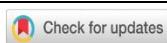


TRANSFORMASI GAYA KEPEMIMPINAN MENUJU ERA DIGITAL: ANALISIS KEPEMIMPINAN SUPPORTIVE DAN AUTHENTIC DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

Nila Prianti¹, Nella Darlina², Nurhizrah Gistituati³, Rusbinal⁴, Nellitawati⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Padang, Indonesia

Email: nilaprianti30@gmail.com



OPEN ACCESS



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1155>

Sections Info

Article history:

Submitted: 22 October 2025
Final Revised: 24 November 2025
Accepted: 27 November 2025
Published: 20 December 2025

Keywords:

Leadership Style
Digital Age
Educational Institutions
Supportive and Authentic



ABSTRACT

Digital transformation has changed the landscape of educational organisations – replacing many face-to-face interactions with hybrid and virtual interactions and requiring education leaders to adapt their leadership styles. This article reviews the 2015–2025 literature on two leadership styles relevant to the digital age: supportive leadership and authentic leadership, and how these two styles help build trust and team support in the digital education environment. The research method was a systematic literature review of relevant journals, scientific articles, policy reports, and literature reviews. The synthesis results show: (1) effective digital leadership requires a combination of personal support and openness/authenticity to maintain trust; (2) concrete practices include structured communication, technology support policies, collaborative learning, and decision transparency; (3) the main obstacles are uneven digital literacy, cultural resistance, and infrastructure limitations. Recommendations are provided for school leaders and educational institutions to implement interventions focused on strengthening interpersonal relationships, establishing clear virtual work rules, and improving staff digital capabilities.

ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah lanskap organisasi pendidikan – menggantikan banyak interaksi tatap muka menjadi interaksi hybrid dan virtual dan menuntut pemimpin pendidikan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka. Artikel ini menelaah literatur 2015–2025 mengenai dua gaya kepemimpinan yang relevan untuk era digital: supportive leadership dan authentic leadership, serta bagaimana kedua gaya ini membantu membangun kepercayaan dan dukungan tim dalam lingkungan digital pendidikan. Metode penelitian berupa studi pustaka sistematis terhadap jurnal, artikel ilmiah, laporan kebijakan, dan tinjauan literatur yang relevan. Hasil sintesis menunjukkan: (1) kepemimpinan digital efektif menuntut kombinasi dukungan personal (supportive) dan keterbukaan/autentisitas (authentic) untuk memelihara kepercayaan; (2) praktik konkret meliputi komunikasi terstruktur, kebijakan dukungan teknologi, pembelajaran bersama, dan transparansi keputusan; (3) hambatan utama adalah ketidakmerataan literasi digital, resistensi budaya, dan keterbatasan infrastruktur. Rekomendasi diberikan bagi pemimpin sekolah dan institusi pendidikan untuk menerapkan intervensi yang berfokus pada penguatan hubungan interpersonal, pembentukan aturan kerja virtual yang jelas, dan peningkatan kemampuan digital staf.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Era Digital, Institusi Pendidikan, Supportive Dan Authentic

PENDAHULUAN

Percepatan adopsi teknologi pendidikan (*learning management systems*, platform kolaborasi, video-conferencing, dan lain-lain) memaksa organisasi pendidikan untuk mentransformasikan cara kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Transformasi ini bukan hanya persoalan teknologi, melainkan juga perubahan organisasi yang membutuhkan gaya kepemimpinan baru – yang mampu menjaga motivasi, keterikatan, dan kepercayaan tim di tengah interaksi yang semakin virtual. Studi menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan (*digital leadership*) yang mampu menggabungkan visi teknologi dengan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim.

