



Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru melalui Pemanfaatan Multimedia di Sekolah Dasar

Deuis Mulyati^{1*}, Okke Rosmaladewi²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, deuismulyati@uninus.ac.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, okkerosmaladewi@uninus.ac.id

*Corresponding Author: deuismulyati@uninus.ac.id

Abstract: This study examines the managerial strategies of school principals in enhancing teachers' pedagogical competence through the integration of multimedia in primary education. Employing a qualitative approach and case study design, the research was conducted at SDN Munjul and SDN Sukmajaya, which represent contrasting conditions in educational resource availability. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that school principals play a central role in planning training, facilitating implementation, conducting reflective evaluation, and following up multimedia literacy programs for teachers. At SDN Munjul, planning is carried out systematically with regular training and external support, whereas at SDN Sukmajaya, the strategy focuses on optimizing internal learning communities due to limited facilities. The implementation of instructional technology also varies: SDN Munjul adopts a range of digital media, while SDN Sukmajaya relies on personal devices. Evaluation is conducted through reflection and collaborative discussion, which lead to improvement efforts based on feedback. These findings affirm that principal management based on the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle—supported by instructional and transformational leadership—can effectively promote sustainable improvement in teachers' pedagogical competence within a digital learning environment.

Keywords: School Management, Multimedia Literacy, Pedagogical Competence, PDCA, Primary Education

Abstrak: Penelitian ini mengkaji strategi manajerial kepala satuan pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui pemanfaatan multimedia di sekolah dasar. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, penelitian ini dilakukan di SDN Munjul dan SDN Sukmajaya, yang merepresentasikan perbedaan kondisi sumber daya pendidikan. Informasi dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam perencanaan pelatihan, fasilitasi pelaksanaan, evaluasi reflektif, serta tindak lanjut program literasi multimedia bagi guru. Di SDN Munjul, perencanaan dilakukan secara sistematis dengan

pelatihan reguler dan dukungan eksternal, sedangkan di SDN Sukmajaya strategi lebih difokuskan pada optimalisasi komunitas belajar internal karena keterbatasan sarana. Implementasi teknologi pembelajaran juga menunjukkan perbedaan, dengan SDN Munjul mengadopsi beragam media digital, sementara SDN Sukmajaya masih terbatas pada pemanfaatan perangkat pribadi. Evaluasi dilakukan melalui refleksi dan diskusi kolektif, yang berlanjut pada upaya perbaikan berbasis hasil umpan balik. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan manajemen kepala sekolah yang mengikuti prinsip PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), dengan kepemimpinan instruksional dan pendekatan transformasional, mampu mendorong peningkatan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan dalam konteks pembelajaran digital.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Literasi Multimedia, Kompetensi Pedagogik, PDCA, Pendidikan Dasar

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi dinamika perkembangan teknologi informasi abad ke-21, pendidikan dasar dituntut untuk terus berinovasi dalam proses pembelajaran (Ningsih et al., 2021). Salah satu indikator penting keberhasilan pembelajaran adalah kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi, khususnya multimedia, sebagai alat bantu untuk meningkatkan kualitas penyampaian materi dan keterlibatan siswa (Walsh, 2010). Namun, pada praktiknya, masih banyak guru yang mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi secara optimal dalam pembelajaran karena rendahnya literasi multimedia (Uno, 2011). Kesenjangan ini menjadi tantangan serius yang membutuhkan solusi manajerial dari kepala satuan pendidikan sebagai pemegang kendali mutu pembelajaran di sekolah.

Kepala satuan pendidikan memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim dan sistem yang mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru, termasuk dalam aspek literasi multimedia (Setiariny, 2023). Dalam konteks ini, manajemen kepala sekolah tidak cukup hanya bersifat administratif, tetapi harus menyentuh aspek strategis: merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan program-program peningkatan kompetensi guru yang berbasis teknologi (Agung et al., 2021). SDN Sukmajaya dan SDN Munjul, sebagai dua studi kasus dalam penelitian ini, menunjukkan adanya disparitas yang nyata terkait sarana prasarana dan tingkat literasi teknologi guru, yang mencerminkan perlunya strategi manajerial yang adaptif dan berbasis kebutuhan nyata di sekolah.

