

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI ERA KECERDASAN BUATAN DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN DAN ADMINISTRASI

School Principal Leadership in the Age of Artificial Intelligence for Managing Teaching and Administration

Didit Darmawan^{1*}, Aditiya Purnama², Rizqi Ihsan Maulana³, Sinta Nurya⁴, Rahayu Mardikaningsih,⁵

Universitas Sunan Giri Surabaya

*Email Correspondence: dr.diditdarmawan@gmail.com, limit.aditiya@gmail.com,
ihsanrizqi312@gmail.com, sintanurya539@gmail.com, rahayumardikaningsih@gmail.com

Received: 15-03-2026 | Revised: 25-03-2026 | Accepted: 05-04-2026 | Published: 07-05-2026

Abstract

This article presents a conceptual study of school leadership in the age of artificial intelligence in education. The discussion focuses on how principals can prepare their institutions and human resources for AI driven changes in teaching, assessment, and administration. The paper proposes that school leaders articulate a clear vision of AI as a supportive tool aligned with educational goals, guide curriculum adaptation to include AI literacy and ethical reflection, and design structured professional development for teachers regarding AI capabilities and limitations. It also argues that principals should establish policies regulating classroom use of AI, protect data privacy, and preserve the humanistic essence of education by safeguarding teacher student relationships and dialogic learning. Furthermore, the article highlights the need for participatory leadership structures, critical engagement with technology providers, and transparent communication with parents. The proposed framework aims to serve as a normative reference for principals and policy makers seeking to steer schools through AI related disruptions while maintaining educational values.

Keywords: school leadership, artificial intelligence in education, curriculum adaptation, teacher AI competence, assessment automation, educational ethics, humanistic education

PENDAHULUAN

Gelombang perkembangan kecerdasan buatan mengubah lanskap banyak sektor, termasuk pendidikan. Sistem rekomendasi, mesin pencari, dan berbagai bentuk otomasi telah hadir dalam kehidupan sehari-hari peserta didik sebelum memasuki ruang kelas. Di lingkungan sekolah, aplikasi berbasis AI mulai digunakan dalam pengelolaan jadwal, pemantauan kehadiran, hingga penyusunan materi ajar adaptif. Perubahan ini menghadirkan peluang sekaligus ketegangan baru. Di satu pihak terbuka kemungkinan pembelajaran yang lebih personal, penilaian yang cepat, dan administrasi yang efisien (Toppo, 2025). Di pihak lain muncul kekhawatiran mengenai reduksi peran kemanusiaan dalam pendidikan, penyeragaman cara belajar, dan ketimpangan akses. Kepala sekolah berada di garis depan untuk mengarahkan lembaga agar tidak sekadar mengikuti arus teknologi, tetapi menggunakannya dengan pertimbangan pedagogis dan etis. Hal ini penting karena pendidikan multidisiplin memiliki peran besar untuk menumbuhkan kompetensi sosial bagi peserta didik di masa depan (Hariani *et al.*, 2021). Kondisi tersebut menuntut bentuk kepemimpinan yang memahami karakter AI, menyadari batasnya, dan mampu menjaga tujuan pendidikan yang berorientasi pada pengembangan manusia seutuhnya.

Dalam praktik, banyak sekolah mulai mengenal perangkat AI dalam bentuk yang beragam. Ada yang menggunakan sistem koreksi otomatis untuk tugas tertulis, ada yang memanfaatkan platform pembelajaran adaptif, dan ada pula yang mencoba chatbot pendidikan untuk membantu siswa mengulang materi (Bala & Sharma, 2025). Di balik inovasi tersebut, keterlibatan kepala sekolah menjadi penentu arah. Keputusan mengenai pemilihan platform, penetapan aturan penggunaan, dan penyesuaian kurikulum berada di bawah

tanggung jawab kepemimpinan sekolah. Upaya ini sekaligus menjadi jalan bagi pendidikan untuk membantu mobilitas sosial bagi anak-anak dari kalangan kurang mampu agar mendapatkan kesempatan yang lebih baik (Hartono & Sulisty, 2022). Apabila pemanfaatan AI dipandang semata sebagai urusan teknis yang diserahkan kepada pihak ketiga, maka tujuan pendidikan mudah tereduksi menjadi efisiensi prosedural. Sebaliknya, ketika kepala sekolah memandang AI sebagai alat yang perlu disejajarkan dengan visi pendidikan, pembahasan mengenai etika, keadilan, dan nilai kemanusiaan mendapat tempat dalam proses pengambilan keputusan. Di sinilah kepemimpinan visiuner dan reflektif menemukan relevansinya. Kepemimpinan yang kuat terbukti berdampak pada terciptanya iklim organisasi yang mendukung kepuasan kerja bagi seluruh staf di lembaga pendidikan (Irfan & Hariani, 2022).

Perubahan yang dibawa AI mencakup tiga ranah utama di lingkungan sekolah, yaitu pembelajaran, penilaian, dan administrasi. Dalam pembelajaran, AI hadir melalui sistem pembelajaran adaptif, rekomendasi materi, pembuatan soal, serta dukungan visual dan simulasi (Ahamed, 2025). Dalam penilaian, berbagai perangkat dirancang untuk mengoreksi jawaban tertulis, menganalisis pola kinerja siswa, serta memprediksi kebutuhan intervensi. Selain itu, strategi kepemimpinan yang tepat diperlukan agar sekolah yang sukses tetap mampu meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan (Ismaya *et al.*, 2023). Dalam administrasi, AI digunakan untuk mengolah data kehadiran, mengelola jadwal, dan memantau indikator kinerja lembaga. Penggunaan teknologi digital yang luas ini mirip dengan konsep kembaran digital dalam pengelolaan infrastruktur organisasi yang lebih modern (Khayru, 2025). Kehadiran teknologi ini dapat mengurangi beban rutin guru dan tenaga kependidikan, sehingga waktu dan energi dapat dialihkan untuk interaksi langsung dengan siswa. Namun, tanpa kerangka kebijakan yang jelas, pemanfaatan AI berpotensi menggeser fokus sekolah ke arah pengukuran dan pemrosesan data belaka, sementara relasi pedagogis dan pembinaan karakter melemah secara perlahan.

