

Digital Leadership: Kompetensi Baru Manajer Pendidikan dalam Menghadapi Era Society 5.0

Lambok Fransiskus Napitu*, Boloni Ritonga, Sukarman Purba, Darwin

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, Medan 20221, Indonesia

*Corresponding Author: fransnapitu179@gmail.com

Article History

Received : January 10th, 2026

Revised : January 21th, 2026

Accepted : February 18th, 2026

Abstract: Pergeseran paradigma global dari Revolusi Industri 4.0 menuju era *Society 5.0* menuntut transformasi fundamental dalam tata kelola pendidikan. Jika era sebelumnya berfokus pada otomatisasi mesin, *Society 5.0* menekankan pada integrasi teknologi yang berpusat pada manusia (*human-centered*). Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi manajerial, di mana banyak pemimpin sekolah memahami kepemimpinan digital secara sempit sebatas kecakapan teknis (*tech-savvy*) dan pengadaan infrastruktur, tanpa visi humanis. Artikel ini bertujuan untuk mendekonstruksi pemahaman lama tersebut dan menawarkan kerangka kerja kompetensi baru yang adaptif. Metode yang digunakan adalah studi konseptual kritis dengan menganalisis berbagai dokumen kebijakan dan artikel jurnal bereputasi. Hasil pembahasan merumuskan model kompetensi yang mencakup tiga pilar utama: (1) *Data-Driven Empathy* (pemanfaatan analitik data untuk dukungan psikologis siswa), (2) *Ethical Stewardship* (pengawasan etika dan privasi data), dan (3) *Agile Collaboration* (kolaborasi tangkas dalam ekosistem *hybrid*). Artikel ini menyimpulkan bahwa manajer pendidikan masa depan harus bertransformasi dari administrator birokrasi menjadi *digital humanist* yang mampu menggunakan teknologi untuk memanusiakan ekosistem pendidikan. Implikasi praktis penelitian ini merekomendasikan revisi standar kompetensi kepala sekolah dengan memasukkan indikator kematangan budaya digital dan penerapan strategi inklusif *Low-Tech, High-Impact*.

Keywords: *Digital Leadership, Human-Centered Education, Kompetensi Manajerial, Manajemen Pendidikan, Society 5.0.*

PENDAHULUAN

Lanskap pendidikan global saat ini sedang mengalami pergeseran paradigma yang fundamental. Setelah satu dekade terakhir dunia pendidikan berfokus pada adaptasi Revolusi Industri 4.0 yang bercirikan otomatisasi dan *Internet of Things* (IoT), kini tantangan baru muncul dengan hadirnya konsep *Society 5.0*. Konsep yang diprakarsai oleh pemerintah Jepang ini mendefinisikan tatanan masyarakat yang "super-cerdas" (*super-smart society*), di mana ruang maya (*cyberspace*) dan ruang fisik (*physical space*) terintegrasi secara mendalam untuk menyelesaikan masalah sosial dan memastikan keberlanjutan hidup manusia (Narvaez Rojas *et al.*, 2021).

Perbedaan mendasar antara kedua era ini terletak pada fokus utamanya. Jika Industri 4.0 berfokus pada efisiensi produksi berbasis mesin, maka *Society 5.0* mengembalikan fokus pada

nilai kemanusiaan (*human-centered*). Dalam konteks manajemen pendidikan, teknologi tidak lagi dipandang sekadar alat bantu operasional, melainkan sebagai ekosistem yang harus dikelola untuk kesejahteraan (*well-being*) warga sekolah. Transformasi ini menuntut kesiapan organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mentransformasi pola pikir dan budaya kerja (Trenerry *et al.*, 2021).

Meskipun urgensi transformasi ini nyata, institusi pendidikan menghadapi hambatan serius pada level manajerial. Studi literatur menunjukkan bahwa banyak pemimpin sekolah (kepala sekolah/manajer pendidikan) belum siap menghadapi kompleksitas ini. Masalah utama yang terjadi adalah disorientasi peran kepemimpinan. Harris dan Jones (2020) dalam analisisnya mengenai kepemimpinan di masa disrupsi menyoroti bahwa banyak pemimpin sekolah yang gagap merespons krisis karena masih menggunakan pendekatan komando-

kontrol yang kaku, padahal era digital menuntut fleksibilitas dan kolaborasi terdistribusi.

Lebih lanjut, terdapat kesalahpahaman konseptual mengenai *digital leadership*. Banyak manajer pendidikan mengartikan kepemimpinan digital secara sempit sebagai kemampuan teknis (*tech-savvy*), seperti pengadaan perangkat keras atau penggunaan aplikasi manajemen. Padahal, kompetensi teknis hanyalah permukaan. Tantangan sesungguhnya di Era *Society 5.0* adalah etika algoritma, keamanan privasi data siswa, dan menjaga empati di tengah interaksi digital. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menegaskan kembali bahwa keberhasilan sekolah tetap bergantung pada kualitas kepemimpinan yang mampu mempengaruhi motivasi dan kapasitas guru, bukan sekadar kecanggihan fasilitas.

