

Literature Review on the Role of School Principals in the Society 5.0: Strategies and Future Challenges

Soleman Saidi ¹, Eni Suryowati ², Ummu Sholihah ³, Fatqurhohman*⁴

¹ Universitas Khairun Ternate, Indonesia

² Universitas PGRI Jombang, Indonesia

³ UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

⁴ Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia

e-mail: eman.saidi@unkhair.ac.id; enysuryowati@stkipjb.ac.id; ummu_sholihah@uinsatu.ac.id;
frohman86@unmuhjember.ac.id

Received: 15-08-2025 | Revised: 25-08-2025 | Accepted: 30-09-2025

Abstract

This study explores the role of school principals in the era of Society 5.0, emphasizing strategies and challenges in leading education within the VUCA context. Using a library research method, the study reviews relevant scientific literature from books, journal articles, conference proceedings, research reports, and official documents published within the last decade. The analysis highlights that principals are required to act as adaptive and innovative leaders who integrate technological advancement with strong character education. Effective leadership in this context must be holistic and contextual, bridging educational policies with classroom realities, addressing infrastructure disparities, and fostering collaborative, human-centered learning cultures. Furthermore, the findings reveal that the success of school leadership in Society 5.0 cannot be solely measured by the sophistication of technology, but by its effectiveness in creating inclusive, adaptive, and sustainable learning ecosystems. Future research opportunities remain wide open, particularly longitudinal and empirical studies on dialogical and collaborative leadership, as well as the development of learning communities. This study contributes both theoretically and practically by offering insights into leadership models that align with the demands of Society 5.0, while also providing direction for future educational leadership research.

Keywords: School Principals; Leadership in Society 5.0; VUCA Era; Learning Communities; Holistic and Contextual Leadership.

Corresponding Author: frohman86@unmuhjember.ac.id

Saidi, S., Suryowati, E., Sholihah, U., & Fatqurhohman, F. (2025). Literature Review on the Role of School Principals in the Society 5.0: Strategies and Future Challenges. *RESET: Review of Education, Science, and Technology*, 1(1), 55-64. <https://doi.org/10.66031/reset.v1i1.20>

Copyright ©2025 to the Author. Published by CV. Ihsan Cahaya Pustaka
This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang senantiasa relevan untuk dikaji, terutama dalam konteks organisasi pendidikan, karena berperan sentral dalam menentukan efektivitas manajemen dan keberlanjutan mutu sekolah (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020; Susanto et al., 2023). Pada hakikatnya, kepemimpinan adalah tanggung jawab untuk

mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama (Larsson & Löwstedt, 2023; Yanti & Mursidi, 2021). Dalam perspektif Islam, kepemimpinan bersifat fundamental yang menentukan arah dan keseimbangan kehidupan organisasi. Memasuki era transformasi menuju Society 5.0, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan adaptif, yang melibatkan keterampilan komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, kecerdasan emosional, serta kemampuan membangun hubungan dan beradaptasi dengan lingkungan (Fatqurhohman, 2025). Peran kepemimpinan transformasional sangat krusial dalam mengoordinasi anggota atau lembaga agar mampu bersaing secara global serta menjaga esensinya, untuk menginspirasi dan membangkitkan semangat, tetapi juga mendorong inovasi, kreativitas, serta komitmen kolektif tanpa tekanan struktural (Lai et al., 2020; Prestiadi et al., 2020)).

Dalam ekosistem pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah menjadi dua pilar utama yang saling mempengaruhi (Kaur Bagga et al., 2023; Rass et al., 2023). Budaya organisasi, meliputi sistem nilai, norma, dan praktik, berperan membentuk lingkungan belajar yang kondusif, kolaboratif, serta berorientasi pada mutu (Akpa et al., 2021; Ketprapakorn & Kantabutra, 2022). Peran kepala sekolah tidak hanya administratif, namun sebagai pemimpin transformasional yang berfungsi sebagai agen perubahan, membangun visi bersama, dan mendorong inovasi melalui pengaruh ideal, stimulasi intelektual, serta perhatian individual (Doan et al., 2020; Kaur Bagga et al., 2023). Gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam membentuk budaya organisasi adaptif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen guru.