Di tengah percepatan adopsi teknologi, kepala sekolah harus menghadapi kenyataan bahwa tidak semua guru memiliki kesiapan dan pemahaman yang sama mengenai AI. Sebagian guru menyambut inovasi digital dengan antusias, mempelajari berbagai aplikasi, dan mencoba mengintegrasikannya ke dalam pengajaran (Filiz *et al.*, 2025). Sebagian lain merasa cemas atau asing dengan istilah dan prosedur teknis yang menyertai AI. Fenomena ini berkaitan erat dengan cara budaya populer dan konten digital membentuk nilai serta sikap masyarakat saat ini (Kurniawan & Khayru, 2021). Ada pula kekhawatiran bahwa kemampuan profesional mereka akan diukur dan dibandingkan secara otomatis, tanpa ruang penjelasan. Perbedaan kesiapan ini memerlukan kepemimpinan yang peka dan komunikatif. Literasi digital yang baik menjadi sangat krusial untuk menghadapi arus informasi di media sosial (Kurniawan *et al.*, 2021). Kepala sekolah dituntut untuk mengatur program pengembangan kompetensi AI bagi guru secara bertahap, memberi dukungan pelatihan, serta membangun suasana yang mendorong eksplorasi tanpa rasa takut. Tugas kepemimpinan bukan sekadar membawa perangkat baru masuk ke sekolah, melainkan menyiapkan manusia di dalamnya agar mampu berelasi secara kritis dan kreatif dengan teknologi tersebut.

Selain relasi guru dengan AI, hubungan antara peserta didik dan teknologi cerdas juga harus dijaga oleh kepemimpinan sekolah. Peserta didik masa kini tumbuh dengan akses mudah ke mesin pencari, generator teks, dan berbagai aplikasi bantuan belajar berbasis AI (Camarero-Figuerola *et al.*, 2025). Alat alat itu dapat membantu memahami materi, mengerjakan latihan, bahkan menyusun karya tulis. Tanpa panduan yang bijak, penggunaan semacam ini berpotensi mengikis kejujuran akademik, mengurangi latihan berpikir mandiri, dan menurunkan ketekunan. Kepala sekolah perlu mengarahkan penyusunan kebijakan yang menekankan literasi AI, yakni kemampuan memahami cara kerja, kelebihan, dan keterbatasan sistem cerdas,

sekaligus menumbuhkan tanggung jawab etis dalam penggunaannya. Manajemen sumber daya manusia di masa depan memang mulai diarahkan pada penggunaan kecerdasan buatan generatif (Darmawan, 2022). Pendidikan humanis yang menekankan kehadiran guru, dialog, dan pembentukan karakter harus dirawat di tengah kemudahan otomatisasi. Tugas kepemimpinan adalah menjaga agar teknologi berfungsi sebagai penopang, bukan pengganti martabat proses belajar manusia.

Permasalahan utama yang muncul berkaitan dengan belum matangnya kebijakan adaptasi kurikulum di banyak sekolah ketika AI mulai digunakan secara luas. Dokumen kurikulum sering masih berfokus pada capaian materi dan keterampilan tradisional, sementara kompetensi yang berkaitan dengan literasi digital dan kecakapan berinteraksi dengan AI belum terumuskan secara eksplisit. Gaya kepemimpinan yang tepat memegang peran kunci untuk membangun budaya disiplin di tengah tantangan perubahan teknologi yang sangat cepat (Al Laisty *et al.*, 2024). Kepala sekolah menghadapi dilema antara memenuhi tuntutan kurikulum resmi yang sudah ada dengan kebutuhan nyata di lapangan yang mengharuskan penyesuaian. Di satu pihak, penambahan materi mengenai AI dan etika digital membutuhkan ruang waktu dalam jadwal pelajaran. Di pihak lain, kurikulum yang padat menyulitkan penambahan muatan baru. Tanpa kebijakan adaptasi yang jelas, pembahasan AI hanya muncul secara sporadis di beberapa mata pelajaran, tanpa kesinambungan dan kedalaman yang memadai.

Permasalahan lain berhubungan dengan pengembangan kompetensi AI bagi guru yang belum tertata sebagai program berkelanjutan. Banyak pelatihan teknologi di sekolah berlangsung dalam bentuk kegiatan singkat yang memperkenalkan perangkat tertentu, tanpa kerangka pengembangan kompetensi yang terstruktur. Kegiatan supervisi dari pimpinan serta motivasi kerja yang tinggi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja para pengajar di sekolah (Anam & Darmawan, 2024). Guru diperkenalkan pada cara penggunaan alat, namun tidak selalu diajak memikirkan implikasi pedagogis dan etis dari penerapan AI dalam pengajaran dan penilaian. Selain itu, kegiatan pengembangan profesional sering tidak diselaraskan dengan kebijakan sekolah mengenai pemanfaatan AI, sehingga guru kebingungan mengenai sejauh mana penggunaan alat baru didukung secara kelembagaan. Lingkungan kerja yang nyaman juga sangat mempengaruhi efektivitas kerja para guru di tingkat sekolah dasar (Bashor *et al.*, 2024). Dalam situasi seperti ini, kepala sekolah perlu berhadapan dengan kebingungan dan keraguan guru, sementara sendiri belum tentu memiliki panduan normatif yang kokoh.

Tanpa kerangka berpikir yang jelas, adopsi AI di sekolah berpotensi digerakkan terutama oleh pertimbangan pemasaran, tekanan vendor, atau dorongan kebijakan jangka pendek, bukan oleh pertimbangan pedagogis dan nilai kemanusiaan. Kepala sekolah memerlukan pegangan konseptual untuk menilai tawaran teknologi, merumuskan kebijakan internal, dan mengarahkan pengembangan kompetensi warga sekolah. Dengan demikian, institusi pendidikan dapat berjalan di jalur yang memanfaatkan keunggulan AI dalam pembelajaran, penilaian, dan administrasi, sambil menjaga agar esensi pendidikan sebagai proses pemanusiaan tetap terpelihara.