Supervisi dan manajemen pembelajaran berbasis teknologi bukan hanya sekadar pemenuhan administratif dalam era digital, tetapi merupakan bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh (Yunus & Mardiah, 2025). Dalam hal ini, pendekatan manajerial kepala sekolah sangat menentukan, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya, pemberdayaan guru, dan pengembangan kebijakan sekolah yang mendukung penggunaan multimedia secara efektif dalam proses pembelajaran (Ambawani et al., 2024).

Berbagai penelitian telah menegaskan pentingnya dukungan kepala sekolah dalam peningkatan literasi digital guru. Misalnya, (Apriani et al., 2025) menekankan peran kepala sekolah dalam memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pengelolaan Arsip Digital, penelitian (Selvia et al., 2024) tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja. (Ristianti et al., 2021) tentang Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator dalam Meningkatkan Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi. Meskipun demikian, sebagian besar studi ini masih berfokus pada aspek teknis atau dampak penggunaan teknologi, bukan pada bagaimana kepala sekolah mengelola strategi pengembangan guru secara sistemik dan berkelanjutan. Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya pendekatan manajerial yang

terintegrasi dan strategis dari kepala satuan pendidikan dalam meningkatkan literasi multimedia guru.

Penelitian ini menawarkan kebaruan berupa penerapan model manajemen berbasis PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dalam konteks pengembangan kompetensi guru sekolah dasar yang memiliki keterbatasan infrastruktur teknologi (Deming, 1982). Model ini memberikan kerangka kerja sistematis yang memungkinkan kepala sekolah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap program peningkatan literasi multimedia di sekolah.

Dengan demikian, fokus utama dari penelitian ini adalah menganalisis strategi kepala satuan pendidikan dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan kebijakan serta program pengembangan guru dalam pemanfaatan teknologi, khususnya multimedia, sebagai bagian dari peningkatan kompetensi pedagogik di era digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengeksplorasi dan memahami suatu fenomena secara mendalam dalam konteks yang alami dan sosial, serta mengungkap makna subjektif yang terkandung dalam pengalaman individu (Creswell & Clark, 2017). Desain studi kasus dipilih karena memberikan pemahaman mendalam terhadap suatu sistem atau fenomena dalam setting kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas (Adrias & Ruswandi, 2025; Yin, 2017). Penelitian ini dilakukan di dua sekolah dasar negeri, yaitu SDN Sukmajaya dan SDN Munjul, yang dipilih secara purposive karena dianggap memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan studi. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah dan guru kelas yang aktif terlibat dalam praktik supervisi akademik.

Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi yang kaya dan terperinci mengenai strategi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung bagaimana kepala sekolah melaksanakan peran manajerialnya dalam konteks supervisi dan pengembangan guru. Sementara itu, studi dokumentasi mencakup analisis terhadap dokumen perencanaan pengembangan kompetensi guru, program kerja kepala sekolah, serta laporan pelaksanaan supervisi akademik yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas pedagogik guru (Patton, 2014; Tashakkori & Creswell, 2007). Dalam pendekatan kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument), karena interaksi peneliti dengan subjek dan konteks lapangan merupakan bagian integral dari proses penelitian (Lincoln & Guba, 1985; Tisdell et al., 2025). Instrumen bantu berupa panduan wawancara, lembar observasi, kisi-kisi instrumen, dan format studi dokumentasi disusun untuk mendukung kejelasan dan sistematisasi proses pengumpulan data.

Keabsahan data diuji dengan menerapkan empat kriteria dari Lincoln dan Guba (Lincoln & Guba, 1985; Miles & Huberman, 2008): credibility (kredibilitas), transferability (keterelihan), dependability (ketergantungan), dan confirmability (konfirmabilitas). Kredibilitas diperoleh melalui triangulasi data dan member checking. Transferabilitas dijaga dengan menyajikan deskripsi kontekstual secara rinci (thick description). Dependability dan konfirmabilitas diperkuat dengan pelacakan proses analisis data melalui audit trail dan dokumentasi sistematis (Shenton, 2004).