Di Indonesia, Permendikbud No. 6 Tahun 2018 telah menetapkan standar kompetensi kepala sekolah yang mencakup kemampuan manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Namun, implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti aspek administratif dibanding penguatan budaya organisasi (Agoustin & Roesminingsih, 2021; Jani & Suryadinata, 2023; Mardizal et al., 2023). Oleh karena itu, perlu adanya analisis kritis mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dapat berkontribusi lebih optimal dalam membangun budaya organisasi yang berdaya saing sekaligus berkarakter.

Era Society 5.0 sebagai konsep *Smart Society* yang mengedepankan integrasi ruang siber dan ruang fisik dengan tetap berlandaskan nilai-nilai humanistik (Harahap et al., 2023; Mira Marisa & Saipul An Nur, 2021). Sekolah tidak lagi sekadar dipandang sebagai lembaga administratif, namun harus bertransformasi menjadi pusat inovasi dan pemberdayaan komunitas. Dimensi perubahan kepemimpinan kepala sekolah di era Society 5.0, diantaranya transformasi menuju digital leadership (Hargitai & Bencsik, 2023; Peng, 2022), supervisor akademik (Zhang et al., 2023), visioner (Adnan et al., 2023; Mardizal et al., 2023), pengembangan kurikulum, pemberdayaan pendidik, manajemen sekolah, serta kemitraan strategis (Rani Afkarina et al., 2023; Ristianah & Ma'sum, 2022), inovator pendidikan yang adaptif (Abdulah et al., 2022; Alfiani & Fauziyah, 2020; Nahnudin et al., 2023). Sehingga permasalahan ini penting terhadap transformasi pembelajaran, manajemen data, dan pengembangan visi kolaboratif.

Kajian literatur ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, diantaranya beberapa penelitian masih bersifat konseptual, belum ada integrasi menyeluruh antara kepemimpinan digital, inovatif, visioner, dan inklusif dalam satu kerangka yang komprehensif, masih terbatas pada konteks lokal dan belum mengeksplorasi secara mendalam peran kepala

sekolah dalam membentuk learning communities, mengembangkan kepemimpinan dialogis, serta memperkuat keterlibatan komunitas. Kesenjangan ini menegaskan perlunya kajian literatur yang lebih sistematis dan strategis.

Urgensi penelitian ini sangat tinggi mengingat Society 5.0 mempertemukan tantangan digitalisasi dengan kebutuhan akan kepemimpinan humanistik. Kepala sekolah dituntut tidak hanya mampu mengelola, tetapi juga menjadi pemimpin transformatif, visioner, sekaligus modal sosial bagi komunitas sekolah (Hargitai & Bencsik, 2023; Jan & Maulida, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran dan strategi kepala sekolah di era Society 5.0. Fokus penelitian diarahkan pada strategi dan tantangan kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi era society 5.0.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan menelaah berbagai literatur yang relevan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai konsep, teori, serta praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi tantangan era Society 5.0. Sumber data berasal dari beragam publikasi akademik, meliputi buku ilmiah, artikel jurnal nasional maupun internasional, serta dokumen resmi yang diterbitkan oleh lembaga pendidikan. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan tiga kriteria utama, yaitu: (1) relevansi dengan topik kepemimpinan kepala sekolah dan Society 5.0, (2) kemutakhiran publikasi dengan prioritas pada sepuluh tahun terakhir, serta (3) kredibilitas sumber yang diacu.

Pendekatan ini dipilih karena studi pustaka memungkinkan peneliti mengkaji dan mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis serta temuan empiris yang sudah ada, sehingga menghasilkan pemetaan komprehensif mengenai peran kepala sekolah di era Society 5.0. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan konsep kepemimpinan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan digitalisasi dan humanisasi, serta kontribusi praktis dalam bentuk rekomendasi strategis bagi kepala sekolah, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan visioner.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Transformasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Society 5.0