Tujuan penulisan ini adalah menyusun uraian konseptual mengenai kepemimpinan kepala sekolah di era kecerdasan buatan yang berorientasi pada kemampuan menavigasi disrupsi AI dalam dunia pendidikan. Tujuan khusus meliputi perincian prinsip kepemimpinan yang relevan untuk mengarahkan adaptasi kurikulum, penggambaran rancangan pengembangan kompetensi AI bagi guru yang terintegrasi dengan misi sekolah, serta pemaparan garis besar kebijakan yang menjaga nilai-nilai humanis di tengah perluasan otomatisasi pembelajaran, penilaian, dan administrasi. Dari sisi teoretis, kajian ini diharapkan memperkaya wacana kepemimpinan pendidikan di era digital. Dari sisi praktis, uraian ini dimaksudkan sebagai rujukan

awal bagi kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan untuk menyusun kebijakan dan langkah strategis menghadapi kehadiran AI.

METODE

Kajian ini menggunakan studi literatur kualitatif yang berorientasi pada pengembangan kerangka konseptual mengenai kepemimpinan kepala sekolah di era kecerdasan buatan. Chapman, McNeill, dan McNeill (2005) menjelaskan bahwa pemilihan metode harus selaras dengan tujuan penelitian, dan studi berbasis gagasan normatif sangat bergantung pada penelusuran serta penafsiran sumber tertulis. Pendekatan tersebut memberi ruang untuk mengumpulkan beragam pandangan tentang kepemimpinan pendidikan, teknologi, dan perubahan organisasi, kemudian merangkainya menjadi pemahaman baru. Scheurich (2014) mengingatkan bahwa dalam studi mengenai kehidupan sosial, termasuk pendidikan, metode kualitatif membuka peluang untuk menangkap keragaman cara pandang dan menghindari penyederhanaan berlebihan. Studi literatur kualitatif dipandang tepat untuk merumuskan prinsip-prinsip kepemimpinan yang diperlukan kepala sekolah untuk merespon disrupsi AI tanpa bergantung pada pengumpulan data empiris lapangan.

Pembahasan mengenai kepemimpinan di era AI tidak lepas dari pemahaman tentang organisasi sekolah sebagai entitas yang dikelola secara manajerial. Khasanah, Arum, dan Darmawan (2010) melalui pengantar manajemen bisnis menegaskan arti penting perancangan struktur, pembagian tugas, serta pengaturan sumber daya dalam organisasi. Akmal, Kurniawan, Darmawan, dan Wardani (2015) mengembangkan pandangan tersebut ke ranah pendidikan dengan menjelaskan prinsip manajemen pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Sementara itu, penelitian Darmawan dan rekan-rekan (2020) mengenai kualitas sumber daya manusia, kinerja kerja, dan loyalitas karyawan menunjukkan bahwa kebijakan organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan keterikatan personel. Berbekal panduan metodologis dari Chapman *et al.* (2005) dan Scheurich (2014), serta landasan manajerial dari Khasanah *et al.* (2010), Akmal *et al.* (2015), dan Darmawan *et al.* (2020), penelusuran literatur dilakukan dengan kata kunci kepemimpinan pendidikan, kecerdasan buatan, adaptasi kurikulum, pengembangan kompetensi guru, dan etika teknologi. Sumber yang relevan dibaca secara kritis, kemudian disusun menjadi tema-tema yang menopang pembahasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah untuk menavigasi disrupsi AI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan kepala sekolah di era kecerdasan buatan menuntut penataan visi yang jelas mengenai posisi teknologi dalam pendidikan. Visi tersebut perlu menempatkan AI sebagai alat yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan, bukan sebagai pengendali arah perubahan. Kepala sekolah diharapkan merumuskan pernyataan visi yang menggabungkan komitmen pada pengembangan potensi peserta didik dengan keterbukaan terhadap inovasi teknologi (Camarero-Figuerola *et al.*, 2025). Media sosial juga memiliki peran besar untuk menyebarkan informasi mengenai kebijakan pendidikan ini kepada masyarakat luas (Darmawan & Fajar, 2024). Visi semacam ini menjadi rujukan ketika lembaga mempertimbangkan adopsi sistem pembelajaran adaptif, platform penilaian otomatis, atau perangkat administrasi berbasis AI. Tanpa rujukan nilai yang kuat, keputusan teknologi mudah diarahkan oleh daya tarik kebaruan atau tekanan eksternal, sementara dimensi kemanusiaan dalam pendidikan terabaikan secara perlahan.

Dimensi berikutnya adalah kemampuan kepala sekolah membaca peluang dan risiko AI secara seimbang. Peluang dapat berupa peningkatan akses sumber belajar, dukungan bagi personalisasi

pembelajaran, dan pengurangan beban administratif. Kompetensi pimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja para guru di lingkungan sekolah (Darmawan, 2014). Risiko berkaitan dengan potensi dehumanisasi proses belajar, bias algoritmik, serta ketergantungan berlebihan pada sistem otomatis. Kepemimpinan yang bertanggung jawab perlu membangun mekanisme penilaian awal terhadap setiap inisiatif teknologi (Burkett, 2025). Penyusunan standar pedagogis yang jelas sangat diperlukan agar penggunaan teknologi tetap aman bagi seluruh warga sekolah (Darmawan, 2023). Mekanisme tersebut dapat mencakup pertanyaan mengenai tujuan pedagogis, dampak terhadap relasi guru dan siswa, pengaruh pada beban kerja guru, serta kesesuaian dengan nilai lembaga. Dengan cara ini, setiap keputusan adopsi teknologi tidak hanya diuji dari segi fungsional, tetapi juga dari segi nilai.

