarguru. Kunjungan kelas dijadwalkan dan disertai rincian aspek yang dinilai. Seorang guru menyebut bahwa kepala madrasah mengingatkan pengumpulan modul ajar sekitar sebulan sekali, sedangkan guru lain menyatakan bahwa penilaian supervisi mencakup kesesuaian teknologi dengan tujuan pembelajaran, keterlibatan siswa, dan cara menjelaskan materi.

Kepala madrasah juga menjelaskan adanya rapat evaluasi untuk meninjau kegiatan yang telah berlangsung dan mempersiapkan kegiatan berikutnya. Forum ini digunakan untuk membahas pelaksanaan program, kebutuhan guru, kendala sarana, dan kemungkinan tindak lanjut. Contoh tindak lanjutnya tampak pada usulan sarana dari guru: pengeras suara baru terpenuhi tahun ini, sedangkan usulan proyektor ditanggapi dengan pengadaan bertahap.

Data mengenai pemantauan ini terbatas pada keterangan kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, dan guru. Dari keterangan tersebut belum dapat dipastikan bahwa instrumen supervisi secara khusus menilai penggunaan teknologi, dan belum terlihat bahwa hasil supervisi selalu diikuti rencana perbaikan tertulis dengan indikator dan tenggat waktu. Karena itu, pemantauan dalam penelitian ini digambarkan sebagai mekanisme yang telah berjalan, bukan sebagai sistem evaluasi yang sudah utuh.

Dalam kerangka Lewin, pemantauan dan evaluasi merupakan upaya menuju tahap *refreezing*, yaitu menjaga agar perubahan stabil dan tidak berhenti sebagai program sementara. Upaya ini baru sebagian terwujud karena target tertulis, instrumen supervisi yang khusus menilai penggunaan teknologi, dan rencana perbaikan berindikator belum tampak. Perubahan di madrasah ini karenanya lebih tepat disebut berada pada tahap penguatan dan belum sepenuhnya menjadi budaya kerja.

Perubahan Praktik Pembelajaran

1. Perencanaan dan Administrasi Pembelajaran

Salah seorang guru menuturkan bahwa penyusunan modul ajar kini dibantu aplikasi kecerdasan buatan seperti Gemini. Dengan memasukkan mata pelajaran, materi, capaian pembelajaran, dan alur tujuan pembelajaran sebagai arahan awal, draf modul menurut guru tersebut diperoleh jauh lebih cepat dibandingkan pengetikan manual. Meski begitu, guru tersebut mengaku tidak langsung memakai hasil kecerdasan buatan; isinya tetap dicek dan bagian templat, misalnya metode, diubah agar sesuai dengan kondisi kelas. Wakil kepala bidang kurikulum juga menyebut bahwa guru memilih secara selektif karena format hasil Gemini seragam dan tidak tersedia untuk semua mata pelajaran. Dengan demikian,

kecerdasan buatan berfungsi sebagai alat bantu penyusunan, bukan pengganti pertimbangan profesional guru. Guru juga memanfaatkan aplikasi desain untuk menyiapkan bahan visual dan kuis, sedangkan operator memakai kecerdasan buatan untuk membuat tutorial aplikasi.

Dokumen disimpan melalui Google Drive dan layanan Google lain dengan akun madrasah. Dari penuturan guru, ada yang menyimpan dokumen di laptop lebih dahulu sebelum mengunggahnya ke folder digital, ada pula yang langsung menyimpannya di Drive. Operator menjelaskan bahwa Google Foto membantu mengarsipkan video dan dokumentasi kegiatan yang sebelumnya memenuhi penyimpanan perangkat. Dalam administrasi, Rapor Digital Madrasah membantu pengolahan rapor menjadi lebih cepat dan rapi, meskipun sebagian guru yang terbiasa dengan cara manual masih memerlukan adaptasi. Rapor tetap dicetak dan diberikan kepada orang tua dalam bentuk kertas, sedangkan berkas digitalnya diarsipkan di Drive dan hanya diberikan bila diminta. Perubahan paling jelas dengan demikian tampak pada pengarsipan dan administrasi, meskipun pekerjaan administratif belum sepenuhnya tanpa kertas.