Era Society 5.0 menuntut dunia pendidikan untuk melakukan transformasi fundamental dengan menempatkan manusia sebagai pusat pengembangan dan teknologi sebagai penggerak utama perubahan (Diana & Soeratin, 2023; Harahap et al., 2023; Lee et al., 2024). Dalam konteks ini, peran kepala sekolah menjadi sangat krusial karena kepemimpinan tradisional yang hierarkis tidak lagi memadai menghadapi disrupsi dan kompleksitas era baru. Kepala sekolah harus bertransformasi menjadi pemimpin visioner yang mendorong inovasi, kolaborasi, serta distribusi kepemimpinan di antara guru dan tenaga kependidikan (Chughtai et al., 2023; Larsson & Löwstedt, 2023). Lebih jauh, mereka dituntut menjadi *chief learning officer* yang tidak hanya melek digital, tetapi juga cakap memanfaatkan teknologi seperti AI, IoT, dan big data untuk pengambilan keputusan yang

tepat (Fatqurhohman et al., 2025; Fatqurhohman & Huda, 2025). Namun aspek kemanusiaan seperti empati, kolaborasi, dan kepemimpinan pelayanan harus dikedepankan.

Transformasi kepemimpinan kepala sekolah di era Society 5.0 merupakan keniscayaan multidimensi yang mengintegrasikan visi digital dan nilai humanistik (Ardinata et al., 2022). Pemimpin pendidikan harus adaptif, inovatif, dan kolaboratif, sekaligus berlandaskan nilai humanis-profetik, agar mampu mewujudkan pembelajaran yang relevan, bermakna, dan berdaya saing dalam menghadapi tantangan serta peluang masyarakat futuristik.

(1) Kepemimpinan digital yang adaptif dan inovatif.

Kepemimpinan digital kepala sekolah menuntut peran adaptif dan inovatif dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam budaya kolaboratif-humanistik sekolah (Mthanti & Msiza, 2023; Riani & Ain, 2022). Kepala sekolah perlu berfungsi sebagai *chief innovation officer* yang tidak hanya literat digital, tetapi juga mampu memanfaatkan AI, IoT, dan analitik data untuk mengoptimalkan pembelajaran serta administrasi. Tantangan profesionalisme guru di era ini menegaskan perlunya literasi digital, kolaborasi lintas pemangku kepentingan, dan pembelajaran berkelanjutan (Adipat et al., 2023; Meesuk et al., 2021). Kepemimpinan digital harus adaptif dalam membangun kultur sekolah yang terbuka terhadap eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, dan solusi berbasis teknologi (Butler-Henderson & Crawford, 2020; McCarthy et al., 2023).

(2) Kepemimpinan transformasional yang humanistik.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, efektif mendorong komitmen kolektif dan inovasi sekolah (Khilji, 2022). Dalam konteks Society 5.0, kepala sekolah tidak cukup menjadi administrator, tetapi harus berperan sebagai katalisator perubahan yang humanistik (Riani & Ain, 2022; Tripathi & Kumar, 2020). Teknologi diposisikan sebagai sarana untuk memanusiakan, bukan menggantikan, sehingga kepemimpinan harus menyeimbangkan visi digital dengan nilai empati. Kepala sekolah dituntut menginspirasi melalui visi bersama, menstimulasi pemikiran kritis, dan memperhatikan kebutuhan unik setiap guru maupun siswa (Anadol & Behery, 2020). Kepemimpinan Humanistik memastikan personalisasi pembelajaran tidak kehilangan esensinya, yakni penguatan karakter, empati, dan kompetensi sosial-emosional sebagai fondasi masyarakat beradab.

(3) Kepemimpinan kolaboratif dan inklusif.

Kepemimpinan kolaboratif dan inklusif menjadi kunci bagi kepala sekolah dalam menjawab kompleksitas era digital (Bush, 2019; Kaufman et al., 2020). Model kepemimpinan terdistribusi memungkinkan guru, orang tua, dan masyarakat berperan aktif dalam komunitas praktik, sehingga kapasitas organisasi meningkat. Dengan memastikan setiap suara didengar dan potensi diberdayakan, tercipta ekosistem sekolah yang tangguh, partisipatif, dan berorientasi pada tujuan kolektif.

(4) Kepemimpinan dengan pendekatan profetik-humanis.