Dalam ranah adaptasi kurikulum, kepala sekolah memegang peran kunci sebagai pengarah proses penyesuaian. Kurikulum yang relevan di era AI tidak cukup menambahkan materi tentang penggunaan alat digital, melainkan perlu mengembangkan kompetensi berpikir kritis, kreativitas, literasi data, dan pemahaman etika teknologi (Parvatha, 2024). Kemampuan pimpinan untuk menyesuaikan diri dengan situasi organisasi yang dinamis akan sangat menentukan keberhasilan pengambilan keputusan (Darmawan, 2024a). Kepala sekolah dapat memimpin proses peninjauan kurikulum di tingkat sekolah dengan membentuk tim yang terdiri atas guru berbagai mata pelajaran. Tim ini menelaah peluang memasukkan tema AI dan dampaknya dalam pelajaran yang sudah ada, misalnya melalui studi kasus, proyek, atau diskusi etis. Kepemimpinan yang bersifat melayani juga terbukti mampu meningkatkan kinerja para guru secara signifikan (Darmawan, 2024b). Pembahasan mengenai bagaimana algoritma bekerja, bagaimana data dikumpulkan, dan apa risiko penyalahgunaan informasi perlu hadir dalam bahasa yang sesuai tahap perkembangan peserta didik.

Pengembangan kompetensi AI bagi guru menjadi bidang lain yang memerlukan arah kepemimpinan yang tegas. Kepala sekolah perlu menyusun peta kompetensi yang diharapkan terkait pemahaman dasar AI, kemampuan menggunakan alat AI untuk pembelajaran, serta kesadaran etis dalam penerapannya (Eryilmaz *et al.*, 2025). Dunia kerja masa kini memang menuntut adanya otomasi dan perubahan kompetensi digital yang lebih maju (Darmawan, 2025). Berdasarkan peta tersebut, program pengembangan profesional guru dapat dirancang bertahap, mulai dari pengenalan konsep dasar, pelatihan penggunaan alat yang dipilih sekolah, hingga lokakarya reflektif mengenai perubahan peran guru. Iklim lingkungan sekolah yang positif juga memiliki peran besar untuk membantu pembentukan karakter pada diri siswa (Darmawan & Mahbubah, 2026). Pendekatan bertahap membantu mengurangi kecemasan dan memberi ruang bagi guru untuk bereksperimen. Kepemimpinan yang memberi teladan, misalnya dengan ikut serta dalam pelatihan atau mencoba alat baru bersama guru, dapat memperkuat semangat kolektif untuk menghadapi perubahan. Keteladanan dari guru akan menciptakan motivasi belajar yang kuat bagi siswa (Darmawan & Pernaningtik, 2026).

Penataan kebijakan penggunaan AI di kelas merupakan wujud konkret tanggung jawab kepala sekolah. Kebijakan ini mencakup panduan mengenai jenis tugas yang boleh dibantu AI, cara mengutip bantuan AI, dan konsekuensi terhadap ketidakjujuran akademik (Areba *et al.*, 2025). Kepala sekolah perlu berkolaborasi dengan guru untuk menyusun pedoman yang seimbang antara pengakuan terhadap keberadaan alat dan dorongan bagi siswa untuk mengembangkan kemampuan asli. Kepuasan kerja guru biasanya dipengaruhi oleh kompetensi yang mereka miliki serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung (Darmawan *et al.*, 2021). Misalnya, penggunaan AI untuk mendapatkan inspirasi ide dapat dibedakan dari penyerahan tugas yang sepenuhnya dibuat mesin. Kebijakan tersebut sebaiknya disosialisasikan secara terbuka kepada peserta

didik dan orang tua, sehingga tercipta pemahaman bersama mengenai batas kewajaran penggunaan teknologi.

Dalam ranah penilaian, AI menawarkan kemampuan mengolah data hasil belajar dalam skala besar dan kecepatan tinggi. Kepala sekolah yang bijak akan mengarahkan penggunaan kemampuan ini sebagai sarana refleksi bagi guru, bukan sebagai pengganti penilaian profesional (Agrawal *et al.*, 2025). Sistem penilaian otomatis dapat membantu mengidentifikasi pola kesalahan dan kecenderungan pemahaman, sementara keputusan tentang intervensi pedagogis tetap berada di tangan guru. Aspek etika dan tanggung jawab harus selalu dikedepankan saat pimpinan mengambil keputusan berbasis teknologi (Gani & Darmawan, 2022). Kepemimpinan di sini berfungsi menjaga agar teknologi tidak menggantikan penilaian manusiawi yang mempertimbangkan latar belakang, proses belajar, dan aspek afektif siswa. Kepala sekolah dapat mendorong guru menggunakan laporan AI sebagai bahan diskusi dalam komunitas belajar, sehingga data menjadi titik awal percakapan yang bermakna tentang pengajaran.

Di bidang administrasi, otomasi berbasis AI dapat mengurangi pekerjaan rutin kepala sekolah dan staf, seperti penjadwalan, rekap kehadiran, dan pelaporan tertentu. Kesiapan sumber daya manusia harus disiapkan secara matang sebelum memasuki lingkungan kerja yang serba digital (Gani & Darmawan, 2023). Efisiensi ini memberi peluang untuk mengalihkan energi kepemimpinan ke aktivitas yang lebih strategis, misalnya pengembangan budaya sekolah dan pembinaan guru (Assayed & Assayed, 2025). Penerapan gaya kepemimpinan situasional juga dapat membantu meningkatkan kinerja tim dalam organisasi yang memiliki beragam latar belakang budaya (Gardi *et al.*, 2024). Namun, pemanfaatan AI dalam administrasi juga menimbulkan pertanyaan tentang keamanan data dan privasi. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa sistem yang digunakan memenuhi standar perlindungan data dan bahwa informasi sensitif siswa dan guru tidak disalahgunakan. Kesadaran publik melalui pendidikan sangat penting untuk mendorong perubahan perilaku masyarakat ke arah yang lebih baik (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Kebijakan pengelolaan data harus disusun dengan cermat, termasuk hak akses, jangka waktu penyimpanan, dan prosedur penanganan insiden.