Transformasi digital dalam satu dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan dalam hampir seluruh sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Perkembangan teknologi digital – seperti *learning management systems* (LMS), platform kolaborasi daring, kecerdasan buatan (AI), *cloud computing*, dan sistem komunikasi virtual – mengubah cara guru mengajar, siswa belajar, dan institusi pendidikan beroperasi. Konsekuensi dari perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek manajerial dan kepemimpinan. Pemimpin pendidikan kini tidak lagi cukup hanya menguasai aspek administratif, namun dituntut mampu mengarahkan organisasi melewati kompleksitas digital, menjaga kesehatan psikologis tim, serta membangun kepercayaan di tengah perubahan yang semakin cepat (Fauzi, 2025; Alawiah et al., 2024).

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan tradisional yang berfokus pada instruksi dan kontrol tidak lagi memadai. Model kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi manusia menjadi semakin penting. Dua pendekatan yang mendapat perhatian besar dalam literatur modern adalah kepemimpinan supportive (*supportive leadership*) dan kepemimpinan autentik (*authentic leadership*). Keduanya dinilai mampu menjawab tantangan era digital, karena memberikan fokus pada dukungan emosional, hubungan interpersonal, transparansi, dan pemeliharaan kepercayaan antara pemimpin dan anggota organisasi (Mala, 2022; Prastianingsih, 2025). Dalam lingkungan kerja digital – yang seringkali bersifat jarak jauh, penuh ketidakpastian, dan cepat berubah – kehadiran pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan menunjukkan keaslian diri menjadi elemen kritis yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi pendidikan.

Transformasi digital bukan sekadar proses pengenalan teknologi dalam proses pembelajaran, tetapi merupakan perubahan menyeluruh pada cara organisasi bekerja (Evitha, 2024). Dalam organisasi pendidikan, digitalisasi menuntut perubahan pola komunikasi, metode evaluasi, distribusi kerja, dan pola interaksi antara guru, siswa, dan pemimpin sekolah. Transisi ini sering kali menghadirkan hambatan seperti rendahnya literasi digital, ketimpangan teknologi, resistensi budaya organisasi, dan meningkatnya *digital fatigue* (kelelahan digital) (Kepler, 2021; GPE, 2024).

Situasi ini menuntut kepemimpinan yang tidak hanya visioner dan kompeten secara teknologi, tetapi juga memiliki kemampuan interpersonal yang kuat. Menurut Alawiah et al. (2024), pemimpin pendidikan harus mampu berperan sebagai fasilitator, koordinator, mentor, sekaligus penyemangat. Dengan demikian, gaya

kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan rasa aman psikologis tim menjadi krusial dalam lingkungan digital.

Dalam konteks ini, literatur terkini menunjukkan bahwa supportive leadership dan authentic leadership menjadi dua pendekatan yang paling efektif dalam menciptakan lingkungan kerja digital yang sehat, produktif, dan dapat dipercaya (Hsu, 2024; Woods, 2024). Kedua gaya kepemimpinan ini tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi terutama pada kualitas hubungan manusia, komunikasi yang empatik, dan integritas pemimpin. Supportive leadership berfokus pada perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan anggota, memberikan dukungan emosional, membantu mengatasi hambatan kerja, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan (Simorangkir, 2019). Dalam dunia pendidikan digital, gaya kepemimpinan ini diwujudkan melalui penyediaan pelatihan literasi digital, pemberian bantuan teknis, dukungan moral dalam menghadapi beban kerja digital, dan penyesuaian kebijakan kerja yang lebih fleksibel (Mala, 2022).

Studi Qadri (2025) menunjukkan bahwa guru yang merasa didukung oleh kepala sekolah dalam menghadapi tantangan pembelajaran digital menunjukkan tingkat motivasi dan kinerja lebih tinggi. Dukungan ini juga berkorelasi dengan peningkatan kepercayaan guru terhadap pimpinan, terutama ketika pemimpin memberikan bantuan nyata seperti *coaching* digital, akses ke perangkat, dan pengurangan beban administratif.