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (Miles et al., 2014), yang meliputi tiga tahapan: (1) reduksi data (data reduction), yaitu proses seleksi, penyederhanaan, dan transformasi data mentah; (2) penyajian data (data display), yaitu penyusunan data dalam bentuk naratif, matriks, dan visualisasi sederhana; serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification), yang dilakukan secara berulang untuk memastikan ketepatan dan konsistensi temuan. Analisis dilakukan

secara simultan dengan proses pengumpulan data, sehingga memungkinkan peneliti untuk merespons dinamika yang muncul di lapangan secara adaptif.

Penelitian ini dilaksanakan pada periode Februari hingga April 2025, meliputi tahap persiapan, pengumpulan data lapangan, hingga proses analisis dan penyusunan laporan hasil penelitian. Diharapkan dengan pendekatan ini, penelitian dapat memberikan kontribusi substantif terhadap pengembangan praktik supervisi akademik yang kontekstual dan berbasis bukti di sekolah dasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Strategi Kepala Satuan Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepala satuan pendidikan di kedua sekolah studi kasus SDN Munjul dan SDN Sukmajaya mengembangkan strategi yang kontekstual dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam literasi multimedia. Strategi yang diterapkan mencakup tiga pendekatan utama: pelatihan internal, pendampingan individu, dan penguatan komunitas belajar guru.

Di SDN Munjul, kepala sekolah menerapkan pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur. Workshop internal tentang penggunaan multimedia dalam pembelajaran diadakan secara berkala setiap dua bulan. Selain itu, sekolah juga menjalin kerja sama dengan pihak eksternal untuk menyelenggarakan pelatihan yang lebih teknis dan berbasis praktik langsung.

Sementara itu, di SDN Sukmajaya, strategi yang diterapkan lebih menyesuaikan dengan keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala sekolah mengoptimalkan komunitas belajar guru sebagai wadah untuk berbagi praktik, diskusi mandiri, dan bimbingan antar guru. Pendekatan ini lebih bersifat informal tetapi berfokus pada pemberdayaan internal dan kolaborasi antar pendidik.

Pernyataan dari kepala sekolah SDN Sukmajaya menegaskan komitmen mereka terhadap pengembangan kompetensi guru, meskipun dalam keterbatasan:

"Kami berusaha memberikan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam menggunakan multimedia, meskipun sarana masih terbatas" (*Catatan Wawancara dengan Kepala SDN Sukmajaya, 2025*).

Temuan ini menunjukkan bahwa peran kepala satuan pendidikan sebagai manajer pembelajaran sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan strategi peningkatan kapasitas guru. Penyesuaian strategi dengan kondisi dan sumber daya sekolah menjadi kunci keberhasilan program pengembangan kompetensi pedagogik yang berkelanjutan.

Pemanfaatan Multimedia dalam Pembelajaran

Hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi penggunaan multimedia dalam pembelajaran lebih optimal di SDN Munjul dibandingkan dengan SDN Sukmajaya. Hal ini mencerminkan perbedaan dalam dukungan manajerial kepala satuan pendidikan terhadap integrasi teknologi di kelas.

Di SDN Munjul, guru-guru telah menunjukkan kemampuan dalam memanfaatkan berbagai media digital secara aktif dan variatif. Mereka menggunakan PowerPoint interaktif, video pembelajaran tematik, serta aplikasi pendidikan berbasis daring seperti *Kahoot* dan *Quizizz* untuk meningkatkan partisipasi dan pemahaman siswa. Kondisi ini tidak terlepas dari dukungan kepala sekolah yang menyediakan fasilitas, menjadwalkan pelatihan rutin, dan memantau pelaksanaan pembelajaran berbasis teknologi secara konsisten.

Sebaliknya, di SDN Sukmajaya, penggunaan multimedia masih terbatas karena minimnya perangkat pendukung seperti proyektor, speaker, atau jaringan internet yang stabil. Dalam kondisi ini, guru lebih sering menggunakan video pembelajaran sederhana yang diputar

melalui ponsel pribadi. Meski demikian, kepala sekolah tetap mendorong pemanfaatan teknologi melalui pendekatan kreatif dan diskusi informal di komunitas belajar.