Kepemimpinan di era AI juga berkaitan dengan penciptaan budaya belajar di kalangan guru. Kepala sekolah dapat mendorong terbentuknya komunitas praktisi yang secara rutin berdiskusi tentang pengalaman menggunakan AI dalam pembelajaran (Camarero-Figuerola *et al.*, 2025). Loyalitas kerja pegawai seringkali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang ada di tempat tersebut (Hariani & Irfan, 2022). Dalam forum tersebut, guru saling berbagi praktik baik, mengemukakan keraguan, dan bersama-sama mencari pendekatan yang sesuai dengan karakter siswa. Budaya belajar organisasi menjadi faktor yang sangat menentukan untuk membangun modal psikologis bagi para staf (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Kepemimpinan yang memberikan ruang inisiatif dan tidak menghukum kegagalan percobaan akan menumbuhkan keberanian guru untuk bereksperimen secara bertanggung jawab. Mekanisme pimpinan yang melayani dapat membantu staf akademik untuk berkembang lebih baik di lingkungan pendidikan tinggi (Hariani & Wardoyo, 2024). Dengan demikian, sekolah berkembang menjadi organisasi yang belajar, di mana inovasi teknologi disertai refleksi berkelanjutan.

Menjaga esensi pendidikan humanis di tengah otomatisasi menuntut kepekaan kepala sekolah terhadap dimensi relasional dalam proses belajar. Kehadiran guru sebagai pendamping, teladan, dan pendengar tetap tidak tergantikan oleh mesin. AI dapat menyajikan materi, memberi umpan balik teknis, atau menyimulasikan percakapan, namun tidak memiliki pengalaman hidup dan empati dalam pengertian manusiawi (Owen, 2025). Kepemimpinan transformasional dan partisipasi siswa sangat dibutuhkan dalam

pengelolaan manajemen sekolah yang ramah lingkungan (Hariani *et al.*, 2025). Kepala sekolah perlu terus menegaskan pentingnya interaksi tatap muka, dialog bermakna, dan kegiatan yang menumbuhkan kepedulian sosial. Kegiatan ko-kurikuler yang menekankan kerja sama, layanan masyarakat, dan seni dapat diangkat sebagai penyeimbang di tengah peningkatan penggunaan layar dan perangkat digital.

Aspek etika menjadi garis pengaman dalam kepemimpinan di era AI. Kepala sekolah dituntut menyusun kebijakan yang mengatur penggunaan teknologi secara bertanggung jawab, baik oleh guru maupun siswa. Ketangguhan dalam beradaptasi sangat diperlukan bagi para pengajar yang baru memasuki dunia kerja profesional (Liwak *et al.*, 2023). Isu-isu seperti plagiarisme berbantuan AI, bias algoritma, dan penyebaran informasi palsu perlu dijadikan bahan diskusi terbuka (Andersson *et al.*, 2025). Kepemimpinan digital memiliki peran besar untuk menyiapkan kesiapan mental karyawan menghadapi otomatisasi tempat kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2023). Sekolah dapat mengembangkan kode etik penggunaan teknologi yang disepakati bersama dan ditinjau secara berkala. Iklim organisasi yang sehat juga secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas kinerja para pengajar (Mardikaningsih, 2023). Kepemimpinan yang berani mengangkat isu etika ini akan membantu siswa membangun kepekaan moral di tengah banjir informasi dan otomatisasi.

Kepala sekolah juga perlu membangun hubungan yang cermat dengan penyedia teknologi AI. Hubungan ini tidak sekadar bersifat pelanggan dan pemasok, melainkan perlu dilandasi sikap kritis. Analisis mengenai bias algoritma sangat penting dilakukan agar transformasi sosial melalui teknologi tetap berjalan adil (Mardikaningsih & Oluwatoyin, 2023). Kontrak kerja sama harus dikaji dari sisi pedagogis, bukan hanya dari sisi fitur dan biaya. Analisis regulasi mengenai kontrak elektronik juga perlu dipahami dalam kerangka hukum yang berlaku di Indonesia (Maulani *et al.*, 2023). Kepala sekolah dapat menuntut transparansi tentang cara kerja algoritma, kebijakan pengelolaan data, dan dukungan pelatihan bagi guru. Seorang pemimpin yang mendukung akan menjadi pendorong motivasi bagi para guru (Musthofa & Darmawan, 2024). Dalam beberapa kasus, sekolah dapat terlibat dalam proses uji coba terbatas sebelum memutuskan adopsi luas. Dengan demikian, lembaga pendidikan tidak menjadi objek pemasaran teknologi, melainkan mitra yang menyuarakan kepentingan pendidikan (Karakoulas & Theologou, 2026).

Dalam ranah komunikasi dengan orang tua dan masyarakat luas, kepemimpinan kepala sekolah perlu secara proaktif menjelaskan sikap dan kebijakan lembaga terhadap pemanfaatan kecerdasan buatan atau artificial intelligence di lingkungan sekolah. Efikasi diri dan konsep diri yang positif dari guru dapat membantu meningkatkan prestasi kerja mereka (Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Banyak orang tua saat ini merasakan campuran antara harapan yang positif dan kecemasan yang mendalam mengenai penggunaan teknologi cerdas dalam proses pendidikan anak-anak mereka, karena di satu sisi mereka melihat potensi AI untuk meningkatkan efektivitas belajar, tetapi di sisi lain mereka khawatir tentang keamanan data, privatisasi, serta potensi penggantian peran guru oleh mesin (Andersson *et al.*, 2025). Penjelasan yang sistematis dan mudah dipahami mengenai alasan pemilihan alat AI tertentu, cara penggunaannya dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari, serta langkah-langkah pengamanan data yang diterapkan oleh sekolah akan berperan penting untuk menumbuhkan kepercayaan orang tua terhadap pengelolaan teknologi oleh pihak sekolah. Kepala sekolah dapat menyelenggarakan kegiatan sosialisasi secara berkala, misalnya dalam bentuk pertemuan orang tua siswa, forum dialog terbuka, atau webinar khusus yang mengundang orang tua untuk bertanya secara langsung dan memberikan masukan yang konstruktif mengenai kebijakan AI yang sedang atau akan diterapkan. Keterbukaan komunikasi yang dijaga secara konsisten oleh kepala sekolah membantu mencegah terjadinya kesalahpahaman yang dapat merugikan citra sekolah, misalnya anggapan yang keliru

bahwa sekolah bermaksud menyerahkan seluruh proses belajar mengajar kepada mesin dan mengabaikan peran penting guru sebagai fasilitator dan pendidik karakter. Selain itu, komunikasi kerja yang efektif dari pimpinan juga sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja para staf pengajar (Putra & Sinambela, 2021). Dengan komunikasi yang terbuka, orang tua juga merasa dilibatkan sebagai mitra dalam proses transformasi digital sekolah, bukan sebagai pihak yang hanya menerima kebijakan secara pasif.

