

Received: June 2026; Revised: June 2026
Accepted: July 2026; Published: July 2026

Kepemimpinan Transformasional dalam Penguatan Manajemen Pendidikan di Era Society 5.0

**Mita Sartika,¹ Raiza Hanifa,² Soibatul Aslamiah Nasution,³
Rivaldo Armen,⁴ M Sultan Azis⁵**

¹⁻⁵ IAI Yaptip Chadijah Ismail Pasaman Barat

Email: ¹ mitasartika504@gmail.com, ² raizahanifa25@gmail.com, ³ aslamiahs114@gmail.com, ⁴ armenrivaldo@gmail.com, ⁵ sultanazis03072002@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat manajemen pendidikan pada era Society 5.0. Metode yang digunakan adalah studi literatur (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis, melalui penelusuran sistematis dan analisis isi jurnal nasional terindeks Sinta serta jurnal internasional bereputasi Scopus, buku, dan dokumen kebijakan. Hasil kajian menunjukkan bahwa empat dimensi kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual) secara konsisten memperkuat fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan, dengan kontribusi empiris terhadap kinerja guru berkisar antara 21,4% hingga 33,51% pada berbagai konteks satuan pendidikan. Kajian ini bermanfaat bagi kepala sekolah, pengawas, dan pengambil kebijakan pendidikan dalam merumuskan strategi kepemimpinan digital-humanis. Orisinalitas kajian terletak pada pemetaan konseptual eksplisit yang menautkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional dengan fungsi manajemen pendidikan secara

spesifik dalam konteks Society 5.0, relasi yang masih jarang disintesis secara terintegrasi dalam literatur terdahulu.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, manajemen pendidikan, society 5.0, studi literatur.

Pendahuluan

Dunia pendidikan global saat ini berada pada titik pergeseran paradigma dari Revolusi Industri 4.0 menuju era Society 5.0. Jika Industri 4.0 berorientasi pada otomatisasi dan efisiensi mesin, Society 5.0 justru menempatkan integrasi teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *Internet of Things* (IoT), robotika, dan *big data* secara berpusat pada manusia (*human-centered*) demi terciptanya keseimbangan antara kemajuan ekonomi dan pemecahan persoalan sosial.¹ Konsep ini pertama kali dicanangkan oleh Pemerintah Jepang melalui Rencana Dasar Sains dan Teknologi Kelima pada tahun 2016, dan sejak itu berkembang menjadi rujukan global, termasuk dalam sektor pendidikan Indonesia.²

Transformasi tersebut membawa konsekuensi langsung terhadap tata kelola pendidikan. Lembaga pendidikan dituntut mampu mengelola sumber daya manusia, kurikulum, dan proses pembelajaran secara adaptif tanpa kehilangan orientasi kemanusiaan.³ Namun demikian, realitas empiris menunjukkan

¹ Kurniati Rahmadani et al., “Revolusi Pendidikan Indonesia Di Era 5.0,” *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 18, no. 1 (2024): 65–71, <https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.886>.

² Nia Yunia Sari, “Industri 4.0 Dan Pendidikan (Upaya Perguruan Tinggi Dalam Mempersiapkan Kelulusan Yang Siap Terhadap Gencaran Serangan Revolusi Industri 4.0),” *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 2, no. 2 (2021): 172–89, <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v2i2.129>.

³ Ahmad Thohirin, A. Faizin, and Lailatul Afifah, “Kecakapan Abad 21: Kompetensi Pemimpin Pendidikan Masa Depan,” *Jurnal Basicedu* 9, no. 4 (2025): 992–1003, <https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/10376/3772>.

adanya kesenjangan kompetensi manajerial pada level kepala sekolah maupun pemimpin lembaga pendidikan.⁴ Banyak pemimpin sekolah memaknai kepemimpinan di era digital secara sempit, sebatas kecakapan teknis (*tech-savvy*) dan pengadaan infrastruktur, tanpa disertai visi transformasional yang humanis.⁵

Padahal, penguatan manajemen pendidikan pada era Society 5.0 memerlukan gaya kepemimpinan yang secara simultan mampu membangun visi bersama, menggerakkan optimisme kolektif, menstimulasi inovasi berpikir, dan memperhatikan kebutuhan individu anggota organisasi.⁶ Karakteristik tersebut sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dirumuskan Bass dan Avolio, yang secara empiris di berbagai satuan pendidikan Indonesia terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru, dengan besaran kontribusi bervariasi antara 21,4% hingga 33,51%, bahkan mencapai 69,02% apabila dikombinasikan dengan variabel motivasi kerja.⁷

Meskipun demikian, mayoritas kajian terdahulu masih membahas pengaruh kepemimpinan transformasional secara

⁴ Dahlia, "Manajemen Kepala Sekolah Di Era Society 5.0: Strategi Kepemimpinan Adaptif Dalam Transformasi Pendidikan," *PEF : Perfect Education Fairly* 2, no. 1 (2024): 45–53.

⁵ Liyana Qayyimah et al., "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Menghadapi Era Society 5.0," *Educatio : Jurnal Ilmu Kependidikan* 19, no. 2 (2024): 243–52, <https://doi.org/10.29408/edc.v19i2.27688>.