Perbedaan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan penggunaan multimedia dalam pembelajaran tidak hanya bergantung pada kemampuan individu guru, tetapi juga pada manajemen kepala satuan pendidikan dalam menyediakan dukungan struktural, teknis, dan motivasional yang memadai.

Tabel 1. Pemanfaatan Multimedia dalam Pembelajaran

Aspek	SDN Munjul	SDN Sukmajaya
Pelatihan Multimedia	Workshop rutin dan kolaborasi eksternal	Pelatihan internal komunitas belajar
Media Pembelajaran	PowerPoint interaktif, video, aplikasi	Video pembelajaran dari ponsel
Akses Sarana	Proyektor, laptop sekolah tersedia	Terbatas, belum memiliki proyektor



Gambar 1. Guru di SDN Munjul menggunakan proyektor dalam pembelajaran



Gambar 2. Guru di SDN Sukmajaya menggunakan ponsel pribadi untuk menampilkan video pembelajaran

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepala satuan pendidikan memainkan peran sentral dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam literasi multimedia. Perbedaan kondisi antara SDN Munjul dan SDN Sukmajaya memperlihatkan bahwa strategi, sumber daya, dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap sejauh mana teknologi dapat dimanfaatkan secara efektif dalam pembelajaran.

Untuk menganalisis proses manajerial ini, digunakan pendekatan teori *Deming PDCA* (*Plan-Do-Check-Act*), yang menawarkan kerangka sistematis untuk perbaikan berkelanjutan. Setiap tahap PDCA tercermin dalam praktik kedua sekolah dengan konteks dan kapasitas yang berbeda.

Plan (Perencanaan)

Pada tahap perencanaan, SDN Munjul menunjukkan pendekatan yang lebih proaktif dan terstruktur. Kepala sekolah merancang program pelatihan multimedia secara sistematis,

termasuk menjalin kerja sama dengan pihak luar untuk memperkuat kapasitas guru. Ini menunjukkan adanya visi jangka panjang dan kesiapan dalam merespons tuntutan pembelajaran digital.

Sebaliknya, SDN Sukmajaya menghadapi keterbatasan sarana dan harus menyesuaikan perencanaan dengan sumber daya yang tersedia. Kepala sekolah lebih menekankan pembinaan internal dan pemanfaatan komunitas belajar sebagai alternatif solusi. Meskipun terbatas, strategi ini mencerminkan fleksibilitas manajerial dalam menghadapi realitas di lapangan.

Pendekatan perencanaan ini selaras dengan teori manajemen mutu total yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming, khususnya dalam siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Deming menekankan pentingnya perencanaan berbasis pemetaan masalah yang akurat dan penggunaan data untuk merancang solusi yang berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, penerapan prinsip ini mendorong pemimpin sekolah untuk mengidentifikasi kebutuhan guru, merumuskan strategi pengembangan, dan menetapkan indikator keberhasilan secara jelas sebelum program dilaksanakan (Deming, 1986).

Penelitian oleh (Donaldson, 2025) menegaskan bahwa keberhasilan integrasi teknologi dalam pembelajaran sangat ditentukan oleh kesiapan perencanaan kepala sekolah yang strategis, termasuk dalam hal pelatihan guru, penyediaan sumber daya, dan dukungan kebijakan internal. Sementara itu, (Mulyasa, 2022) menunjukkan bahwa perencanaan yang tidak realistik dan tidak berbasis pada kapasitas nyata sekolah sering menjadi penyebab kegagalan program pengembangan guru.

Lebih lanjut, komitmen kepala sekolah untuk menyusun rencana berbasis kebutuhan juga relevan dengan konsep *instructional leadership* yang dikemukakan oleh (Hallinger, P., & Murphy, 1985), di mana perencanaan pengembangan kapasitas guru merupakan indikator kunci dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Dengan demikian, strategi perencanaan yang dilakukan oleh kepala satuan pendidikan, baik di SDN Munjul maupun SDN Sukmajaya, mencerminkan implementasi tahap pertama dari PDCA yang bertujuan untuk menciptakan dasar pengambilan keputusan yang berbasis data, relevan dengan konteks lokal, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan. Kejelasan visi dan adaptabilitas menjadi faktor pembeda utama dalam efektivitas strategi manajerial pada tahap perencanaan.