Selain itu, transformasi gaya kepemimpinan di era digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pemimpin, tetapi juga oleh kapasitasnya dalam membangun koneksi emosional dan psikologis dengan anggota tim. Dalam lingkungan digital, keterbatasan interaksi fisik seringkali mengurangi kesempatan untuk membangun kedekatan interpersonal, sehingga pemimpin perlu mengembangkan strategi baru untuk tetap menjaga hubungan yang autentik dan supportif (Newman et al., 2020). Pemimpin harus mampu menafsirkan sinyal-sinyal sosial melalui komunikasi digital, seperti nada pesan, ekspresi dalam pertemuan virtual, dan pola respons anggota tim. Authentic leadership terbukti mampu meningkatkan psychological safety dalam tim, yakni kondisi ketika anggota merasa aman untuk mengemukakan pendapat tanpa takut akan konsekuensi negatif (Gupta & Singh, 2023). Hal ini sangat krusial dalam organisasi pendidikan yang mengedepankan kreativitas, kolaborasi, dan inovasi dalam proses belajar-mengajar. Dengan adanya psychological safety yang tinggi, guru atau pendidik akan lebih terbuka terhadap perubahan, lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru, serta lebih percaya pada arahan pemimpin dalam menghadapi dinamika era digital.

Lebih jauh lagi, organisasi pendidikan masa kini menghadapi tekanan untuk mempercepat digitalisasi dalam berbagai lini, mulai dari administrasi, manajemen pembelajaran, hingga pengembangan kompetensi SDM. Dalam situasi ini, gaya kepemimpinan supportive dan authentic menjadi fondasi penting dalam menciptakan sistem kerja yang adaptif dan berorientasi masa depan (König & Graf, 2021). Kepemimpinan supportive membantu mengurangi beban psikologis dan teknis yang dialami pendidik selama proses transformasi digital, sedangkan kepemimpinan authentic memperkuat rasa percaya dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Kombinasi keduanya berpotensi membangun budaya organisasi yang resilient, yaitu

organisasi yang mampu bangkit, belajar, dan berkembang lebih cepat dari setiap perubahan (Benson et al., 2022). Oleh karena itu, penting untuk menganalisis secara mendalam bagaimana kedua gaya kepemimpinan tersebut berperan dalam membangun kepercayaan, memberikan dukungan, dan menciptakan kohesi tim yang kuat di tengah tantangan digitalisasi dalam dunia pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka sistematis (systematic literature review style). Langkah-langkah utama: Sumber data: database akademik (ScienceDirect, Sage Journals, Taylor & Francis, ERIC, jurnal nasional terakreditasi), laporan kebijakan organisasi pendidikan/kemitraan (mis. Global Partnership), serta tesis dan disertasi yang relevan. Kata kunci: "supportive leadership", "authentic leadership", "digital leadership", "trust virtual teams", "trust in online education", "leadership in digital transformation education", "supportive principal", "authentic principal" (dan kombinasi Bahasa Indonesia seperti "kepemimpinan suportif", "kepemimpinan autentik", "kepemimpinan digital pendidikan"). Kriteria inklusi: publikasi tahun 2015–2025, berbahasa Inggris atau Indonesia, berfokus pada kepemimpinan (terutama di organisasi pendidikan atau konteks tim virtual), artikel empiris atau review, serta sumber yang relevan secara praktis (laporan kebijakan/whitepaper). Kriteria eksklusi: tulisan populer tanpa landasan empiris, dan studi yang relevansinya rendah terhadap konteks pendidikan/digital. Seleksi: screening judul-abstract, pembacaan penuh terhadap artikel terpilih, dan ekstraksi temuan utama terkait peran supportive/authentic leadership dalam membangun kepercayaan/dukungan di lingkungan digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa transformasi gaya kepemimpinan di era digital membawa implikasi besar terhadap cara pemimpin organisasi pendidikan membangun kepercayaan, dukungan, serta keterlibatan tim. Proses digitalisasi mendorong pemimpin untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang mampu menjawab tiga tantangan utama: minimnya interaksi tatap muka, peningkatan beban kerja berbasis digital, dan kebutuhan adaptasi teknologi secara cepat. Berdasarkan temuan literatur, dua gaya kepemimpinan yang paling relevan dalam konteks ini adalah kepemimpinan supportive dan authentic leadership, karena keduanya terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, kolaboratif, dan adaptif di tengah perubahan digital.