Kepemimpinan profetik-humanis menempatkan nilai moral dan kemanusiaan sebagai fondasi dalam memandu pemanfaatan teknologi pendidikan (Dewi et al., 2020). (Riani & Ain, 2022; Tripathi & Kumar, 2020) menegaskan bahwa integrasi keterampilan digital, pemikiran kritis, dan nilai profetik mampu menyeimbangkan

aspek kognitif, etika, dan kolaborasi. Prinsip sidq, amanah, tabligh, dan fathonah memberi arah etis bagi inovasi, sementara pendekatan humanis memastikan setiap kebijakan berorientasi pada pemuliaan manusia, pembangunan integritas, dan kepekaan sosial, sehingga kemajuan teknologi selaras dengan nilai-nilai universal (Anadol & Behery, 2020; Ghazali, 2023; Mthanti & Msiza, 2023).

(5) Strategi kontekstual yang adaptif.

Kepala sekolah di Era Society 5.0 perlu menerapkan strategi kepemimpinan kontekstual yang adaptif, yakni responsif terhadap dinamika lokal dan mampu menghadirkan solusi fleksibel (Lämsä & Keränen, 2020; Rimita et al., 2020). Pendekatan ini efektif menghadapi tantangan VUCA sekaligus memperkuat profesionalisme guru (Fatqurhohman, 2025). Transformasi tersebut menegaskan pergeseran peran kepala sekolah dari manajer menjadi visioner, fasilitator, dan pemimpin moral (Hanine & Dinar, 2022; Minciu et al., 2020). Sinergi antara kecanggihan digital dan nilai humanistik melalui kepemimpinan adaptif dan kolaboratif akan menciptakan ekosistem pendidikan yang tidak hanya cerdas tetapi juga bijaksana, memberdayakan teknologi untuk melahirkan pembelajar sepanjang hayat yang berkarakter mulia serta siap berkontribusi bagi kemaslahatan masyarakat.

3.2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Society 5.0

Strategi kepemimpinan kepala sekolah di Era Society 5.0 menuntut pendekatan adaptif, kolaboratif, dan visioner agar sekolah mampu menghadapi dinamika sosial serta disrupsi teknologi (Fatqurhohman, 2025; Rani Afkarina et al., 2023).

- (1) Peningkatan kepemimpinan guru (*teacher leadership*) menjadi kunci dalam memperkuat budaya kolaborasi, seperti rapat rutin, pelatihan, dan pengambilan keputusan partisipatif mampu memperkuat peran guru sebagai pemimpin dalam sekolah.
- (2) Profesionalisme guru melalui literasi digital yang mencakup pemahaman teknologi, kompetensi abad 21, pembelajaran humanistik, pembelajaran berkelanjutan, serta kolaborasi antar pemangku kepentingan.
- (3) Penguatan kemitraan eksternal dengan lembaga pendidikan, industri, dan masyarakat memperkuat kapasitas inovasi sekolah.
- (4) Penyusunan kurikulum adaptif berbasis kompetensi abad 21 yang responsif terhadap tantangan Society 5.0, mencakup literasi digital, pemecahan masalah, serta integrasi teknologi dalam pembelajaran.

3.3. Tantangan Kepemimpinan di Era Society 5.0

Era Society 5.0 menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, namun praktiknya menunjukkan kesenjangan. Kepala sekolah tidak cukup sebagai administrator, tetapi juga navigator perubahan, fasilitator pembelajaran, dan penjaga etika (Asmendri et al., 2023; Mthanti & Msiza, 2023; Riani & Ain, 2022; Sartika, 2023). Tantangan yang muncul antara lain literasi digital, kolaborasi multipihak, pengelolaan inovasi, serta ketahanan moral dalam menghadapi dinamika VUCA.