2. Pelaksanaan Pembelajaran di Kelas

Guru menjelaskan bahwa dalam pembelajaran tatap muka Smart TV dan proyektor digunakan untuk menampilkan video, presentasi, dan kuis. Smart TV layar sentuh lebih sering dipakai untuk permainan interaktif, sedangkan proyektor biasanya dibawa guru ke kelas untuk menayangkan video atau bahan dari laptop. Karena Smart TV berada di perpustakaan dan dipakai bergiliran, penggunaannya mengikuti jadwal kunjungan perpustakaan tahun ajaran 2026/2027 yang berlaku sejak 13 Juli 2026. Setiap kelas mendapat satu slot kunjungan seminggu sekali dari Senin sampai Jumat. Prosedur operasional kunjungan perpustakaan menetapkan durasi satu sesi 60 menit dan memperbolehkan guru memanfaatkan Smart TV selama kunjungan, sedangkan lama slot pada jadwal berbeda menurut kelas: sekitar 45 menit untuk kelas 1, 35 sampai 70 menit untuk kelas 2, dan sekitar 70 menit untuk kelas 3 sampai 6, kecuali kelas 5A yang slotnya lebih panjang. Untuk permainan, guru biasa memakai Canva atau Canva AI, Wordwall, Zep Quiz, atau bahan yang tersedia di platform lain. Frekuensi penggunaannya tidak sama karena bergantung pada materi, waktu persiapan, dan ketersediaan perangkat.

Kuis merupakan bentuk pemanfaatan yang paling banyak disebut informan, dengan bentuk yang lebih sederhana pada kelas bawah dan lebih bervariasi pada kelas atas menurut wakil kepala bidang kurikulum. Seorang guru mengungkapkan bahwa kuis disusun berdasarkan tujuan dan materi yang telah dipelajari dalam bentuk pilihan ganda, benar-salah, menjodohkan, atau pertanyaan singkat, lalu ditampilkan melalui Smart TV dengan bantuan Canva AI. Pada salah satu praktik, siswa menjawab melalui kertas yang kemudian dipindai sehingga hasilnya dapat ditampilkan. Siswa yang diwawancarai menyebut kuis di Smart TV berbentuk pilihan jawaban A, B, dan C yang dijawab secara cepat-cepatan. Wakil kepala bidang kurikulum menambahkan bahwa variasi media berbeda menurut kreativitas guru dan karakteristik kelas, sehingga penerapannya tidak seragam. Permainan edukatif yang digunakan antara lain kuis pada Wordwall dan Zep Quiz serta permainan ular tangga bertema matematika.

Google Classroom digunakan sebagai sarana pembelajaran daring ketika kondisi mengharuskan siswa belajar dari rumah. Setiap kelas dikelola wali kelas masing-masing dan penggunaannya tidak rutin. Dalam praktiknya, guru menyampaikan informasi pembelajaran lebih dahulu melalui grup komunikasi, presensi dapat dilakukan melalui kolom komentar, materi dan tugas dijadwalkan untuk dibagikan, lalu siswa mengunggah hasil pekerjaan. Guru memeriksa hasil tugas dan merekap nilainya sebelum memindahkan nilai ke buku nilai. Operator membantu apabila siswa mengalami masalah akun atau tidak dapat bergabung ke kelas.

3. Asesmen

Asesmen di madrasah masih memadukan cara digital dan manual. Kepala madrasah menerangkan bahwa penggunaan teknologi belum sepenuhnya mencakup asesmen dan asesmen berbasis perangkat baru dilakukan pada momen tertentu. Guru mengatakan bahwa penilaian dilakukan melalui pengamatan, tanya jawab, latihan tertulis, tugas, dan hasil pekerjaan siswa. Kuis digital dipakai untuk memeriksa pemahaman secara langsung, dan Google Form digunakan sesuai kebutuhan. Dalam pembelajaran daring, tugas dan pengumpulan hasil dapat dikelola melalui Classroom, termasuk ketika guru mengikuti asesmen kompetensi dari Kementerian Agama, tetapi nilai tetap direkap dan dipindahkan ke buku nilai. Menurut guru, penilaian pada pekerjaan buku, praktik, membaca, dan proses belajar tetap membutuhkan pengamatan langsung. Guru juga menekankan bahwa teknologi yang

dipakai perlu sesuai dengan tujuan pembelajaran sehingga aplikasi atau perangkat digital bukan satu-satunya dasar penilaian.