⁶ Siemze Joen, Purnamawati, and Amiruddin, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru," *UNM of Journal Technological and Vocational* 6, no. 3 (2022): 226–31.

⁷ Windiawan Windiawan, Sitti Hartinah, and Beni Habibi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2892–2903, <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1387>.

umum terhadap kinerja atau komitmen guru, tanpa mengaitkannya secara spesifik dengan penguatan fungsi manajemen pendidikan dalam konteks transformasi Society 5.0.⁸ Artikel ini disusun untuk mengisi kesenjangan tersebut, dengan fokus khusus menelaah secara literatur bagaimana masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional dapat memperkuat fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan pada era Society 5.0.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns dalam karyanya *Leadership*, yang membedakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional dipahami sebagai proses pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan pengikut berbasis imbalan atas kinerja, sedangkan kepemimpinan transformasional dipahami sebagai proses saling meningkatkan moralitas dan motivasi antara pemimpin dan pengikut menuju tujuan bersama yang lebih tinggi. Bass kemudian mengoperasionalkan konsep tersebut ke dalam konteks organisasi formal dan merumuskan empat dimensi utama yang dikenal sebagai “4I”.

Dimensi pertama, pengaruh ideal (*idealized influence*), merujuk pada kemampuan pemimpin menjadi teladan (*role model*) yang dipercaya, dihormati, dan diikuti oleh bawahan karena integritas serta konsistensi antara ucapan dan tindakan. Dimensi kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), merujuk pada kemampuan pemimpin mengomunikasikan visi secara meyakinkan sehingga membangkitkan optimisme dan semangat kolektif bawahan. Dimensi ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), merujuk pada dorongan pemimpin agar bawahan berani

⁸ Ratna Kusuma Dewi, “Kepemimpinan Transformasional Dan Kultur Inovasi: Strategi Digital Academic Leadership Dalam Menghadapi,” *Manajerial* 18, no. 1 (2025): 54–61.

berpikir kritis, kreatif, dan menawarkan solusi baru atas persoalan organisasi tanpa rasa takut dikritik. Dimensi keempat, konsiderasi individual (*individualized consideration*), merujuk pada perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan tahap perkembangan setiap anggota organisasi secara berbeda-beda.

Manajemen Pendidikan: Konsep dan Fungsi

Manajemen pendidikan secara konseptual dimaknai sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya pendidikan (manusia, kurikulum, sarana-prasarana, dan pembiayaan) guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Fungsi perencanaan (*planning*) meliputi perumusan visi, misi, tujuan, serta strategi jangka pendek dan jangka panjang lembaga pendidikan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) meliputi penataan struktur, pembagian tugas, dan pengalokasian sumber daya sesuai kapasitas masing-masing unit kerja. Fungsi pelaksanaan (*actuating*) meliputi penggerakan seluruh sumber daya manusia agar bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan, sedangkan fungsi pengawasan (*controlling*) meliputi pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikan atas capaian kinerja lembaga.

Efektivitas manajemen pendidikan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, kurikulum, dan administrasi secara terintegrasi. Ketika lembaga pendidikan dihadapkan pada tuntutan transformasi digital Society 5.0, keempat fungsi manajemen tersebut perlu direvitalisasi agar responsif terhadap perubahan teknologi tanpa mengabaikan aspek humanis. Dengan demikian, manajemen pendidikan pada era ini tidak lagi cukup dipahami sebagai aktivitas administratif rutin,

melainkan sebagai proses strategis yang memerlukan kepemimpinan adaptif dan visioner.⁹

Konsep Society 5.0: Genealogi Konsep, Karakteristik, dan Pilar Teknologi

Konsep Society 5.0 merupakan konsep masyarakat masa depan yang diinisiasi Pemerintah Jepang sebagai kelanjutan evolusi peradaban manusia, yang secara konseptual digambarkan bergerak dari society 1.0 (masyarakat berburu-meramu), society 2.0 (masyarakat agraris), society 3.0 (masyarakat industri), society 4.0 (masyarakat informasi), hingga society 5.0 (masyarakat super cerdas) yang mengintegrasikan ruang siber (*cyberspace*) dan ruang fisik (*physical space*) secara harmonis dengan tetap menempatkan manusia sebagai pusat pembangunan (*human security and well-being*). Lima pilar teknologi utama yang menopang Society 5.0 meliputi kecerdasan buatan, *Internet of Things*, *big data*, robotika, dan teknologi jejaring generasi lanjut.