Kesiapan infrastruktur teknologi juga merupakan bagian penting dari pembahasan kepemimpinan kepala sekolah dalam era kecerdasan buatan, karena AI tidak dapat berfungsi secara optimal tanpa dukungan peralatan yang memadai, jaringan internet yang stabil, serta layanan teknis yang cukup andal untuk menangani masalah yang mungkin timbul (Kim, 2026). Keterlibatan pengajar dalam pengembangan budaya akademik sangat diperlukan untuk kemajuan institusi pendidikan (Rojak, 2023). Kepala sekolah perlu melakukan penilaian yang cermat dan objektif terhadap kondisi fasilitas teknologi yang tersedia saat ini, termasuk ketersediaan perangkat keras seperti komputer atau tablet untuk siswa dan guru, kualitas koneksi internet di setiap ruang kelas, serta keberadaan tenaga teknis yang mampu merawat dan memperbaiki peralatan tersebut. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, kepala sekolah kemudian perlu merencanakan peningkatan infrastruktur secara bertahap sesuai dengan kemampuan anggaran sekolah, tanpa memaksakan adopsi AI secara menyeluruh sebelum infrastruktur dasar benar-benar siap. Pendampingan yang terstruktur dapat menjadi alat untuk mengembangkan kompetensi profesional (Rojak, 2024). Namun demikian, keputusan untuk mengadopsi AI sebaiknya tidak hanya didasarkan pada keinginan untuk mengikuti tren teknologi terbaru yang sedang populer, tetapi juga harus didasarkan pada pertimbangan yang serius mengenai keadilan akses bagi seluruh siswa. Sekolah yang memiliki siswa dengan latar belakang ekonomi yang beragam perlu memikirkan secara matang cara agar pemanfaatan AI tidak memperlebar kesenjangan antara siswa yang berasal dari keluarga mampu dan siswa yang berasal dari keluarga kurang mampu. Perbedaan akses terhadap pendidikan masih menjadi masalah besar di banyak negara berkembang yang harus dicarikan solusinya (Rojak *et al.*, 2022). Beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan oleh kepala sekolah antara lain kebijakan peminjaman perangkat dari sekolah untuk siswa yang tidak memiliki fasilitas di rumah, penyediaan sesi belajar tambahan di sekolah pada jam pulang atau akhir pekan bagi siswa yang tidak memiliki akses internet di rumah, atau subsidi biaya langganan aplikasi AI tertentu bagi siswa yang membutuhkan.

Kepemimpinan di era kecerdasan buatan menuntut kepala sekolah untuk memiliki keterampilan berpikir jangka panjang yang melampaui pertimbangan praktis jangka pendek, karena setiap keputusan yang diambil hari ini mengenai platform pembelajaran digital atau sistem administrasi berbasis AI akan mempengaruhi cara kerja sekolah di masa depan selama bertahun-tahun ke depan (Karakoulas & Theologou, 2026). Teknologi digital berperan sebagai pendorong budaya inovatif dan kreativitas bagi sumber daya manusia (Rojak, 2025). Kepala sekolah perlu mempertimbangkan aspek keberlanjutan dari setiap keputusan adopsi teknologi, baik dari sisi biaya operasional dan pemeliharaan jangka panjang, maupun dari sisi ketergantungan sekolah kepada vendor atau penyedia teknologi tertentu. Tanggung jawab sosial dan etika pimpinan harus menjadi landasan utama dalam praktik manajerial organisasi (Rojak & Darmawan, 2021). Pilihan terhadap sistem yang bersifat fleksibel sehingga dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan kurikulum di masa depan, sistem yang dapat diintegrasikan dengan perangkat lunak atau perangkat keras lain yang mungkin akan diadopsi kemudian, serta sistem yang tidak mengunci sekolah dalam satu ekosistem tertutup yang menyulitkan migrasi ke platform lain, adalah pilihan-pilihan yang layak dipertimbangkan secara serius oleh kepala sekolah. Keputusan yang bersifat strategis semacam ini memerlukan keberanian

intelektual dari kepala sekolah untuk tidak tergesa-gesa menerima tawaran teknologi yang tampak spektakuler dan menjanjikan hasil instan, tetapi kemudian terbukti kurang sejalan dengan arah pengembangan jangka panjang lembaga atau justru menimbulkan ketergantungan yang merugikan. Kepala sekolah juga perlu melibatkan tim guru dan staf teknis dalam proses evaluasi teknologi, sehingga keputusan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan manajerial semata tetapi juga mempertimbangkan perspektif pengguna di lapangan.

Dimensi pengembangan diri kepala sekolah sendiri tidak boleh diabaikan. Pemahaman mengenai AI, etika teknologi, dan kebijakan pendidikan digital perlu dibangun melalui bacaan, pelatihan, atau jejaring profesional (Kim, 2026). Seorang pemimpin bertindak sebagai agen perubahan dalam sistem nilai sebuah organisasi (Rojak *et al.*, 2022). Kepala sekolah yang terus belajar memberi teladan kuat bagi guru dan staf. Budaya organisasi yang berbasis pada kesehatan mental juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Rojak *et al.*, 2025). Selain itu, keterlibatan dalam forum kepala sekolah yang membahas AI dapat memperluas wawasan mengenai praktik-praktik yang sedang dicoba di berbagai tempat. Pertukaran pengalaman antarlembaga membantu menghindari pengulangan kesalahan dan mempercepat penyebaran gagasan yang terbukti bermanfaat.