- (1) Kesenjangan infrastruktur dan literasi digital, yaitu ketimpangan akses teknologi dan rendahnya literasi digital guru-siswa, yang menghambat implementasi kebijakan digital inklusif (Larsson & Löwstedt, 2023).
- (2) Keterbatasan profesionalisme dan kesiapan guru, yaitu sebagian besar guru masih berada pada tahap awal adopsi teknologi dan membutuhkan pendampingan berkelanjutan agar integrasi digital bermakna secara pedagogis (Gunawan & Imam, 2023; Sutiono, 2021).
- (3) Lingkungan VUCA, yaitu menuntut kepala sekolah memiliki fleksibilitas kepemimpinan tinggi dengan kemampuan dinamis yang memerlukan arahan tegas, dan gaya delegatif-partisipatif dalam pengembangan kurikulum maupun inovasi pembelajaran.
- (4) Etika dan humanisasi teknologi, yaitu kepala sekolah dituntut memastikan digitalisasi tidak mereduksi pendidikan menjadi sekadar transfer informasi, namun sarana memperkuat karakter, empati, dan nilai kemanusiaan dengan menempatkan teknologi sebagai alat pemer kaya relasi, bukan pengganti.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah di Era Society 5.0 memerlukan pendekatan yang integratif dan adaptif, diantaranya:

- (1) Kepemimpinan transformasional menjadi inti yang menyatukan dimensi digital dan humanistik secara kohesif, sehingga membentuk landasan strategis bagi transformasi pendidikan yang adaptif.
- (2) Budaya kolaboratif melalui *distributed leadership* menekankan bahwa kepemimpinan tidak dapat bertumpu pada satu individu, melainkan membutuhkan partisipasi aktif guru, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang resilien.
- (3) Literasi digital merupakan prasyarat transformasi, karena profesionalisme guru dan efektivitas kebijakan sangat bergantung pada pemahaman teknologi, sehingga kepala sekolah merancang intervensi strategis yang kontekstual.
- (4) Urgensi model kepemimpinan kontekstual dan berkelanjutan yang relevan dengan dinamika lokal, berbasis nilai, serta berorientasi pada penguatan kapasitas dan budaya sekolah.

Peluang riset masa depan masih terbuka lebar, khususnya penelitian longitudinal dan empiris terkait kepemimpinan kepala sekolah di era Society 5.0, termasuk eksplorasi tentang *learning communities*, kepemimpinan dialogis, dan kolaboratif yang menjadi agenda strategis untuk memperkuat landasan teoretis maupun praktik. Oleh karena itu, dalam menghadapi tantangan multidimensi Era Society 5.0, kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan holistik dan kontekstual, dengan menjembatani kebijakan yang realitas pada situasi lapangan, mengadvokasi kesenjangan infrastruktur, serta menumbuhkan budaya kolaboratif berpusat pada manusia. Keberhasilan diukur bukan pada kecanggihan teknologi, melainkan efektivitasnya dalam membangun ekosistem belajar inklusif, adaptif, dan berkarakter.

4. KESIMPULAN

Peran kepala sekolah pada era Society 5.0 memiliki posisi strategis dalam menciptakan pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berpusat pada manusia. Kepala sekolah tidak hanya

dituntut menguasai perkembangan teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya dengan penguatan nilai karakter agar sekolah tetap inklusif serta tanggap terhadap kompleksitas tantangan era VUCA. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang efektif harus bersifat holistik dan kontekstual, yakni dengan menjembatani kebijakan pendidikan dengan realitas lapangan, mengadvokasi kesenjangan infrastruktur, sekaligus menumbuhkan budaya belajar kolaboratif. Upaya tersebut penting untuk memastikan bahwa transformasi digital tidak sekadar berfokus pada kecanggihan teknologi, tetapi lebih pada kebermaknaannya dalam membangun ekosistem belajar yang inklusif, adaptif, dan berkarakter.

Di sisi lain, peluang penelitian di masa depan masih terbuka luas, khususnya melalui studi longitudinal dan empiris yang mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan learning communities serta memperkuat pola kepemimpinan dialogis dan kolaboratif. Kajian semacam ini diperlukan untuk memperkaya landasan teoretis sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan di era Society 5.0. Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya diukur dari sejauh mana teknologi diterapkan, melainkan dari efektivitasnya dalam membangun lingkungan belajar yang humanis, berkelanjutan, dan relevan dengan tuntutan zaman.