Dalam konteks pendidikan, era ini menuntut integrasi kecerdasan buatan, *Internet of Things*, dan *big data* ke dalam proses pembelajaran maupun manajemen sekolah, sekaligus menuntut kompetensi kepemimpinan baru yang oleh Napitu disebut sebagai *digital leadership* berbasis *data-driven empathy*, yakni kemampuan memadukan literasi teknologi dengan sensitivitas terhadap kebutuhan manusia. Perspektif etis-spiritual, menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan transformasional di era ini idealnya berpijak pada nilai-nilai moral agar transformasi teknologi tidak mereduksi dimensi kemanusiaan peserta didik. Sementara itu, Samsudin melalui

⁹ Achmad Ridlowi, "Peran Sumber Daya Manusia Terampil (Alisis Kritis Resolusi Problem Pendidikan Pondok Pesantren)," *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 1, no. 2 (2020): 170–90, <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v1i02.54>.

analisis *Interpretive Structural Modeling* (ISM) pada sekolah-sekolah Muhammadiyah menemukan bahwa kepemimpinan menjadi faktor kunci (*driving factor*) yang memengaruhi kualitas kurikulum dan layanan pendidikan dalam mewujudkan keunggulan sekolah di tengah tuntutan Society 5.0.¹⁰ Temuan kualitatif naratif pada studi kepemimpinan madrasah dalam proses digitalisasi turut memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh strategi kepemimpinan berupa pelatihan rutin, pemanfaatan teknologi dalam aktivitas harian, peningkatan infrastruktur, dan kerja sama lintas pihak, meskipun tetap dibayangi tantangan keterbatasan anggaran, kesenjangan kemampuan digital, dan resistensi terhadap perubahan.

Kajian Empiris Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pendidikan

Sejumlah penelitian empiris berbasis survei di Indonesia secara konsisten membuktikan pengaruh positif kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap berbagai indikator kinerja pendidikan, disertai bukti kuantitatif yang dapat diukur. Mulyani dan Wiarta pada 32 guru Sekolah Dasar Gugus V Kecamatan Abiansemai menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkontribusi sebesar 33,51% terhadap kinerja guru, motivasi kerja berkontribusi sebesar 35,51%, dan kedua variabel tersebut secara simultan berkontribusi sebesar 69,02% terhadap kinerja guru. Islahiyah et al. pada 60 guru di Sekolah Islam Terpadu Bina Bangsa Serang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan

¹⁰ Surip Umar, "Manajemen Entitas Untuk Perkembangan Pondok Pesantren Di Era Society 5.0," *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 4, no. 1 (2023): 78–92, <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v4i1.304>.

signifikan terhadap kinerja guru sebesar 21,4%, sementara iklim kerja guru berkontribusi sebesar 39%.

Meskipun demikian, hampir seluruh kajian tersebut bersifat kuantitatif-korelasional yang berfokus pada hubungan kepemimpinan dengan kinerja guru secara umum, dan belum secara khusus menjelaskan mekanisme bagaimana masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional memperkuat fungsi manajemen pendidikan tertentu dalam konteks spesifik transformasi Society 5.0. Kesenjangan konseptual inilah yang berupaya dijawab melalui sintesis literatur dalam artikel ini, dengan menautkan secara eksplisit keempat dimensi kepemimpinan transformasional dengan keempat fungsi manajemen pendidikan pada konteks Society 5.0.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*). Orientasi metodologisnya adalah analisis isi (*content analysis*) terhadap dokumen ilmiah yang membahas kepemimpinan transformasional, manajemen pendidikan, dan konsep Society 5.0. Pengumpulan data dengan cara mencari sumber dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan riset-riset yang sudah ada melalui basis data Google Scholar, Sinta, dan Science Direct. Data yang diperoleh dari studi pustaka dianalisis dengan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis. Model analisis data ini terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian

Sintesis atas dokumen literatur yang ditelaah menghasilkan lima temuan utama. Pertama, terdapat pola konsisten lintas studi bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja, komitmen, serta kompetensi pedagogik guru, dengan besaran kontribusi

empiris yang terdokumentasi berkisar antara 21,4 hingga 33,51%, dan mencapai 69,02% apabila dikombinasikan dengan variabel motivasi kerja.¹¹ Data ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor kuat, meskipun bukan satu-satunya faktor, bagi efektivitas organisasi pendidikan.¹²

Kedua, keempat dimensi kepemimpinan transformasional teridentifikasi memiliki relevansi konseptual langsung terhadap masing-masing fungsi manajemen pendidikan,¹³ sebagaimana dirangkum pada Tabel 1, meskipun literatur yang ada belum banyak memetakan relasi tersebut secara eksplisit dan terintegrasi.

Tabel 1. Pemetaan dimensi kepemimpinan transformasional terhadap fungsi manajemen pendidikan di era society 5.0 (hasil sintesis literatur)

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Fungsi Manajemen Pendidikan yang Diperkuat	Indikator Operasional pada Era Society 5.0
Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Perumusan visi sekolah yang mengintegrasikan teknologi berpusat manusia; keteladanan pemimpin dalam pemanfaatan

¹¹ Ni Made Heny Mulyani and I Wayan Wiarta, “Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru,” *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2021): 158, <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32117>.

¹² Milenia Febriyanti Nena, Sri Zulaihati, and Ati Sumiati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Guru Akuntansi Kejuruan Bisnis Dan Manajemen Smk Di Jakarta Pusat),” *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia* 19, no. 1 (2021): 49–65.