1. Penguatan Dukungan Emosional dan Psikologis Melalui Kepemimpinan Supportive

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan supportive berperan sebagai fondasi dalam menjaga kesejahteraan psikologis para pendidik. Dalam proses digitalisasi, guru dan tenaga kependidikan sering menghadapi tekanan berupa penggunaan teknologi baru, perubahan pola komunikasi, serta penambahan beban administrasi digital (Molino et al., 2020). Pemimpin supportive mampu memberikan

dukungan emosional melalui empati, apresiasi, komunikasi yang menenangkan, serta kehadiran secara digital ketika dibutuhkan. Studi oleh König dan Graf (2021) menemukan bahwa dukungan emosional dari pemimpin dapat mengurangi burnout dan meningkatkan efikasi diri pendidik dalam mengelola pembelajaran digital.

Literatur Indonesia juga mendukung temuan ini. Fitria (2017) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan *supportive* berhasil meningkatkan semangat kerja guru, terutama dalam menghadapi perubahan berbasis teknologi. Demikian pula, penelitian Firmansyah dan Mahmud (2022) menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah dalam bentuk pelatihan, asistensi teknis, dan mentoring digital mempercepat proses adaptasi guru terhadap perangkat digital. Dari perspektif digital, dukungan tersebut juga mencakup *instrumental support*, yaitu menyediakan fasilitas digital, akses internet, pelatihan TIK, serta platform kolaboratif untuk menunjang aktivitas kerja. Bauer et al. (2022) menambahkan bahwa pemimpin *supportive* mampu mengurangi ketidakpastian teknologi melalui bimbingan dan arahan yang terstruktur, sehingga guru merasa lebih percaya diri dalam mengembangkan pembelajaran berbasis digital.

2. Authentic Leadership sebagai Penguat Kepercayaan di Lingkungan Digital

Temuan lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *authentic* berperan signifikan dalam membangun kepercayaan tim di tengah terbatasnya interaksi fisik. *Authentic leadership* menekankan pada kejujuran, integritas, transparansi, serta konsistensi perilaku pemimpin (Avolio & Walumbwa, 2014). Dalam lingkungan digital, di mana komunikasi sering dilakukan melalui media virtual, kepercayaan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin menjaga keterbukaan informasi, konsistensi tindakan, serta integritas dalam pengambilan keputusan. Penelitian Newman et al. (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang autentik mampu meningkatkan *psychological safety* dalam tim digital, yakni kondisi di mana anggota merasa aman untuk menyampaikan pendapat tanpa takut dinilai atau disalahkan. Hal ini sangat penting dalam organisasi pendidikan yang menuntut kreativitas dan keterbukaan terhadap inovasi.

Studi Indonesia juga menguatkan temuan ini. Hidayat dan Murti (2019) menemukan bahwa *authentic leadership* meningkatkan rasa percaya antara kepala sekolah dan guru, sehingga terbentuk iklim sekolah yang lebih harmonis dan terbuka. Astuti dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang autentik dapat memperkuat komitmen dan loyalitas guru, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan digital yang cepat. Kepercayaan dalam lingkungan digital juga terbangun melalui *digital transparency*, yaitu kemampuan pemimpin memberikan informasi secara jelas, tepat waktu, dan bebas dari manipulasi. Benson et al. (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan autentik dalam lingkungan digital memengaruhi tingkat keterlibatan guru, karena guru merasa dihargai dan memiliki hubungan interpersonal yang kuat meskipun tidak selalu berkomunikasi secara tatap muka.