UCAPAN TERIMAKASH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada rekan sejawat serta pihak-pihak yang telah memberikan dukungan melalui ide, inspirasi, dan diskusi akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, M. K., Fauzi, I. K. A., & Sudrajat, A. (2022). Manajemen Strategi Pengelolaan Kelas dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan. *Jurnal Simki Pedagogia*, 5(2). <https://doi.org/10.29407/jsp.v5i2.149>
- Adipat, S., Chotikapanich, R., Laksana, K., Busayanon, K., Piatanom, P., Ausawasowan, A., & Elbasouni, I. (2023). Technological Pedagogical Content Knowledge for Professional Teacher Development. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(1). <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0015>
- Adnan, A., Gunawan, A., & Syarifudin, E. (2023). Analisis Model Kepemimpinan Karismatik dan Visioner. *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.47467/tarbiatuna.v4i1.4381>
- Agoustin, P. E., & Roesminingsih, E. (2021). Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mutu Sekolah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(4).
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1).
- Alfiani, M. M., & Fauziyah, Y. (2020). Manajemen Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *ISLAMIKA*, 2(1). <https://doi.org/10.36088/islamika.v2i1.403>
- Anadol, Y., & Behery, M. (2020). Humanistic leadership in the UAE context. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(4). <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0023>
- Ardinata, R., Rahmat, J., & Andres FS. (2022). Transformasional sebagai solusi pengembangan konsep smart city menuju era society 5.0: sebuah kajian literature *Al-Isyraq*, 1(1).

- Asmendri, A., Sari, M., Khairiah, K., Afnibar, Sulistyorini, Ibarra, F. P., Santos, M. R. H. M. D., & Quicho, R. F. (2023). The Roles of Principals in Teacher Competency Development for Students' Morale Improvement. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(11). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i11.6223>
- Bush, T. (2019). Professional learning communities and instructional leadership: A collaborative approach to leading learning? In *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6). <https://doi.org/10.1177/1741143219869151>
- Butler-Henderson, K., & Crawford, J. (2020). Digitally empowered students through teacher leadership: The role of authentic leadership. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 3(1). <https://doi.org/10.37074/jalt.2020.3.s1.6>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Dewi, E. R., Hidayatullah, C., Oktavianti, D., & Raini, M. Y. (2020). Konsep Kepemimpinan Profetik. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5(1).
- Diana, A., & Soeratin, H. (2023). Peran Kepemimpinan di Era Society 5.0 dengan Konsep Multieduhealthtainment. *MASALIQ*, 3(4). <https://doi.org/10.58578/masaliq.v3i4.1251>
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- Fatqurhohman, F. (2025). *Transformasi Kepemimpinan Pendidikan Era VUCA: Strategi Menuju Institusi Unggul dan Adaptif*. CV. Ihsan Cahaya Pustaka: Jember
- Fatqurhohman, F., Damayanti, N. W., & Chen, X. (2025). Innovation Digital and Virtual Reality Based Instructional Design for High School Students. *JINEA: Journal of Innovation in Education and Learning*, 1(2), 63–74. <https://jurnal.ihsancahayapustaka.id/index.php/jinea>
- Fatqurhohman, F., & Huda, H. (2025). Implementation of Articulate Storyline Learning Media in Cultivating Students' Character in The Digital Era. *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 12(1). <https://doi.org/10.24252/auladuna.v12i1a2.2025>
- Ghazali, Z. I. (2023). Prophetic Leadership in Islamic Educational Institutions in the 4.0 Era. *Al-Abshar: Journal of Islamic Education Management*, 2(1). <https://doi.org/10.58223/al-abshar.v2i1.61>
- Gunawan, A., & Imam, I. K. (2023). Guru Profesional: Makna dan Karakteristik. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(2). <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i2.256>
- Hanine, S., & Dinar, B. (2022). The Challenges of Human Capital Management in the VUCA Era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03). <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103030>
- Harahap, N. J., Limbong, C. H., & Sinaga Simanjorang, E. F. (2023). The Education in Era Society 5.0. *Jurnal Eduscience*, 10(1). <https://doi.org/10.36987/jes.v10i1.3959>
- Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2023). The Role of Leadership in Digital Learning Organizations. *Emerging Science Journal*, 7(2). <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SIED2-09>
- Jan, B. K., & Maulida, M. (2022). The Role of Leaders' Motivation, Entrepreneurial Leadership, and Organisational Agility in Social Enterprise Sustainability. *The South East Asian Journal of Management*, 16(2). <https://doi.org/10.21002/seam.v16i2.1167>
- Jani, J., & Suryadinata, S. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2233>
- Kaufman, Eric. K., Mitra, S., Anderson, J. C., Coartney, J. S., & Cash, C. S. (2020). LEADING COLLABORATIVE CHANGE IN AN EDUCATIONAL