Do (Pelaksanaan)

Perbedaan fasilitas sangat terasa pada tahap pelaksanaan. Guru-guru di SDN Munjul mampu mengimplementasikan berbagai media digital seperti PowerPoint interaktif, Kahoot, dan Quizizz dalam proses belajar-mengajar. Ini menjadi bukti bahwa dukungan manajerial yang terarah berdampak nyata pada kualitas pembelajaran.

Sebaliknya, di SDN Sukmajaya, pemanfaatan multimedia masih bersifat minimal, hanya terbatas pada pemutaran video melalui ponsel. Hal ini disebabkan oleh ketiadaan perangkat pendukung seperti proyektor dan laptop di tiap kelas. Namun, pelaksanaan tetap berjalan melalui cara-cara sederhana, menunjukkan adanya komitmen walau dengan fasilitas yang terbatas.

Pendekatan pelaksanaan ini sejalan dengan teori *transformational leadership*, yang menekankan pentingnya peran kepala sekolah dalam menginspirasi dan memotivasi guru untuk mengadopsi teknologi dalam pembelajaran. Menurut (Bass & Avolio, 1994), pemimpin transformasional mampu mendorong perubahan positif dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan. Penelitian oleh (Schmitz et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap integrasi teknologi oleh guru.

Selain itu, studi oleh (Navaridas-Nalda et al., 2020) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang strategis memainkan peran kunci dalam transformasi digital sekolah,

terutama dalam penggunaan sumber daya digital pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan integrasi teknologi dalam pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Check (Evaluasi)

Evaluasi pelaksanaan dilakukan dengan pendekatan yang berbeda di masing-masing sekolah. Di SDN Munjul, kepala sekolah mendorong guru untuk melakukan refleksi pascapelatihan dan menyusun rencana tindak lanjut. Ini memperkuat siklus pembelajaran berkelanjutan bagi guru. Sementara di SDN Sukmajaya, proses evaluasi berlangsung dalam bentuk diskusi informal di komunitas belajar. Meskipun sederhana, forum ini menjadi ruang bagi guru untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi secara kolektif, yang juga merupakan bentuk evaluasi partisipatif.

Pendekatan reflektif yang diterapkan di SDN Munjul sejalan dengan konsep *reflective practice* yang dikemukakan oleh (Hanson et al., 2023), yang menekankan pentingnya refleksi dalam tindakan (*reflection-in-action*) dan refleksi setelah tindakan (*reflection-on-action*) sebagai bagian dari pengembangan profesional guru. Melalui refleksi, guru dapat mengevaluasi efektivitas strategi pembelajaran yang telah diterapkan dan merencanakan perbaikan di masa mendatang. Penelitian oleh (Simonson et al., 2024) juga menunjukkan bahwa refleksi yang terstruktur dapat meningkatkan kesadaran guru terhadap praktik pengajaran mereka dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

Di sisi lain, evaluasi melalui diskusi informal di komunitas belajar di SDN Sukmajaya mencerminkan pendekatan evaluasi partisipatif, di mana semua anggota komunitas terlibat aktif dalam proses evaluasi. Menurut (Jackson & Kassam, 1998), evaluasi partisipatif memungkinkan para pemangku kepentingan untuk bersama-sama menentukan indikator keberhasilan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap hasil evaluasi. Selain itu, studi oleh (Suarez-Balcazar & Harper, 2014) menekankan bahwa evaluasi partisipatif dapat memberdayakan peserta dan meningkatkan efektivitas program melalui kolaborasi yang erat antara semua pihak yang terlibat.

Implementasi evaluasi yang berbeda di kedua sekolah tersebut menunjukkan bahwa pendekatan evaluasi harus disesuaikan dengan konteks dan sumber daya yang tersedia. Yang terpenting adalah memastikan bahwa proses evaluasi, baik melalui refleksi individu maupun diskusi kolektif, dapat memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan praktik pembelajaran. Dengan demikian, tahap "Check" dalam siklus PDCA berfungsi sebagai mekanisme penting untuk mengidentifikasi keberhasilan dan tantangan dalam pelaksanaan program, serta merumuskan strategi tindak lanjut yang tepat.