Berdasarkan kesenjangan antara tuntutan adaptasi *Society 5.0* dengan realitas kompetensi manajerial yang masih konvensional, artikel ini mengeksplorasi bagaimana pergeseran paradigma dari era otomatisasi Industri 4.0 menuju era humanisme digital *Society 5.0* merekonstruksi definisi dan peran kepemimpinan dalam manajemen pendidikan. Lebih lanjut, kajian ini mengidentifikasi konstruksi kompetensi strategis yang diperlukan manajer pendidikan untuk menjembatani efisiensi teknologi berbasis data dengan kebutuhan psikologis warga sekolah, yang kemudian dimuarakan pada perumusan kerangka kerja (*framework*) konseptual *digital leadership* yang adaptif serta implementatif bagi institusi pendidikan dalam menghadapi tantangan masa depan.

Artikel konseptual ini bertujuan untuk mendekonstruksi pemahaman lama tentang kepemimpinan teknologi dan menawarkan kerangka kerja (*framework*) kompetensi baru bagi manajer pendidikan dengan konsep “Kepemimpinan Humanis-Digital” dan implikasi praktisnya dalam sekolah. Secara teoritis, kajian ini memperkaya literatur dengan bukti empiris yang hasilnya diantisipasi berkontribusi pada kebijakan pendidikan nasional untuk manajemen sekolah yang lebih berkualitas.

METODE

Studi ini dirancang sebagai kajian konseptual kritis yang bertujuan merumuskan kembali kerangka kepemimpinan pendidikan di tengah transisi menuju era *Society 5.0*. Sumber

literatur ditelusuri secara komprehensif melalui data akademik utama seperti Scopus, Google Scholar, dan portal SINTA dengan menggunakan kombinasi kata kunci spesifik, antara lain “*Digital Leadership*”, “*Society 5.0 in Education*”, “*Educational Management Competencies*”, serta “*Human-Centered Technology*” dan lainnya. Penelusuran dilakukan dalam dua bahasa (Inggris dan Indonesia) guna menjangkau perspektif global yang mutakhir sekaligus tetap membumi pada konteks pendidikan nasional.

Seleksi literatur dilakukan dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk menjamin relevansi data. Publikasi yang dipilih adalah karya ilmiah terbitan periode 2015–2025 yang telah melalui proses tinjauan sejawat (*peer-reviewed*), mencakup artikel jurnal bereputasi, buku teks manajemen pendidikan, serta dokumen kebijakan resmi lembaga internasional (seperti OECD dan UNESCO). Literatur dikecualikan apabila fokus pembahasannya hanya terbatas pada aspek teknis infrastruktur IT tanpa menyentuh dimensi manajerial atau sosiologis, serta publikasi yang tidak memiliki landasan teoretis yang kuat. Proses penyaringan bertahap ini pada akhirnya mengerucutkan ratusan temuan awal menjadi 8 sumber utama yang dinilai paling representatif dan fundamental sebagai basis analisis.

Pengolahan data dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik berjenjang. Tahap awal meliputi identifikasi dan pelabelan konsep-konsep kunci terkait definisi kepemimpinan digital dan karakteristik *Society 5.0*. Selanjutnya, dilakukan pemetaan pola untuk mengelompokkan temuan ke dalam dimensi-dimensi strategis, seperti pergeseran peran pemimpin, dilema etika digital, dan urgensi pendekatan humanis. Analisis kritis diterapkan untuk menyintesis perbedaan pandangan antar-literatur dan mengidentifikasi celah kompetensi (*gap*) yang belum terisi. Tahap akhir dari proses ini adalah rekonstruksi teoretis untuk menyatukan temuan-temuan tersebut menjadi sebuah model konseptual baru—*Human-Digital Symbiosis*—yang menawarkan solusi adaptif bagi manajer pendidikan dalam menghadapi tantangan masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Redefinisi Peran: Dari "Manajer Infrastruktur" ke "Ekosistem Humanis"