¹³ Akhmad Makmur et al., “Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Dunia Pendidikan Di Era Digital,” *Jurnal Syntax Admiration* 4, no. 1 (2023): 33–46, <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.525>.

		teknologi secara etis dan bertanggung jawab. ¹⁴
Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	Penggerakan partisipasi kolektif guru dan staf dalam transformasi digital; penguatan optimisme dan semangat menghadapi perubahan kurikulum serta metode pembelajaran. ¹⁵
Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Pengembangan struktur kerja dan pembagian peran yang fleksibel; peningkatan literasi digital dan budaya berpikir kritis-inovatif tenaga pendidik.
Konsiderasi Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	Pengawasan (<i>Controlling</i>)	Evaluasi kinerja berbasis data yang tetap mempertimbangkan kebutuhan personal; pembinaan dan pendampingan individual bagi guru dalam adaptasi teknologi. ¹⁶

Ketiga, era Society 5.0 memunculkan tuntutan kompetensi kepemimpinan baru yang bersifat hibrida, yaitu memadukan literasi teknologi dengan sensitivitas kemanusiaan, sebagaimana dikonseptualisasikan melalui istilah data-driven

¹⁴ Junaidah, “Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam,” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 141–62, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>.

¹⁵ Lutfi Rohmawati and Siti Neng Syamsiah, “Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Era Digital,” *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 4 (2024): 1–12.

¹⁶ Ida Farida, Muhammad Zuhaery, and Dian Hidayati, “Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Mewujudkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pendidikan,” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 156–65.

empathy.¹⁷ Temuan ini sejalan dengan yang menunjukkan bahwa inovasi manajemen kepemimpinan pendidikan yang berhasil menghadapi tantangan Society 5.0 selalu menggabungkan agenda transformasi digital dengan penguatan karakter secara simultan, bukan memprioritaskan salah satu di antara keduanya.¹⁸

Keempat, hasil analisis pemodelan struktural interpretatif mengonfirmasi bahwa kepemimpinan berperan sebagai faktor penggerak (*driving factor*) yang memengaruhi kualitas kurikulum dan layanan pendidikan,¹⁹ Mira menunjukkan posisi sentral kepemimpinan transformasional dalam ekosistem manajemen pendidikan di era Society 5.0, bukan sekadar variabel pendukung.

Kelima, di sisi lain, ditemukan pula tantangan implementasi berupa kesenjangan kompetensi digital, keterbatasan anggaran, dan resistensi terhadap perubahan pada level satuan pendidikan, yang mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam memperkuat manajemen pendidikan Society 5.0 bersifat kontekstual dan tidak dapat dilepaskan dari ketersediaan sumber daya kelembagaan. Temuan-temuan ini menjadi dasar bagi pembahasan lebih lanjut yang secara spesifik difokuskan pada judul kajian.

¹⁷ Nurhana Fakhriyah Imtinan, "Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Society 5.0," *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 2 (2021): 198–207, <https://doi.org/0.15642/jkpi.2021.10.2.226-251>.

¹⁸ Pyndho Cevin Taraya and Aji Prasetya Wibawa, "Mewujudkan Society 5.0 Melalui Pemanfaatan Teknologi Kecerdasan Buatan," *Jurnal Inovasi Teknik dan Edukasi Teknologi* 2, no. 8 (2022): 378–85, <https://doi.org/10.17977/um068v1i82022p378-385>.

¹⁹ Mira Marisa and Saipul An Nur, "Kepemimpinan Transformasional Pendidikan di Era Society 5.0," *SJIIP: Sosioedukasi Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial* 10, no. 2 (2021): 257–70.

Pembahasan

Pembahasan berikut secara khusus difokuskan pada mekanisme bagaimana keempat dimensi kepemimpinan transformasional memperkuat masing-masing fungsi manajemen pendidikan pada era Society 5.0, sesuai dengan fokus judul kajian ini, dan tidak diarahkan pada pembahasan kepemimpinan pendidikan secara umum.

1. Pengaruh Ideal dan Penguatan Fungsi Perencanaan

Dimensi pengaruh ideal menempatkan pemimpin sebagai figur teladan yang membangun kepercayaan dan rasa hormat anggota organisasi.²⁰ Dalam fungsi perencanaan pendidikan, dimensi ini termanifestasi melalui kemampuan kepala sekolah merumuskan visi strategis yang mengintegrasikan teknologi Society 5.0 tanpa kehilangan orientasi nilai kemanusiaan.²¹ Visi semacam ini penting sebab, kegagalan banyak pemimpin sekolah justru terjadi karena memaknai transformasi digital sekadar sebagai pengadaan infrastruktur, bukan sebagai perubahan paradigma perencanaan yang berpusat pada manusia. Secara operasional, penguatan fungsi perencanaan melalui pengaruh ideal dapat diwujudkan antara lain melalui:

- a. perumusan dokumen rencana strategis sekolah yang secara eksplisit memuat peta jalan integrasi teknologi berbasis nilai.²²

²⁰ Sri Febrina Ramadhani, Wahira, and Muhammad Ardiansyah, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 02 (2025): 534–42.

²¹ Yunus Purnama, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Yogyakarta Principal'S Transformational Leadership of State Senior Highschool in Yogyakarta City," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 8, no. 1 (2017): 1–9.