Act (Tindak Lanjut)

Tahap tindak lanjut di SDN Munjul menunjukkan kesinambungan. Kepala sekolah terus mengembangkan pelatihan multimedia secara bertahap dan mendorong guru untuk menerapkan teknologi dalam skenario pembelajaran yang berbeda. Sedangkan di SDN Sukmajaya, kepala sekolah mulai mengupayakan dukungan tambahan, baik dari komite sekolah maupun instansi terkait, untuk melengkapi sarana pendukung pembelajaran multimedia. Ini menunjukkan adanya komitmen untuk bergerak dari keterbatasan menuju penguatan kapasitas sekolah.

Langkah-langkah tindak lanjut ini mencerminkan tahap "Act" dalam siklus PDCA, di mana hasil evaluasi digunakan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan. Menurut (Langley et al., 2009), tahap ini penting untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diuji dan terbukti efektif diimplementasikan secara luas dan menjadi bagian dari praktik

standar organisasi. Dalam konteks pendidikan, tindakan ini dapat berupa pengembangan kebijakan, penyediaan sumber daya tambahan, atau pelatihan lanjutan bagi guru.

Penelitian oleh (Maruyama & Inoue, 2016) menunjukkan bahwa penerapan siklus PDCA secara berulang dalam program pendidikan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan kepemimpinan pendidikan. Studi tersebut menekankan pentingnya tindakan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi untuk mencapai perbaikan yang signifikan dalam praktik pendidikan.

Dengan demikian, tindakan yang diambil oleh kepala sekolah di kedua sekolah tersebut menunjukkan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kualitas pembelajaran melalui pemanfaatan teknologi. Langkah-langkah ini penting untuk memastikan bahwa perubahan yang telah direncanakan dan diuji dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen kepala satuan pendidikan di SDN Munjul dan SDN Sukmajaya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui pemanfaatan multimedia telah berjalan melalui pendekatan yang sistematis, kontekstual, dan berkelanjutan. Setiap langkah yang diambil mencerminkan praktik kepemimpinan yang adaptif terhadap tantangan digitalisasi pendidikan di tingkat sekolah dasar.

Pertama, pada tahap perencanaan, kepala sekolah merumuskan strategi berdasarkan analisis kebutuhan dan kondisi riil sekolah. Di SDN Munjul, perencanaan pelatihan dilakukan secara terstruktur dan melibatkan pihak eksternal, sementara SDN Sukmajaya mengoptimalkan sumber daya internal dengan menggerakkan komunitas belajar sebagai pusat pengembangan kompetensi. Keduanya menunjukkan kapasitas kepemimpinan instruksional yang mendorong pembelajaran berkelanjutan.

Kedua, pelaksanaan program pelatihan dan integrasi teknologi di kelas menunjukkan variasi pendekatan. SDN Munjul telah mampu mengimplementasikan media digital secara aktif dan kreatif dalam proses pembelajaran. Di sisi lain, SDN Sukmajaya tetap berkomitmen menjalankan inovasi meski dengan keterbatasan fasilitas. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan yang efektif tidak hanya bergantung pada alat, tetapi juga pada semangat kepemimpinan dan motivasi guru.

Ketiga, evaluasi terhadap proses pelatihan dan penerapan multimedia dilakukan dengan mekanisme yang sesuai konteks. SDN Munjul melaksanakan refleksi guru secara terstruktur, sedangkan SDN Sukmajaya mengadopsi evaluasi berbasis diskusi kolektif melalui komunitas belajar. Kedua pendekatan ini menjadi sarana umpan balik yang memperkuat siklus peningkatan kualitas pembelajaran.

Keempat, pada tahap tindak lanjut, SDN Munjul memperluas pelatihan multimedia dan mendorong inovasi pembelajaran digital, sementara SDN Sukmajaya mulai menggalang dukungan eksternal untuk melengkapi infrastruktur. Kedua kepala sekolah menunjukkan komitmen terhadap penguatan kapasitas guru melalui perbaikan yang berkesinambungan.