Penggunaan asesmen digital pada ujian masih terbatas. Seorang guru menjelaskan bahwa ujian madrasah kelas 6 pada semester dua direncanakan memakai Classroom, sedangkan ujian tengah semester masih berbasis kertas karena siswa belum membawa perangkat masing-masing, meskipun variasi bentuk soalnya bertambah, misalnya pilihan ganda kompleks mulai kelas 3. Pilihan media penilaian dengan demikian berkaitan dengan kesiapan perangkat dan akses siswa. Teknologi membantu sebagian proses asesmen dan pengelolaan hasil, tetapi belum menggantikan keseluruhan proses penilaian.

4. Manfaat yang Dirasakan dan Keseimbangan Metode

Guru merasakan bahwa kuis dan media visual dapat menarik kembali perhatian siswa ketika mulai bosan, meningkatkan partisipasi, dan membuat sebagian kegiatan belajar terasa lebih menyenangkan. Siswa yang diwawancarai juga menyebut video dan Smart TV seru, walaupun siswa tersebut tetap menyukai penjelasan langsung dari guru. Bagi guru yang terbiasa menggunakannya, teknologi meringankan persiapan karena bahan kuis lebih cepat dibuat dan dapat digunakan kembali. Seorang guru menilai teknologi meringankan pekerjaan, tetapi guru tersebut menyebut sebagian guru senior merasa terbebani. Guru lainnya mengatakan pekerjaan berulang berkurang, meski tahap awal membutuhkan waktu belajar. Manfaat tersebut merupakan manfaat yang dirasakan informan; data penelitian belum cukup untuk menyimpulkan peningkatan hasil belajar karena tidak tersedia data nilai sebelum-sesudah atau pengukuran hasil belajar yang sistematis.

Salah seorang guru bercerita bahwa kegiatan digital yang terlalu sering pernah membuat siswa sangat bersemangat hingga lebih sulit dikondisikan, sementara siswa kurang bersemangat pada kegiatan pembiasaan seperti setoran hafalan. Karena itu, guru tersebut memadukan penjelasan konvensional dengan media digital dan baru memakai permainan setelah materi selesai. Guru lainnya memilih media dengan melihat tujuan pembelajaran, akses perangkat, dan kemudahan penggunaan. Dari keterangan keduanya, digitalisasi dipahami bukan sebagai kewajiban memakai teknologi setiap saat, melainkan pilihan pedagogis yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Hambatan dan Upaya Mengatasinya

Hambatan yang disampaikan informan berkaitan dengan keterbatasan dan pembagian perangkat, kestabilan internet dan listrik, perbedaan kemampuan digital guru, keterbatasan waktu, serta akses siswa ketika belajar dari rumah. Kepala madrasah menangani hambatan sarana melalui penambahan kapasitas jaringan dan pengadaan bertahap, serta hambatan sumber daya manusia melalui pelatihan, kemitraan antarguru, dan rapat evaluasi, sedangkan guru dan operator menangani kendala harian di lapangan. Sebagian upaya tersebut masih berupa penyesuaian sementara sehingga ada kebutuhan yang belum sepenuhnya terpenuhi.

Hambatan yang paling nyata adalah keterbatasan perangkat dan akses yang belum merata. Smart TV hanya satu unit di perpustakaan dan digunakan kelas-kelas secara bergiliran, sedangkan dari tiga proyektor yang dimiliki madrasah hanya satu yang boleh dibawa ke kelas karena dua lainnya merupakan inventaris. Smart TV memiliki jadwal tertulis berupa jadwal kunjungan perpustakaan, sedangkan untuk proyektor guru berkoordinasi melalui grup WhatsApp untuk mengetahui apakah alat sedang digunakan dan siapa yang akan memakainya. Cara ini membuat sarana yang ada dapat dipakai bersama, tetapi belum menghilangkan keterbatasan akses. Pengeras suara per kelas ditambahkan secara bertahap atas persetujuan kepala madrasah, sedangkan usulan penambahan proyektor dari guru ditanggapi dengan pengadaan bertahap karena mempertimbangkan dana. Pengadaan bertahap ini menyesuaikan kemampuan anggaran, tetapi juga berarti pemerataan sarana belum tercapai.