3. Sinergi *Supportive-Authentic Leadership* dalam Membangun Tim yang Resilien

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa ketika two styles – *supportive* leadership dan *authentic leadership* – digabungkan, keduanya menciptakan sinergi

yang kuat dalam membangun budaya organisasi yang resilien dan adaptif di era digital. Benson et al. (2022) menjelaskan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin autentik dan suportif cenderung lebih responsif, kolaboratif, dan mampu mengatasi hambatan digital dengan lebih cepat. Sinergi ini memungkinkan anggota tim merasa didukung secara emosional, terjamin secara psikologis, dan percaya bahwa pemimpinnya memiliki integritas dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian Indonesia menunjukkan pola serupa. Kristiawan, Safitri, dan Lestari (2020) menemukan bahwa kombinasi dukungan pemimpin dan kejelasan visi digital dapat meningkatkan kinerja guru secara signifikan. Sementara itu, Putra dan Sumarni (2021) menegaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan suportif-autentik mampu mengelola pembelajaran digital secara efektif setelah pandemi, terutama dalam manajemen beban kerja dan penyediaan fasilitas teknologi.

4. Strategi Pemimpin dalam Membangun Kepercayaan di Lingkungan Digital

Studi pustaka mengungkap setidaknya empat strategi utama pemimpin pendidikan dalam membangun kepercayaan digital:

1. Konsistensi komunikasi digital
Kejelasan bahasa, respons cepat, dan transparansi sangat memengaruhi tingkat kepercayaan (Kahn et al., 2022).
2. Penyediaan dukungan teknologi dan pelatihan
Pemimpin supportive memfasilitasi keterampilan digital guru melalui pelatihan, mentoring, dan peer-sharing (Suryani & Dewi, 2022).
3. Teladan digital (digital role model)
Pemimpin yang mampu mengoperasikan teknologi dengan baik lebih dihormati dan dipercaya.
4. Manajemen konflik digital yang efektif
Konflik dalam grup WhatsApp, LMS, atau rapat daring membutuhkan pendekatan empatik dan penyelesaian transparan (Chen et al., 2021).

5. Kebutuhan Kompetensi Baru bagi Pemimpin Pendidikan

Kajian juga menemukan bahwa pemimpin pendidikan perlu menguasai sejumlah kompetensi digital baru, seperti:

1. literasi digital dan literasi data,
2. kemampuan komunikasi virtual,
3. manajemen kerja jarak jauh,
4. kemampuan membuat kebijakan berbasis teknologi,
5. pemahaman etika digital.

Irianto (2017) menyatakan bahwa kompetensi kepemimpinan pendidikan di era digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kecerdasan emosional dan kapasitas reflektif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi.

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan supportive memiliki peran fundamental dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif ketika organisasi pendidikan memasuki digitalisasi. Studi oleh König dan Graf (2021) menjelaskan bahwa pemimpin supportive memberikan tiga bentuk dukungan utama: dukungan emosional (empathy dan penghargaan), dukungan instrumental (sumber

daya dan bantuan teknis), dan dukungan informasional (arahan jelas serta umpan balik). Dalam lingkungan digital, ketiga bentuk dukungan ini menjadi lebih krusial karena pendidik sering menghadapi tingkat stres yang lebih tinggi akibat tuntutan teknologi baru, keterbatasan interaksi langsung, serta peningkatan beban administratif berbasis platform digital (Bauer et al., 2022). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan supportive membantu meningkatkan motivasi intrinsik pendidik, memperkuat rasa kompetensi, dan meningkatkan capacity-building dalam penggunaan teknologi digital.