Kesalahpahaman fatal yang sering terjadi dalam manajemen pendidikan saat ini adalah menyamakan *transformasi digital* dengan *digitalisasi*. Haleem et al. (2022) menegaskan perbedaannya: digitalisasi hanyalah memindahkan proses kertas ke komputer (misal: e-Rapor), sedangkan transformasi digital adalah mengubah budaya kerja. Di Era *Society 5.0*, tugas kepala sekolah bukan lagi berfokus pada pengadaan perangkat keras (itu tugas sarana prasarana), melainkan pada Orkestrasi Ekosistem. Manajer pendidikan harus berperan sebagai *Digital Humanist*, yaitu pemimpin yang mampu menjawab pertanyaan etis: "Apakah teknologi ini memanusiaikan siswa atau justru mengasingkan mereka?". Contoh Konkrit: Seorang kepala sekolah yang *Digital Humanist* tidak akan bangga hanya karena semua siswanya memegang tablet. Kepala sekolah akan mengevaluasi: "Apakah penggunaan tablet ini meningkatkan kolaborasi antar siswa, atau membuat mereka sibuk sendiri-sendiri di kantin tanpa mengobrol?". Jika yang terjadi adalah isolasi sosial, maka manajer harus membuat kebijakan "Zona Bebas Gawai" (*No-Device Zones*) di area sosial sekolah untuk menyeimbangkan teknologi dan interaksi manusia.

Tiga Pilar Kompetensi Inti (The Core Competencies Framework)

Untuk menjawab kesenjangan kompetensi yang ada, artikel ini mengusulkan tiga dimensi kompetensi strategis yang harus dimiliki manajer pendidikan modern:

a) **Dimensi Data-Driven Empathy** (Empati Berbasis Data) Dalam manajemen konvensional, data akademik sering kali hanya digunakan untuk penghakiman (ranking siswa, evaluasi kinerja guru). Dalam konsep *Society 5.0*, manajer pendidikan harus mampu melakukan *Learning Analytics* untuk tujuan empatik.

Implementasi Konkrit: Kepala sekolah menggunakan dasbor *Learning Management System* (LMS) bukan untuk menghukum

siswa yang jarang *login*, tetapi untuk mendeteksi anomali perilaku yang mengindikasikan masalah kesehatan mental atau kendala ekonomi, lalu mengirimkan tim konseling secara proaktif. Ini adalah bentuk harmonisasi antara *Big Data* dan *Human Care* (Williamson, 2017; OECD, 2020).

b) **Dimensi Ethical Stewardship** (Pengawasan Etika Digital) Seiring dengan maraknya penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) di sekolah, manajer pendidikan bertindak sebagai "penjaga gawang" moral. UNESCO (2021) dalam rekomendasi etikanya menekankan bahwa penggunaan AI tidak boleh mendiskriminasi atau melanggar privasi.

Implementasi Konkrit: Manajer pendidikan menyusun "Protokol Privasi Sekolah" yang melarang guru membagikan foto/video wajah siswa di media sosial pribadi tanpa izin, serta menolak penggunaan aplikasi pembelajaran gratis yang terindikasi menjual data perilaku siswa ke pihak ketiga.

c) **Dimensi Agile Collaboration** (Kolaborasi Tangkas) Sekolah di era *Society 5.0* adalah entitas yang cair (*borderless*). Kepemimpinan tidak lagi bersifat hierarkis (atas-bawah), melainkan distributif.

Implementasi Konkrit: Kepala sekolah membentuk "Satgas Transformasi" yang isinya bukan berdasarkan jabatan senioritas, tapi gabungan antara guru muda yang jago IT, guru senior yang bijak (*wisdom*), dan perwakilan orang tua juga menerapkan sistem *Hybrid Working* bagi guru. Guru diperbolehkan mengoreksi ujian atau membuat RPP dari rumah (*Work from Home*) agar saat datang ke sekolah energi mereka *full* untuk tatap muka dengan siswa, bukan habis untuk mengetik di ruang guru.

Berikut disajikan *roadmap implementation* (peta implentasi) pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Roadmap implementation (peta implentasi)

Tahapan	Fokus	Tindakan	Indikator Keberhasilan
Fase 1: Diagnostik (Bulan 1-3)	Audit Budaya	Kesiapan	Terpetakannya kesenjangan <i>skill</i> guru bukan hanya aspek teknis, tapi juga aspek pedagogi digital. Contoh: Survei bukan tentang "Berapa laptop yang kita punya?", tapi "Seberapa nyaman guru menggunakan teknologi untuk mengajar empati?".