Secara keseluruhan, strategi manajerial kepala satuan pendidikan dalam penelitian ini mencerminkan penerapan prinsip PDCA sebagai pendekatan yang relevan dan aplikatif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru berbasis teknologi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan, refleksi, dan kolaborasi memiliki peran strategis dalam mendorong transformasi pendidikan dasar di era digital.

REFERENSI

- Adrias, & Ruswandi, A. (2025). *Desain Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Pers.
- Agung, A., Firdaus, M. A., & Rosadi, U. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam

- Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(4), 400–411.
- Ambawani, C. S. L., Sayekto, G., Prayitno, H. J., & Chairunnissa, I. (2024). Implementasi Kepemimpinan Progresif Di SMA. *Journal of Education Research*, 5(3), 2966–2977.
- Apriani, B. K., Handayani, R., & Mustari, M. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pengelolaan Arsip Digital di SDN 23 Ampenan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 210–217.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Deming, W. E. (1982). *Guide to Quality Control*. Massachusetts Institute Of Technology.
- Deming, W. E. (1986). Principles for transformation. *Out of the Crisis*, 18, 96.
- Donaldson, A. (2025). *An Exploration of School Principals' Leadership Strategies to Incorporate Technology into Curriculum Delivery: Successes, Challenges and Possibilities*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25263.04004/1>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Leadership Behavior of Principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–248.
- Hanson, J. L., Christy, C., Clarke, D., Green, C. M., Jirasevijinda, T. J., Khidir, A., Kind, T., Levine, L., Paul, C. R., Powers, M., Rocha, M. E. M., Sanguino, S. M., Schiller, J., Tenney-Soeiro, R., Trainor, J. L., & Tewksbury, L. R. (2023). What Do Pediatric Subinterns Say About Their Learning and Assessment? A Qualitative Analysis of Individual Learning Plans. *Academic Pediatrics*. <https://doi.org/10.1016/j.acap.2023.10.009>
- Jackson, E. T., & Kassam, Y. (1998). *Knowledge shared: Participatory evaluation in development cooperation*. IDRC.
- Langley, G. J., Moen, R. D., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (2009). *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Lincoln, Y., & Guba, B. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications. Inc.
- Maruyama, T., & Inoue, M. (2016). Continuous quality improvement of leadership education program through PDCA cycle. *China-USA Business Review*, 15(1), 42–49.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2008). Analisis data kualitatif, terj. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third edit). SAGE Publications Inc.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Navaridas-Nalda, F., Clavel-San Emeterio, M., Fernández-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 106481. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>
- Ningsih, I. W., Widodo, A., & Asrin, A. (2021). Urgensi kompetensi literasi digital dalam pembelajaran pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 8(2), 132–139.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Ristianti, M., Annur, S., & Maryamah, M. (2021). Peran Kepala Sekolah Sebagai Educator dalam Meningkatkan Kompetensi Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Studia Manageria*, 3(2), 161–172.
- 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, 104880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>
- Selvia, T. A., Putra, S. A., & Badrun, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Para Guru Sekolah Dasar. *Manajemen Pendidikan*, 209–223.
- Setiariny, E. (2023). Pemanfaatan platform merdeka mengajar sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. *Jurnal Lingkar Mutu Pendidikan*, 20(1), 23–33.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Simonson, S. R., Frary, M., & Earl, B. (2024). Teaching Excellence Through Mindful Reflection. *Faculty Focus*.
- Suarez-Balcazar, Y., & Harper, G. (2014). *Empowerment and participatory evaluation of community interventions: Multiple benefits*. Routledge.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Uno, H. B. (2011). *Teknologi komunikasi dan informasi pembelajaran*.
- Walsh, M. (2010). Multimodal literacy: What does it mean for classroom practice? *The Australian Journal of Language and Literacy*, 33(3), 211–239.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. SAGE Publications US.
- Yunus, M., & Mardiah, A. (2025). Peran Supervisi Klinis Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di SMKN 3 Tanjungpinang. *Journal of Education and Culture*, 5(1), 26–33.