Kepemimpinan kolektif menjadi pendekatan yang relevan untuk menghadapi kompleksitas AI (Ünal, 2025). Komitmen guru terhadap lembaga seringkali ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja dan budaya organisasi yang ada (Sahid & Darmawan, 2024). Kepala sekolah dapat membentuk tim kecil yang terdiri atas guru, tenaga kependidikan, dan mungkin perwakilan siswa untuk menjadi gugus kendali inovasi teknologi. Kolaborasi ini dapat dibangun melalui komunikasi yang terbuka (Sajjapong *et al.*, 2025). Tim ini bertugas menelaah usulan pemanfaatan AI, mengoordinasi uji coba, dan mengumpulkan umpan balik. Keputusan penting tetap berada pada kepala sekolah, tetapi proses pengambilan keputusan berlangsung secara partisipatif. Pola ini mengurangi beban individu sekaligus memperkuat rasa tanggung jawab bersama atas arah pemanfaatan teknologi di sekolah.

Di samping aspek internal, kepemimpinan kepala sekolah di era AI juga terkait dengan relasi terhadap regulasi. Kebijakan pendidikan dari otoritas yang lebih tinggi sering mulai memasukkan unsur digitalisasi dan pemanfaatan AI (Kesim & Kesim, 2025). Kepala sekolah perlu membaca regulasi tersebut secara kritis dan menerjemahkannya ke dalam kebijakan sekolah yang sesuai dengan karakter lembaga. Profesionalisme guru dan inovasi dalam pendidikan harus berjalan beriringan untuk mencapai tujuan bersama (Sinambela *et al.*, 2014). Dalam beberapa hal, sekolah dapat melampaui tuntutan minimum dengan menambahkan dimensi etika dan humaniora yang belum sepenuhnya tercakup dalam aturan formal. Pendidikan non-formal juga dapat membantu membangun masa depan komunitas yang lebih inklusif dan partisipatif (Warin, 2022). Dengan cara ini, sekolah tidak hanya tunduk pada regulasi, tetapi ikut menyumbang contoh praktik bertanggung jawab dalam penggunaan AI.

Pembahasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah di era AI pada akhirnya kembali ke pertanyaan mengenai jati diri pendidikan. AI dapat menghitung, mengurutkan, dan memprediksi dengan kecepatan tinggi, namun pendidikan bertujuan menumbuhkan manusia yang berintegritas, mampu berempati, dan sanggup mengambil keputusan bermakna. Kepala sekolah yang menyadari tujuan ini akan menempatkan AI sebagai sarana penunjang, sambil terus mengembangkan kegiatan yang menantang siswa untuk berdialog, berkolaborasi, dan berkarya secara kreatif. Dalam bingkai tersebut, kepemimpinan di era kecerdasan buatan tidak identik dengan penguasaan teknis semata, melainkan dengan kemampuan menjaga agar teknologi berpihak pada kemanusiaan.

KESIMPULAN

Pembahasan konseptual yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di era kecerdasan buatan menuntut kemampuan menautkan visi pendidikan humanis dengan pemanfaatan teknologi cerdas dalam pembelajaran, penilaian, dan administrasi. Kepala sekolah perlu menyusun arah kebijakan yang menjadikan AI sebagai penopang proses belajar, bukan pengganti relasi guru dan siswa. Langkah langkah strategis mencakup penataan adaptasi kurikulum yang memasukkan tema AI dan etika teknologi, pengembangan kompetensi guru secara bertahap, penyusunan pedoman penggunaan AI di kelas, serta penguatan aspek etika dan perlindungan data. Di samping itu, penciptaan budaya belajar di kalangan guru, hubungan kritis dengan penyedia teknologi, dan komunikasi terbuka dengan orang tua menjadi unsur yang tidak terpisahkan. Dengan kepemimpinan yang reflektif dan terarah, sekolah dapat menavigasi disrupsi AI tanpa kehilangan orientasi pada tujuan pendidikan yang memanusiakan.

Implikasi praktis dari kajian ini menunjukkan perlunya penyusunan kebijakan internal di tingkat sekolah yang secara eksplisit mengatur pemanfaatan AI dalam ranah kurikulum, pembelajaran, penilaian, dan administrasi. Sekolah disarankan membentuk tim pengarah teknologi, menyusun peta kompetensi AI bagi guru, serta mengembangkan program pelatihan yang memadukan aspek teknis dan etis. Di tingkat kebijakan makro, temuan konseptual ini dapat menjadi masukan bagi otoritas pendidikan untuk merancang pedoman bagi kepala sekolah untuk menghadapi hadirnya AI. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah pelaksanaan studi empiris mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah di berbagai jenis sekolah yang telah mengadopsi AI, guna menguji dan memperkaya kerangka normatif ini. Dengan demikian, wacana kepemimpinan di era kecerdasan buatan dapat berkembang dari ranah gagasan menuju praktik yang lebih teruji.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A., Banerjee, A. R. S., Jhariya, M. K., Garg, N., Hashmi, I., Brar, V., Gupta, D., & Mishra, D. (2025). *AI-Powered Student Assessment in Higher Education*. 177–202. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2130-1.ch006>
- Ahamed, F. I. (2025). The transformative role of Artificial Intelligence in modern education. *World Journal Of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 3239–3247. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1453>
- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, D., & Wardani, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62-68.
- Anam, R. C., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTS Nurul Ikhlas Sidoarjo. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 4(3), 86-92.
- Andersson, J. R., Lindqvist, M. H., Jaldemark, J., Andersson, J. R., Lindqvist, M. H., & Jaldemark, J. (2025). School Leaders' Perceptions on the Potential of using Artificial Intelligence (AI) in Leadership Practices. *European Conference on E-Learning*, 24(1), 338–344. <https://doi.org/10.34190/ecel.24.1.3798>
- Areba, G. N., Wambua, B. K., & Ndaita, J. (2025). *Responsible Use of Artificial Intelligence in Higher Education*. 199–220. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2322-0.ch008>
- Assayed, A. K., & Assayed, S. K. (2025). AI-Driven Educational Leadership. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 1–18. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3316-8.ch001>