Tahapan	Fokus	Tindakan	Indikator Keberhasilan
Fase 2: Kapasitas (Bulan 4-12)		Pelatihan Berbasis Pedagogi	Teknis berubah menjadi koneksi emosional dan adaptif. Contoh: Stop pelatihan "Cara Klik Menu Zoom". Ganti dengan pelatihan "Cara Membangun <i>Engagement</i> Emosional Lewat Layar".
Fase Institusionalisasi (Tahun ke-2)	3:	Redesain Kebijakan (SOP)	Terbitnya peraturan sekolah tentang etika komunikasi digital dan perlindungan data siswa. Contoh konkrit: Menerbitkan "Buku Saku Etika Digital Sekolah" yang mengatur interaksi guru-siswa di media sosial (misal: larangan <i>chat</i> pribadi di luar jam wajar kecuali darurat).
Fase 4: Inovasi (Tahun ke-3)		Ekosistem <i>Smart School</i>	Terbentuknya sistem di mana administrasi guru berjalan otomatis (AI), integrasi IoT untuk efisiensi energi sekolah, dan waktu tatap muka guru-siswa meningkat 40% untuk <i>character building</i> .

Tantangan Kesenjangan Digital

Manajer pendidikan harus menerapkan strategi *Low-Tech, High-Impact* sebagai strategi inklusif. Jika sekolah berada di daerah minim sinyal, *digital leadership* tidak berarti memaksakan *streaming* video HD, melainkan manajemen distribusi materi via teks/*WhatsApp* yang efisien, atau penggunaan server lokal (*offline server*) di sekolah. Esensinya adalah aksesibilitas, bukan kecanggihan.

KESIMPULAN

Era *Society 5.0* membawa pesan tegas bagi dunia pendidikan: teknologi hanyalah alat, dan kemanusiaan adalah tujuannya. Artikel ini menyimpulkan bahwa paradigma kepemimpinan pendidikan harus mengalami reorientasi radikal. Definisi *Digital Leadership* yang selama ini dipahami secara sempit sebagai pengadaan infrastruktur fisik dan kecakapan teknis (*tech-savvy*) sudah tidak lagi relevan. Tantangan masa depan menuntut hadirnya pemimpin yang memiliki kebijaksanaan teknologi (*tech-wise*) atau *Digital Phronesis*. Melalui kerangka kerja konseptual *Human-Digital Symbiosis* yang ditawarkan, artikel ini menegaskan bahwa manajer pendidikan masa depan harus menguasai tiga kompetensi strategis: *Data-Driven Empathy* (Kemampuan membaca data analitik bukan untuk penghakiman kinerja, melainkan untuk mendeteksi kebutuhan psikologis dan memberikan dukungan personal kepada warga sekolah), *Ethical Stewardship* (Keberanian moral untuk menjadi penjaga gawang etika, melindungi privasi data siswa, dan menolak intervensi algoritma yang mendehumanisasi proses pendidikan) dan *Agile Collaboration* (Kemampuan meruntuhkan sekat birokrasi kaku

melalui ekosistem kerja *hybrid* yang fleksibel dan berbasis jejaring)

Secara implikatif, artikel ini merekomendasikan agar pembuat kebijakan (Dinas Pendidikan/Yayasan) segera merevisi standar kompetensi kepala sekolah dengan memasukkan indikator "Kematangan Budaya Digital", bukan sekadar literasi TIK dasar. Bagi para praktisi di lapangan, transformasi ini harus dimulai dari perubahan pola pikir: dari seorang administrator yang sibuk dengan dokumen, menjadi arsitek ekosistem yang sibuk membangun kualitas interaksi manusia di tengah kepungan mesin. Pada akhirnya, sekolah yang unggul di Era *Society 5.0* bukanlah sekolah yang paling banyak memiliki robot atau komputer, melainkan sekolah yang paling berhasil menggunakan teknologi untuk memanusiaikan manusia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan validasi empiris terhadap model kompetensi yang ditawarkan. Studi kuantitatif dapat dilakukan untuk mengukur pengaruh variabel *Data-Driven Empathy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru, atau studi kasus kualitatif pada sekolah-sekolah penggerak yang telah berhasil menerapkan budaya digital humanis.

REFERENSI

Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275-285. KeAi Chinese Roots Global Impact. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>

- Harris, A. & Jones, M. (2020). *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. Taylor and Francis. Available from: <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Karakose, T., Polat, H., & Pappas, H. (2021). Examining the Structural Relationships between School Principals' Digital Leadership Self-Efficacy and Teachers' Technology Integration. *Sustainability*, 13(23), 13448. Available from: <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. Taylor and Francis. Available from: <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Narvaez Rojas, C., Alomia Peñafiel, G., Loaiza Buitrago, D. & Tavera Romero, C. (2021). Society 5.0: A Japanese Concept for a Super-Smart Society. *Sustainability*, 13(11), 6379. Available from: <https://doi.org/10.3390/su13116379>
- OECD. (2020). Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling. OECD Publishing. Available from: <https://www.oecd.org/education/back-to-the-future-of-education-178ef527-en.htm>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z.S., Lim, S.S., Lu, H.Y. & Oh, P.H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review of Organizational Change Factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620706. Available from: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620706>
- UNESCO. (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. UNESCO Paris. Available from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>