Kendala jaringan dan listrik juga disampaikan secara konkret. Menurut operator, Wi-Fi kadang melambat sehingga guru menggunakan data pribadi atau berpindah ke area dengan koneksi lebih baik. Kapasitas internet telah ditambah dua kali atas tindak lanjut kepala madrasah, tetapi jaringan masih dapat melambat ketika banyak kelas mengaksesnya. Ketika beban listrik meningkat, penggunaan pendingin ruangan dikurangi atau diganti kipas agar perangkat lain tetap dapat digunakan. Pada pembelajaran daring, masalah tidak hanya berasal dari jaringan madrasah: sebagian siswa memakai telepon genggam orang tua yang dibawa bekerja sehingga baru dapat mengakses materi atau tugas pada malam hari. Operator membantu mengatasi kendala akun dan pengiriman tugas melalui bantuan langsung serta tutorial di grup orang tua, dan kepala madrasah menyebutkan adanya satu hari khusus

pada awal tahun ajaran untuk melayani akun yang bermasalah. Meski begitu, akses siswa yang tidak serentak tetap menjadi kendala.

Dari sisi sumber daya manusia, kepala madrasah menyebut kemampuan guru yang tidak merata dan pemahaman kurikulum yang tidak instan, sedangkan guru menyebut waktu yang terbatas untuk mengikuti pelatihan dan kebutuhan mempelajari aplikasi yang terus berkembang. Kepala madrasah menanggapinya dengan pelatihan, memasangkan guru yang lebih menguasai teknologi dengan guru yang membutuhkan bantuan, mendatangkan tenaga ahli, berbagi pengalaman, serta pendekatan kepada guru yang masih kurang melalui rapat dan evaluasi. Guru juga belajar mandiri, dan operator membantu masalah akun serta membuat tutorial agar penjelasan tidak diulang satu per satu. Upaya pendampingan sudah berjalan, tetapi kebutuhan peningkatan kompetensi dan dukungan teknis masih terbuka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala MI Miftahul Akhlaqiyah mengelola perubahan digital pada pembelajaran secara bertahap dan adaptif melalui empat strategi. Pertama, arah pemanfaatan teknologi ditetapkan melalui rapat evaluasi akhir tahun dan program kerja, sementara guru dilibatkan melalui rapat dan komunikasi kerja. Kedua, dukungan diberikan berupa penjadwalan penggunaan Smart TV dan proyektor, penambahan kapasitas internet, pengadaan perangkat secara bertahap, serta pelatihan penggunaan Canva dan kecerdasan buatan. Ketiga, pendampingan dilakukan melalui kemitraan belajar antarguru, disertai penguatan motivasi melalui pengarahan dalam rapat. Keempat, pemantauan dilakukan melalui supervisi kepala madrasah, supervisi antarguru, dan rapat evaluasi. Peran kepala madrasah tampak pada upaya melanjutkan dan memperkuat pemanfaatan fasilitas digital yang telah dirintis sejak 2021. Dalam kerangka Lewin, penetapan arah dan pelibatan guru berada pada tahap *unfreezing*, dukungan dan pendampingan pada tahap *changing*, sedangkan pemantauan baru sebagian mencapai tahap *refreezing* sehingga perubahan belum sepenuhnya menjadi budaya kerja.

Strategi tersebut diiringi berkembangnya praktik pembelajaran, yaitu penyusunan bahan ajar dan kuis dengan bantuan kecerdasan buatan, pengarsipan dokumen melalui akun madrasah, penggunaan Smart TV dan permainan edukatif di kelas, serta pemanfaatan Google Classroom pada pembelajaran daring. Perubahan ini memperkaya pilihan metode yang dipadukan dengan metode konvensional. Asesmen memadukan cara digital dan manual sesuai kebutuhan dan kesiapan perangkat. Guru merasakan keterlibatan belajar siswa yang lebih baik dan persiapan yang lebih ringan, siswa menyebut media digital menyenangkan, sedangkan dampaknya terhadap hasil belajar belum menjadi fokus penelitian ini. Tantangan yang dihadapi meliputi pembagian penggunaan perangkat, kestabilan jaringan internet dan listrik, ragam pengalaman digital dan ketersediaan waktu guru, dukungan teknis, serta akses siswa saat belajar dari rumah. Berbagai upaya telah ditempuh untuk menjawab tantangan tersebut dan terus dikembangkan sesuai ketersediaan sumber daya.