²² Herry Fitriyandi, "Integrasi Teknologi Informasi Komunikasi Dalam Pendidikan: Potensi Manfaat, Masyarakat Berbasis Pengetahuan,

- b. keteladanan pemimpin dalam pemanfaatan teknologi secara etis, misalnya dalam pengelolaan data siswa dan guru;²³ serta
- c. keterlibatan pemimpin secara langsung dalam forum perencanaan partisipatif bersama guru, orang tua, dan komite sekolah.²⁴

Dengan pengaruh ideal yang kuat, perencanaan pendidikan dapat dirumuskan secara partisipatif dan dipercaya seluruh warga sekolah sebagai arah perubahan yang sah dan bermakna, sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan transformasional yang berlandaskan nilai etis mampu menjaga keseimbangan antara kemajuan teknologi dan pembentukan karakter dalam perencanaan pendidikan.

2. Motivasi Inspirasional dan Penguatan Fungsi Pelaksanaan

Motivasi inspirasional berperan menggerakkan optimisme dan semangat kolektif anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam fungsi pelaksanaan (*actuating*), dimensi ini krusial untuk menggerakkan guru dan tenaga kependidikan agar tidak sekadar menerima perubahan teknologi secara pasif, melainkan berpartisipasi aktif dalam transformasi digital sekolah. Temuan memperlihatkan bahwa keberhasilan inovasi manajemen

Pendidikan Nilai, Strategi Implementasi Dan Pengembangan Profesional,” *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan* 21, no. 3 (2015): 1–10.

²³ Khomarudin and Na'imah, “Integrasi Teknologi Dalam Pembelajaran Implementasi Pembelajaran Ilmu Teknologi Dan Masyarakat,” *Edueksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi* 9, no. 2 (2020): 67–79, <https://doi.org/10.24235/edueksos.v9i2.7103>.

²⁴ Septi Ananingsih, Widya K., and Rasiman, “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Partisipasi Orangtua untuk Meningkatkan Kualitas Sekolah di SDN Ngemplak Simongan 01 Semarang,” *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* 5, no. 2 (2014): 40–51.

kepemimpinan pendidikan dalam menghadapi Society 5.0 ditopang oleh kemampuan pemimpin mendorong kolaborasi dan budaya inovatif di kalangan staf.

Hal ini konsisten dengan temuan kuantitatif bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen kerja guru, yang pada gilirannya memperkuat pelaksanaan program pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka di tengah tuntutan digitalisasi, serta selaras dengan besaran kontribusi empiris yang ditemukan sebesar 33,51% terhadap kinerja guru.²⁵ Secara operasional, penguatan fungsi pelaksanaan melalui motivasi inspirasional dapat diwujudkan melalui komunikasi visi transformasi digital secara rutin dan meyakinkan, pemberian apresiasi atas inisiatif inovatif guru, serta penciptaan narasi perubahan yang optimistis alih-alih menakut-nakuti guru dengan wacana “tergantikan teknologi”.²⁶

3. Stimulasi Intelektual dan Penguatan Fungsi Pengorganisasian

Stimulasi intelektual mendorong anggota organisasi untuk berpikir kritis, kreatif, dan berani menawarkan solusi baru atas persoalan organisasi. Dalam fungsi pengorganisasian, dimensi ini relevan untuk membangun struktur kerja dan pembagian peran yang fleksibel, adaptif terhadap kebutuhan integrasi kecerdasan buatan dan big data

²⁵ Esa Yulika Putri, Nadhratul Khairun Nisa, and Gusmaneli, “Pengaruh Media Digital Terhadap Motivasi Belajar di Era Teknologi Pendidikan,” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03 (2025): 953–57.

²⁶ As Syafaatussalamah and Deandra Eka Salsabilla, “Efektivitas Penggunaan Media Digital Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Sekolah Dasar,” *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2025): 11–24, <https://share.google/YNSMu2cyWxBThRe22>.

dalam pengelolaan sekolah.²⁷ Al menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang menstimulasi pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan mutu pengajaran.

Dalam konteks Society 5.0, stimulasi intelektual idealnya diarahkan pada penguatan literasi digital tenaga pendidik sekaligus kemampuan berpikir reflektif dalam memanfaatkan teknologi secara bijak, sebagaimana ditekankan melalui konsep kepemimpinan digital yang berpusat pada manusia.²⁸ Secara operasional, hal ini dapat diwujudkan melalui pembentukan tim kerja lintas fungsi (*cross-functional team*) untuk proyek digitalisasi sekolah, penyediaan ruang diskusi reflektif berkala mengenai praktik pembelajaran berbasis teknologi, serta pendelegasian wewenang pengambilan keputusan teknis kepada guru yang memiliki kompetensi digital lebih tinggi.²⁹

4. Konsiderasi Individual dan Penguatan Fungsi Pengawasan

Konsiderasi individual menekankan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap anggota organisasi.³⁰ Dalam fungsi pengawasan

²⁷ Imam Subekti, "Pengorganisasian dalam Pendidikan," *TANJAK: Journal of Education and Teaching* 3, no. 1 (2022): 19–29, <https://doi.org/10.35961/tanjak.v3i1.422>.