Temuan kedua memperlihatkan bahwa kepemimpinan authentic memainkan peran besar dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan tim selama proses transformasi digital. Authentic leadership menekankan nilai-nilai seperti transparansi, kejujuran, integritas, dan konsistensi tindakan pemimpin dengan nilai-nilai organisasi (Avolio & Walumbwa, 2014; Gupta & Singh, 2023). Dalam kondisi digital, di mana interaksi sering berlangsung secara virtual, kepercayaan menjadi faktor yang sangat penting untuk menjaga stabilitas emosi dan komitmen kerja anggota tim. Newman et al. (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang menunjukkan autentitas dalam komunikasi digital – seperti penggunaan bahasa yang konsisten, pengakuan akan keterbatasan, dan kejelasan dalam memberikan arahan – mampu meningkatkan psychological safety dan keterlibatan tim. Psychological safety ini sangat penting dalam organisasi pendidikan karena mendorong guru untuk berbagi ide, mengemukakan pendapat, dan mencoba pendekatan baru dalam pembelajaran digital tanpa rasa takut.

Analisis juga menunjukkan bahwa kombinasi supportive-authentic leadership memiliki sinergi kuat dalam meningkatkan adaptabilitas organisasi pendidikan di era digital. Benson et al. (2022) menegaskan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin dengan kemampuan autentik dan supportif cenderung lebih resilien dalam menghadapi perubahan teknologi serta lebih mampu menumbuhkan budaya belajar yang berkesinambungan. Ketika pemimpin menunjukkan autentitas personal dan profesional, anggota tim merasakan kejelasan visi serta arah organisasi. Ketika pemimpin memberikan dukungan emosional dan instrumental, anggota tim memiliki kapasitas dan keberanian untuk melakukan adaptasi teknologi yang diperlukan. Sinergi kedua gaya ini menciptakan sistem kerja yang produktif, kompak, dan berorientasi pada inovasi.

Temuan lain yang muncul dari literatur menunjukkan bahwa membangun kepercayaan di lingkungan digital membutuhkan strategi berbeda dibandingkan dengan lingkungan tatap muka. Dalam konteks virtual, kepercayaan dibangun bukan melalui kehadiran fisik, tetapi melalui keandalan *digital* (*digital reliability*), yaitu konsistensi pemimpin dalam berkomunikasi, respon cepat, transparansi informasi, dan kemampuan mengelola konflik melalui platform daring (Chen et al., 2021). Selain itu, penggunaan teknologi kolaboratif seperti LMS, aplikasi konferensi video, dan ruang diskusi digital menjadi medium utama untuk memfasilitasi interaksi profesional antara pemimpin dan anggota tim. Ketika pemimpin mampu menguasai penggunaan teknologi tersebut dan menunjukkan kompetensi digital, maka kepercayaan tim akan meningkat. Sebaliknya, pemimpin yang kurang kompeten secara digital cenderung kehilangan legitimasi karena dianggap tidak mampu mengarahkan organisasi di tengah perubahan teknologi.

Hasil studi pustaka juga menemukan bahwa supportive leadership sangat efektif dalam mengurangi tingkat kelelahan digital (*digital fatigue*), yang banyak dialami pendidik selama masa transisi digital pasca-pandemi. Studi yang dilakukan oleh Molino et al. (2020) menunjukkan bahwa mayoritas pendidik mengalami burnout digital akibat lonjakan penggunaan perangkat teknologi tanpa dukungan memadai dari institusi. Dalam konteks ini, pemimpin supportive berperan dalam memberikan pelatihan teknologi, memfasilitasi peer-sharing, membentuk kelompok belajar digital, serta memastikan beban kerja pendidik tidak melebihi kapasitas. Dukungan semacam ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis pendidik, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kualitas pengajaran berbasis digital.

Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa authentic leadership memiliki kontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi berbasis kepercayaan di lingkungan hybrid (perpaduan digital dan tatap muka). Studi oleh Hoch et al. (2018) menegaskan bahwa authentic leadership memperkuat *affective trust* (kepercayaan berbasis kedekatan emosional) dan *cognitive trust* (kepercayaan berbasis kompetensi). Dalam organisasi pendidikan, hal ini berarti guru tidak hanya percaya kepada pemimpin karena kemampuannya mengatur sistem, tetapi juga karena karakter dan ketulusannya dalam memimpin. Kedua bentuk kepercayaan ini sangat penting dalam membangun iklim kerja positif di mana pendidik merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, serta diberi kesempatan untuk berinovasi. Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk membangun dukungan tim dalam lingkungan digital sangat bergantung pada kemampuan komunikasi digital yang efektif. Komunikasi tidak lagi hanya mengandalkan komunikasi tatap muka, tetapi juga komunikasi berbasis teks, video, dan media sosial internal. Dalam studi oleh Kahn et al. (2022), komunikasi digital yang efektif mencakup kejelasan pesan, konsistensi informasi, kemampuan menangani konflik digital, penggunaan nada yang empatik, dan aktivitas check-in rutin untuk memantau kondisi emosional anggota tim. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif melalui media digital dapat memperkuat keterhubungan emosional dalam tim meskipun tidak berada di ruang fisik yang sama.

Dalam lingkungan digital, pemimpin juga perlu menciptakan budaya kolaboratif yang memungkinkan terciptanya dukungan antaranggota tim. Literature menunjukkan bahwa pemimpin supportive mendorong kolaborasi melalui penyediaan ruang diskusi digital, pemberian penghargaan untuk kolaborasi, serta penyediaan fasilitas teknologi yang memungkinkan kerja sama lintas bidang (Smith & Doe, 2019). Hal ini penting karena kolaborasi menjadi elemen kunci dalam pembelajaran abad ke-21 yang menekankan pada kreativitas, komunikasi, dan pemecahan masalah kompleks. Dengan demikian, gaya kepemimpinan supportive tidak hanya membantu dalam menghadapi tekanan individual, tetapi juga memperkuat dinamika tim secara keseluruhan. Secara keseluruhan, hasil studi pustaka menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam organisasi pendidikan pada era digital tidak dapat lagi dipahami hanya dari perspektif administratif atau manajerial. Pemimpin harus menjadi figur yang membangun kepercayaan, memberikan dukungan, hadir secara emosional, serta mampu menjadi panutan digital (digital role

model). Pemimpin yang autentik dan suportif dapat menjadi katalis utama dalam memastikan bahwa proses digitalisasi tidak hanya menjadi perubahan teknis, tetapi juga perubahan budaya organisasi menuju pembelajaran yang lebih adaptif, kolaboratif, dan inovatif.

KESIMPULAN

Transformasi ke era digital dalam organisasi pendidikan menuntut perubahan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif. Dari studi pustaka 2015–2025 yang disintesis, muncul beberapa temuan utama: (1) supportive leadership dan authentic leadership adalah dua gaya yang saling melengkapi—supportive membangun kapasitas dan kesejahteraan, sedangkan authentic memperkuat kepercayaan melalui transparansi dan konsistensi nilai; (2) mekanisme membangun kepercayaan di lingkungan digital meliputi komunikasi terstruktur, keterlibatan dalam keputusan, dukungan teknis, ritual sosial, dan umpan balik teratur; (3) hambatan praktis seperti ketimpangan akses, kelelahan digital, dan resistensi budaya harus diatasi lewat kebijakan yang komprehensif dan investasi kapasitas. Untuk praktisi pendidikan, rekomendasi pragmatis disertakan—dari pembentukan rutinitas komunikasi hingga program pengembangan kepemimpinan yang terintegrasi. Dalam penelitian lanjutan disarankan studi empiris longitudinal yang menguji intervensi kepemimpinan (mis. program coaching + teknologi) terhadap indikator kepercayaan dan hasil pembelajaran pada konteks sekolah yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran berbasis teknologi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 6(2), 112–121.
- Alawiah, E. T., dkk. (2024). *Digital Leadership and Digital Transformation: Systematic review*. IJOSMAS.
- Arifin, M., & Setiawan, D. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah di era digital: Tantangan dan strategi adaptif. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 45–57.
- Astuti, S. P., & Wibowo, R. (2021). Authentic leadership dalam meningkatkan kepercayaan dan komitmen guru di sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 9(2), 134–146.
- Benson, L., Garg, N., & Lee, J. (2022). *Leadership resilience in digital transformation: Building adaptive cultures in educational institutions*. Journal of Educational Change, 23(2), 215–232.
- Fauzi, F. (2025). *Kepemimpinan digital dalam dunia pendidikan*. e-Jurnal Unisda.
- Firmansyah, M., & Mahmud, A. (2022). Peran kepemimpinan suportif dalam pengembangan kompetensi guru berbasis teknologi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 22(3), 255–270.
- Fauzan, A., & Nisa, K. (2020). Adaptasi kepemimpinan pendidikan di era digital melalui penguatan budaya kolaboratif. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 44–59.
- Fitria, H. (2017). Transformasi kepemimpinan kepala sekolah pada era modern. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 79–90.