- ORGANIZATION. *Journal of Leadership Education*, 19(4). <https://doi.org/10.12806/v19/i4/r5>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. In *Sustainable Production and Consumption*. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Khilji, S. E. (2022). An Approach for Humanizing Leadership Education: Building Learning Community & Stakeholder Engagement. *Journal of Management Education*, 46(3). <https://doi.org/10.1177/10525629211041355>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lämsä, A. M., & Keränen, A. (2020). Responsible Leadership in the Manager–Employee Relationship. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2277977920958543>
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2023). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(1). <https://doi.org/10.1177/1741143220973668>
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Mardizal, J., Handayani, E. S., Ghazali, A., Al Haddar, G., Anggriawan, F., & Arifudin, O. (2023). Model Kepemimpinan Transformational, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5).
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>
- McLaughlin, C. P., & Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and Practice (Peter G. Northouse). *Journal of College Student Development*, 61(2). <https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023>
- Meesuk, P., Wongrugsu, A., & Wangkaewhiran, T. (2021). Sustainable Teacher Professional Development Through Professional Learning Community: PLC. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 23(2). <https://doi.org/10.2478/jtes-2021-0015>
- Minciu, M., Berar, F. A., & Dobrea, R. C. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management and Marketing*, 15(2). <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0015>
- Mira Marisa, & Saipul An Nur. (2021). Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Di Era Society 5.0. *SOSIOEDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 10(2). <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v10i2.1553>
- Mthanti, B. J., & Msiza, P. (2023). The roles of the school principals in the professional development of teachers for 21st century Education. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2267934>
- Nahnudin, N., Fauji, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *TADBIR MUWAHHID*, 7(1). <https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.8127>
- Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4). <https://doi.org/10.1177/2096608321989835>

- Prestiadi, D., Gunawan, I., & Sumarsono, R. B. (2020). *Role of Transformational Leadership in Education 4.0*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.020>
- Rani Afkarina, Cindi Septianza, Ahmad Faisol Amir, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Manajemen Perubahan Di Era VUCA. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6). <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>
- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004>
- Riani, S. S., & Ain, S. Q. (2022). The Role of School Principal in Implementing Education Quality Management. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 6(2). <https://doi.org/10.23887/jisd.v6i2.45216>
- Rimita, K., Hoon, S. N., & Levasseur, R. (2020). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment. *Journal of Social Change*, 12(1). <https://doi.org/10.5590/josc.2020.12.1.02>
- Ristianah, N., & Ma'sum, T. (2022). Konsep Manajemen Mutu Pendidikan. *TABYIN: JURNAL PENDIDIKAN ISLAM*, 4(01). <https://doi.org/10.52166/tabyin.v4i01.169>
- Sartika, D. (2023). Role of the Principal on Teacher Pedagogic Competence. *Journal of Education Method and Learning Strategy*, 1(01). <https://doi.org/10.59653/jemls.v1i01.14>
- Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3). <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3356>
- Sutiono, Dr. (2021). Profesionalisme Guru. *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2). <https://doi.org/10.34005/tahdzib.v4i2.1569>
- Tripathi, R., & Kumar, A. (2020). Humanistic leadership in the Tata group: the synergy in personal values, organisational strategy and national cultural ethos. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(4). <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0025>
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1). <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>
- Zhang, G., Zhang, T., Mao, S., Xu, Q., & Ma, X. (2023). Supervisors' ethical leadership and graduate students' attitudes toward academic misconduct. *PLoS ONE*, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283032>