²⁸ Bambang Ismaya, "Implementasi Aspek 'Intellectual Stimulation' Pimpinan Pendidikan Tinggi dalam Pengembangan Mutu Akademik," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 14, no. 2 (2017): 20–18, <https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8290>.

²⁹ Kartini Sari Putri et al., *Buku Bunga Rampai Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, 2016, 1–23.

³⁰ Desy Anita Karolina Sembiring, "Implementasi Teknik Supervisi Individual Kepala Sekolah: Sebuah Studi Literatur," *NOKEN: Jurnal*

(*controlling*), dimensi ini penting agar evaluasi kinerja pendidikan tidak semata-mata bertumpu pada indikator kuantitatif hasil sistem digital atau dasbor analitik, tetapi tetap mempertimbangkan konteks dan kebutuhan individual guru maupun peserta didik. Perhatian individual kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, yang mengindikasikan bahwa pengawasan yang humanis justru memperkuat, bukan melemahkan, akuntabilitas kelembagaan.³¹

Prinsip ini selaras dengan filosofi dasar Society 5.0 yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai orientasi utama pemanfaatan teknologi, sehingga pengawasan berbasis data semestinya tetap diimbangi dengan pendekatan konsiderasi individual dalam praktiknya, misalnya melalui umpan balik personal, pemetaan kebutuhan pengembangan profesional yang berbeda-beda antarguru, serta menghindari praktik evaluasi yang semata-mata algoritmik.

5. Tantangan Implementasi dan Sintesis Argumentatif

Meskipun keempat dimensi kepemimpinan transformasional secara teoretis relevan memperkuat manajemen pendidikan di era Society 5.0, implementasinya di lapangan masih menghadapi tantangan nyata berupa kesenjangan kompetensi digital, keterbatasan anggaran, dan resistensi terhadap perubahan pada sebagian satuan pendidikan, sebagaimana ditemukan dalam studi kualitatif naratif kepemimpinan madrasah dalam proses digitalisasi.

Pengelolaan Pendidikan 3, no. 2 (2023): 68–75, <https://doi.org/10.31957/noken.v3i2.2702>.

³¹ Model Penilaian and Mutu Pembelajaran, “Evaluasi Kinerja Guru untuk Mutu Pembelajaran: Analisis Komparatif Model-Model Penilaian Berbasis Kajian Pustaka,” *Jurnal Semar : Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2025): 78–94.

Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak bersifat otomatis atau berlaku seragam di semua konteks, melainkan sangat bergantung pada karakteristik kelembagaan dan dukungan sumber daya yang tersedia.³²

Dibandingkan dengan mayoritas penelitian terdahulu yang menegaskan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru secara umum dan bersifat generik, kajian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menegaskan bahwa di era Society 5.0, efektivitas kepemimpinan transformasional perlu dimaknai secara lebih spesifik dan operasional, yaitu sebagai kemampuan memadukan visi humanis dengan literasi teknologi pada setiap fungsi manajemen pendidikan secara terpisah namun saling terkait.³³ Implikasi teoretisnya, penelitian kepemimpinan pendidikan ke depan perlu bergeser dari pengukuran pengaruh agregat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara umum, menuju pengujian mekanisme spesifik masing-masing dimensi terhadap fungsi manajemen tertentu.

Implikasi praktisnya, program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah (misalnya pelatihan calon kepala sekolah) perlu dirancang secara modular berdasarkan keempat dimensi tersebut, alih-alih menyajikan materi kepemimpinan transformasional secara generik. Dengan demikian, penguatan manajemen pendidikan di era Society 5.0 tidak cukup hanya mengandalkan penguasaan teknis

³² Maralottung Siregar, Verawati, and Juwita, "Analisis Transformasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Pendidikan Berbasis Society 5.0 Di Lembaga Pendidikan Islam," *Tunjuk Ajar: Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan* 9, no. 1 (2026): 19–38.

³³ Qayyimah et al., "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Society 5.0," 243–52.

teknologi, tetapi memerlukan kepemimpinan transformasional yang secara sengaja menautkan keempat dimensinya dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan secara terintegrasi.³⁴

Kesimpulan

Kajian literatur ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, melalui dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual, berperan strategis dan dapat dipetakan secara spesifik dalam memperkuat fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan manajemen pendidikan di era Society 5.0, dengan dukungan bukti empiris kontribusi terhadap kinerja guru berkisar 21,4%–33,51% pada berbagai studi. Tujuan kajian untuk memetakan relasi tersebut secara spesifik dan tidak umum telah tercapai melalui sintesis dokumen literatur. Keterbatasan kajian ini terletak pada sifatnya yang murni literatur tanpa validasi data lapangan, sehingga temuan bersifat konseptual dan belum teruji secara statistik pada populasi tertentu.