- Bala, M., & Sharma, R. (2025). *Artificial Intelligence in Education: The Future of Learning*. 131–148. <https://doi.org/10.2174/9798898810511125010009>
- Bashor, M., El-Yunusi, M. Y. M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. *Journal on Education*, 7(1), 2427-2451.
- Burkett, J. (2025). Artificial Intelligence and School Leadership. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 181–210. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-6007-2.ch006>
- Camarero-Figuerola, M., Camacho, M., & Davids, A. I. R. (2025). *Educational Leadership in the Era of Artificial Intelligence*. 52–65. <https://doi.org/10.4324/9781003611189-5>
- Chapman, S., McNeill, P., & McNeill, P. (2005). *Research Methods*. Routledge.
- Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 1-14.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580 sampai 2592.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, S., Sinambela, E. A., & Putra, A. R. (2021). Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D. (2022). Posthuman Human Resource Management in Organizations using Generative Artificial Intelligence, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 97-124.
- Darmawan, D. (2023). Developing Pedagogical Standards and AI Policies for Adaptive Learning in Equitable and Safe School Education. *Journal of Practice Learning and Educational Development*, 3(4), 400-413.
- Darmawan, D. (2024a). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024b). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, 2(2), 80-97.
- Darmawan, D. & Fajar, A.S. M. (2024). The Role of Social Media in the Distribution and Dissemination of Education Publications in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(2), 41-58.
- Darmawan, D. (2025). Job Redesign, Automation, and Digital Workforce Competencies in the Twenty-First Century. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 103-114.
- Darmawan, D., & Mahbubah, S. M. (2026). Iklim Religius Madrasah dan Pembentukan Karakter Siswa MI (Madrasah Religious Climate and Character Formation of MI Students). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(3. C), 245-270.
- Darmawan, D., & Pernaningtik, N. A. (2026). Ekosistem Pembentukan Motivasi: Keteladanan Guru dan Pendampingan Orang Tua pada Siswa Madrasah. *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 22(1), 89-112.
- Eryilmaz, N., Mah, D.-K., Bellibaş, M., & Pietsch, M. (2025). *School leaders' expectations of AI's impact on students and teachers: Insights from ICILS 2023*. <https://doi.org/10.1177/17411432251401487>
- Filiz, O., Kaya, M. H., & Adiguzel, T. (2025). Teachers and AI: Understanding the factors influencing AI integration in K-12 education. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13463-2>
- Gani, A., & Darmawan, D. (2022). Ethics and Accountability in Artificial Intelligence-Based Managerial Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 147-152.
- Gani, A., & Darmawan, D. (2023). Human Resource Readiness for Generation Alpha Entering Digital Workplaces. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 185-210.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.

- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary Education and the Growth of Social Competence in Children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hariani, M., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(2), 45-58.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129-145.
- Hartono, R., & Sulistyo, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Irfan, M., & Hariani, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27-36.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247.
- Karakoulas, D., & Theologou, K. (2026). Educational Leadership in the AI Era: Opportunities, Challenges, and Future Directions. *RA Journal of Applied Research*. <https://doi.org/10.47191/rajar/v12i1.08>
- Kesim, E., & Kesim, E. (2025). Transformation of School Leadership in the AI Era: Requisite Leadership Roles of Teachers. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 44. <https://doi.org/10.14689/enad.44.2261>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar Manajemen Bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Khayru, R. K. (2025). Digital Twins for Sustainable Infrastructure Management at Various Organizational Scales. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 13-24.
- Kim, J. (2026). *School leaders and AI-driven education: a comparative study of readiness, perceptions and implementation strategies*. <https://doi.org/10.1108/aiie-03-2025-0048>
- Kurniawan, Y., & R. K. Khayru. (2021). Popular Culture and Youth: Value, Attitude, and Behavior Formation Through Music, Film, and Digital Content, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 303-324.
- Kurniawan, Y., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2021). Social Media and Contemporary Youth Digital Literature, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 109-124.
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 45-56.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2023). The Role of Digital Leadership in Building Employee Readiness for Workplace Automation, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 423-446.
- Mardikaningsih, R., & Oluwatoyin, F. (2023). Analyzing Algorithmic Bias, Automated Justice, and Social Transformation in Artificial Intelligence Implementation. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 107-128.
- Maulani, A., Hardyansah, R., Darmawan, D., Mendonca, C. N., & de Jesus Isaac, A. (2023). Juridical Analysis of the Validity of Electronic Contracts Made by Artificial Intelligence in Indonesian Law. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 139-144.

- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu| Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Owen, J. T. (2025). *What AI can't Teach: The Return of the Humanities*. <https://doi.org/10.59176/kjhss.v5i0.2527>
- Parvatha, N. (2024). Optimizing curriculum design with AI: Aligning educational content with industry demands. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 13(2), 1020–1028. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.13.2.0585>
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Motivasi Diri, Konsep Diri Dan Efikasi Diri (Studi Pada SMAN 1 Gondang Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 9-20.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Rojak, J. A., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 191-212.
- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024). Structured Mentoring as a Catalyst for Developing Professional Competencies Among University Students. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 87-92.
- Rojak, J. A. (2025). Digital Technology as a Driver of Innovative Culture and Creative Engagement of Higher Education Human Resources. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(3), 11-17.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Sahid, S., & Darmawan, D. (2024). Level Of Job Satisfaction And Organizational Culture: The Key To Teacher Commitment At The Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu| Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Sajjapong, T., Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 25–38.
- Scheurich, J. (2014). *Research Method in the Postmodern*. Routledge.
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Toppo, P. K. (2025). The effect of ai in education: reviews of some related topics. *International Journal of Advanced Research*, 13(10), 1547–1551. <https://doi.org/10.21474/ijar01/22056>
- Ünal, A. (2025). *Leadership in the age of artificial intelligence*. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2660>
- Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.