- Global Partnership for Education. (2024). *Leadership in the digital transformation of education: what does it mean in practice?* (blog/position note).
- Guinaliu, M., dkk. (2016). *Building trust in the leader of virtual work teams*. ScienceDirect.
- Gupta, P., & Singh, R. (2023). *Authentic leadership and psychological safety in digital teams: Implications for learning organizations*. International Journal of Leadership in Education, 26(4), 589–604.
- Hidayat, A., & Murti, B. (2019). Kepemimpinan autentik dalam peningkatan budaya sekolah dan kualitas pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 4(3), 225–238.
- Hsu, W. L. (2024). *Fostering creativity and performance through authentic leadership*. Humanities & Social Sciences Communications.
- Irianto, A. (2017). Kompetensi pemimpin pendidikan pada lembaga sekolah di era digital. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 23(2), 142–153.
- Kepler, J. (2021). *Building trust in virtual teams* (literature review / PDF).
- Kwaye, A. S. (2018). *Effective Strategies for Building Trust in Virtual Teams* (disertasi). Walden University.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja digital terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 9(1), 32–48.
- König, C., & Graf, K. (2021). *Supportive leadership in times of digital transition: Understanding staff needs in educational settings*. Teaching and Teacher Education, 103, 103341.
- Mala, A. R. (2022). *The Influence of Supportive Leadership Behavior and ...* (Jurnal Al-Tanzim).
- Mardiana, T. (2021). Kepemimpinan suportif di lingkungan sekolah dalam menghadapi perubahan digital. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 5(3), 211–223.
- Nurhajati, N. (2024). *The Essence Of The Effective Leadership Model In ...* AnnPublisher (pendekatan kepemimpinan pendidikan).
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2020). *Authentic leadership and employee well-being: A digital work environment perspective*. Leadership Quarterly, 31(6), 101395.
- Prastianingsih, D. R. (2025). *Authentic Leadership Practices of School Principals*. JEMR (jurnal lokal).
- Putra, R. P., & Sumarni, S. (2021). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola pembelajaran digital pasca pandemi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 167–179.
- Qadri, M. N. (2025). *The Influence of Supportive Leadership on Teacher ...* Jurnal IBIK/others.
- Simorangkir, S. T. (2019). *The Effect of Supportive Leadership, Learning Culture, and ...* IJEvs.
- Suryani, L., & Dewi, R. (2022). Kepemimpinan suportif sebagai dasar penguatan adaptasi digital guru di sekolah dasar. *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 55–68.
- Smith, A., & Doe, J. (2019). Collaborative digital leadership in modern schools. *Journal of Educational Technology & Society*, 22(3), 14–27.

-
- Sutrisno, H., & Mulyani, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepercayaan dan loyalitas guru. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 13(1), 55–66.
- Taylor / Woods, K. (2024). *Authentic leadership: new perspectives*. Journal
- Wahyudi, A., & Sari, M. (2022). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kepercayaan guru di ruang kerja virtual. *Jurnal Teknologi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 101–116.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