Penelitian mendatang disarankan menguji model konseptual pemetaan empat dimensi ini secara empiris melalui pendekatan *mixed-methods* atau *structural equation modeling* (SEM) pada satuan pendidikan yang telah menerapkan transformasi digital. Penulis pertama berkontribusi dalam konseptualisasi, penelusuran literatur, penulisan naskah, dan penyuntingan akhir naskah, penulis kedua berkontribusi dalam analisis data penulisan naskah, penulis ketiga berkontribusi

³⁴ Irfan Jauhari and Binti Maunah, “Kategori Kepemimpinan Transformasional dalam Aspek Spiritualisasi Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Negeri 1 Ponorogo),” *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 3, no. 2 (2022): 192–205, <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v3i2.248>.

memberi masukan teoritis dan methodologis, penulis keempat dan kelima berkontribusi menyusun kesimpulan, menyiapkan referensi, dan implikasi kebijakan. Kajian ini tidak menerima pendanaan khusus dari pihak manapun.

Referensi

- Ahmad Thohirin, A. Faizin, and Lailatul Afifah. “Kecakapan Abad 21: Kompetensi Pemimpin Pendidikan Masa Depan.” *Jurnal Basicedu* 9, no. 4 (2025): 992–1003. <https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/10376/3772>.
- Ananingsih, Septi, Widya Kusumaningsih, and Rasiman. “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Partisipasi Orangtua untuk Meningkatkan Kualitas Sekolah di SDN Ngemplak Simongan 01 Semarang.” *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* 5, no. 2 (2014): 40–51.
- Bellibaş, Mehmet Şükrü, et al. "A safe space and leadership matter for innovation: Exploring the role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and innovation radicalness in Kyrgyz classrooms." *Educational Management Administration & Leadership* 54.2 (2026): 556-578.
- Cevin Taraya, Pyndho, and Aji Prasetya Wibawa. “Mewujudkan Society 5.0 Melalui Pemanfaatan Teknologi Kecerdasan Buatan.” *Jurnal Inovasi Teknik dan Edukasi Teknologi* 2, no. 8 (2022): 378–85. <https://doi.org/10.17977/um068v1i82022p378-385>.
- Dahlia. “Manajemen Kepala Sekolah Di Era Society 5.0: Strategi Kepemimpinan Adaptif Dalam Transformasi Pendidikan.” *PEF: Perfect Education Fairy* 2, no. 1 (2024): 45–53.
- Dewi, Ratna Kusuma. “Kepemimpinan Transformasional dan

- Kultur Inovasi : Strategi Digital Academic Leadership Dalam Menghadapi.” *Manajerial* 18, no. 1 (2025): 54–61.
- Farida, Ida, Muhammad Zuhaery, and Dian Hidayati. “Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pendidikan.” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 156–65.
- Fitriyandi, Herry. “Integrasi Teknologi Informasi Komunikasi dalam Pendidikan: Potensi Manfaat, Masyarakat Berbasis Pengetahuan, Pendidikan Nilai, Strategi Implementasi dan Pengembangan Profesional.” *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan* 21, no. 3 (2015): 1–10.
- Gaybullaev, Olimjon, and James P. Strode. "Transformational leadership and organizational sustainability performance: A systematic literature review of global evidence." *Environment, Development and Sustainability* (2026): 1-49.
- Imtinan, Nurhana Fakhriyah. “Gaya Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Society 5.0.” *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 2 (2021): 198–207.
<https://doi.org/0.15642/jkpi.2021.10.2.226-251>.
- Irsyaddur Rofiq, S. H. I., et al. *Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Teknologi: Menyongsong Indonesia Emas 2045*. Goresan Pena, 2026.
- Ismaya, Bambang. “Implementasi Aspek ‘Intellectual Stimulation’ Pimpinan Pendidikan Tinggi Dalam Pengembangan Mutu Akademik.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 14, no. 2 (2017): 20–18.
<https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8290>.
- Jauhari, Irfan, and Binti Maunah. “Kategori Kepemimpinan Transformasional Dalam Aspek Spiritualisasi Pendidikan Islam (Studi Kasus Di MTs Negeri 1 Ponorogo).” *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 3, no. 2 (2022): 192–205.

<https://doi.org/10.55380/tarbawi.v3i2.248>.

- Joen, Siemze, Purnamawati, and Amiruddin. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru." *UNM of Journal Technological and Vocational* 6, no. 3 (2022): 226–31.
- Junaidah. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 141–62. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>.
- Khomarudin, and Na'imah. "Integrasi Teknologi Dalam Pembelajaran Implementasi Pembelajaran Ilmu Teknologi Dan Masyarakat." *Eduksos : Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi* 9, no. 2 (2020): 67–79. <https://doi.org/10.24235/edueksos.v9i2.7103>.
- Makmur, Akhmad, Muhammad Aep Saepudin, Tanto Sudarto, Ahmad Maftuh, and Purwadi Purwadi. "Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Dunia Pendidikan Di Era Digital." *Jurnal Syntax Admiration* 4, no. 1 (2023): 33–46. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.525>.
- Marisa, Mira, and Saipul An Nur. "Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Di Era Society 5.0." *SJIIP : Sosioedukasi Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial* 10, no. 2 (2021): 257–70.
- Milenia Febriyanti Nena, Sri Zulaihati, and Ati Sumiati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Guru Akuntansi Kejuruan Bisnis dan Manajemen Smk Di Jakarta Pusat)." *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia* 19, no. 1 (2021): 49–65.
- Mukhlis, Mukhlis. "Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Lembaga Pendidikan Berbasis