Berdasarkan temuan penelitian, berbagai upaya yang telah dijalankan madrasah dalam mengelola perubahan digital pada pembelajaran merupakan langkah yang baik dan layak dilanjutkan. Kemitraan belajar antarguru, pelatihan, serta keseimbangan antara metode digital dan konvensional dapat terus dikembangkan sesuai kebutuhan dan ketersediaan sumber daya madrasah. Kerja sama yang baik antara kepala madrasah, guru, operator, dan pihak terkait diharapkan terus terjalin sehingga pemanfaatan teknologi digital semakin mendukung kegiatan pembelajaran. Penelitian ini dilakukan pada satu madrasah dengan jumlah informan tertentu sehingga temuanya bersifat kontekstual. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada lebih banyak madrasah dan informan, dilengkapi observasi kelas, serta mengkaji dampak pemanfaatan teknologi digital terhadap hasil belajar siswa.

DAFTAR PUSTAKA

Arina, A., Subaidi, S., & Sukarman, S. (2026). Transformational leadership in the implementation of bilingual learning at MIN 2 Jepara: A qualitative case study. *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, *4*(1), 905–916. https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/16625

Chamami, M. R., Nasikhin, N., & Saefudin, A. (2022). Development of augmented reality in Islamic religious education as an anti-corruption learning medium. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, *20*(2). https://doi.org/10.21154/cendekia.v20i2.3817

Harahap, J., Nasution, M. D., Wulandari, S. U., Pulungan, Y. K., Harahap, M. W. F. A., & Nasution, I. (2024). Manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan menurut Kurt Lewin ditinjau dari tantangan dan strategi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *8*(2), 25854–25860. https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/16319

Hikmah, R., Najiburrohman, N., & Iliasu, S. F. (2026). Digital transformation in Islamic education: Integrating Kurt Lewin's change model with spiritual values. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, *8*(1), 89–102. https://repository.unuja.ac.id/id/eprint/4350/

Mardhiah, A., Yusrianti, S., & Barus, J. (2024). Digital-based madrasah management on graduate quality at MAN Insan Cendekia Aceh Timur. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, *10*(2), 115–125. https://doi.org/10.19109/elidare.v10i2.25206

Marsena, M., Amra, A., Delfita, R., Immamora, M., & Herlina, E. (2026). Manajemen perubahan kepala madrasah sebagai inovator dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Muhammadiyah Tanjung Ampalu Kabupaten Sijunjung. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, *7*(2), 261–267. https://doi.org/10.55681/nusra.v7i2.6102

Maryati, S. (2025). Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di era digital. *IQRO: Journal of Islamic Education*, *8*(2), 910–920. https://doi.org/10.24256/iqro.v8i2.8384

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. https://study.sagepub.com/miles3e

Nabila, T., Febriyanti, & Zulkipli. (2025). Pelaksanaan program kelas digital di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Palembang. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, *9*(1), 1–9. https://doi.org/10.35706/wkip.v9i01.13106

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah. (2017). *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1627*. https://peraturan.go.id/files/bn1627-2017.pdf

Taufiq, M. A., Dwiatmadja, C., & Indarto, I. (2025). Resistensi guru terhadap penerapan e-learning sebagai pewujudan paperless office di Madrasah Tsanawiyah Darul Hasanah Semarang. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, *8*(5), 1291–1295. https://doi.org/10.31539/r9zz4k74

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003). https://peraturan.bpk.go.id/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003

Zulzila, I., Suyanto, & Faizin, A. (2025). Manajemen perubahan di lingkungan sekolah pada implementasi kepemimpinan visioner dalam mewujudkan kualitas pendidikan digital di SDN Kersikan I Bangil. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*(4), 568–579. https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.35818