- Keislaman." *Journal of Islamic Management and Leadership Studies* 1.1 (2026): 13-24.
- Mulyani, Ni Made Heny, and I Wayan Wiarta. "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2021): 158. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i1.32117>.
- Penilaian, Model, and Mutu Pembelajaran. "Evaluasi Kinerja Guru Untuk Mutu Pembelajaran: Analisis Komparatif Model-Model Penilaian Berbasis Kajian Pustaka." *Jurnal Semar : Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2025): 78–94.
- Purnama, Yunus. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Yogyakarta Principal'S Transformational Leadership of State Senior Highschool in Yogyakarta City." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 8, no. 1 (2017): 1–9.
- Putri, Esa Yulika, Nadhratul Khairun Nisa, and Gusmaneli. "Pengaruh Media Digital Terhadap Motivasi Belajar Di Era Teknologi Pendidikan." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 02, no. 03 (2025): 953–57.
- Putri, Kartini Sari, Andi Aris Mattunruang, Muhammad Idris, Hari Yeni, Muhammad Kusnady Tabsir, Rahayu Japar, Jumriah Basri, et al. *Buku Bunga RampaiManajemen Perubahan Dan Pengembangan Organisasi*, 2016.
- Qayyimah, Liyana, Aris Purnama Putra, Putri Adelia Rizaldy, Supriyadi Supriyadi, and Amrina Izzatika. "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era Society 5.0." *Educatio : Jurnal Ilmu Kependidikan* 19, no. 2 (2024): 243–52. <https://doi.org/10.29408/edc.v19i2.27688>.
- Raftanisyyah, Hikma, et al. "Increasing Cognitive Abilities In Early Childhood Through The Patting Method In TA Al-

- Manaar Ngabar Group B2." *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 3.2 (2022): 238-246.
- Rahmadani, Kurniati, Ulul Azmi Rifaldi, Athoullah, Wiyono, Hairul Umam, and Nafrijal. "Revolusi Pendidikan Indonesia di Era 5.0." *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 18, no. 1 (2024): 65–71.
<https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.886>.
- Ramadhani, Sri Febrina, Wahira, and Muhammad Ardiansyah. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 02 (2025): 534–42.
- Ridlowi, Achmad. "Peran Sumber Daya Manusia Terampil (Alisis Kritis Resolusi Problem Pendidikan Pondok Pesantren)." *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 1, no. 2 (2020): 170–90.
<https://doi.org/10.55380/tarbawi.v1i02.54>.
- Rohani, Imam, et al. "Menanamkan Nilai-Nilai Moral dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Menghadapi Era Milenial di MTs Dharut Tholibin: Instilling Moral Values in Islamic Religious Education Learning Facing the Millennial Era at MTs Dharut Tholibin." *Educan: Jurnal Pendidikan Islam* 9.1 (2025): 126-135.
- Rohmawati, Lutfi, and Siti Neng Syamsiah. "Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Era Digital." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 4 (2024): 1–12.
- Sari, Nia Yunia. "Industri 4.0 dan Pendidikan (Upaya Perguruan Tinggi dalam Mempersiapkan Kelulusan Yang Siap Terhadap Gencaran Serangan Revolusi Industri 4.0)." *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 2, no. 2 (2021): 172–89. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v2i2.129>.
- Sembiring, Desy Anita Karolina. "Implementasi Teknik Supervisi Individual Kepala Sekolah: Sebuah Studi

- Literatur.” *NOKEN: Jurnal Pengelolaan Pendidikan* 3, no. 2 (2023): 68–75. <https://doi.org/10.31957/noken.v3i2.2702>.
- Sholeh, Muh Ibnu, et al. "Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dalam Manajemen Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran dan Penelitian." *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 5.2 (2024): 196-221.
- Siregar, Maralottung, Verawati, and Juwita. “Analisis Transformasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Pendidikan Berbasis Society 5.0 Di Lembaga Pendidikan Islam.” *Tunjuk Ajar: Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan* 9, no. 1 (2026): 19–38.
- Subekti, Imam. “Pengorganisasian Dalam Pendidikan.” *TANJAK: Journal of Education and Teaching* 3, no. 1 (2022): 19–29. <https://doi.org/10.35961/tanjak.v3i1.422>.
- Syafaatussalamah, As, and Deandra Eka Salsabilla. “Efektivitas Penggunaan Media Digital Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Sekolah Dasar.” *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 3, no. 3 (2025): 11–24. <https://share.google/YNSMu2cyWxBThRe22>.
- Umar, Surip. “Manajemen Entitas Untuk Perkembangan Pondok Pesantren Di Era Society 5.0.” *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education* 4, no. 1 (2023): 78–92. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v4i1.304>.
- Windiawan, Windiawan, Sitti Hartinah, and Beni Habibi. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD.” *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2892–2903. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1387>.