

## **ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TEORI U DALAM FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION (4IR) YANG MENUMBUHKAN INOVASI DI SEKOLAH KRISTEN**

Oki Hermawati<sup>1)\*</sup>, Richard<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Universitas Bina Nusantara, Jakarta

<sup>2)</sup> Sekolah Tinggi Teologi Cipanas, Jawa Barat

e-mail: oki.hermawati@binus.ac.id

(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan transformasional dan kehadiran Teori U serta konteks *Fourth Industrial Revolution* (4IR) merupakan rangkaian menarik untuk dikaji dan dibahas dalam konteks dunia pendidikan. Pembahasan yang dilakukan dalam tulisan ini memiliki tujuan untuk melihat rangkaian di atas dalam konteks pendidikan Kristen terutama sekolah Kristen. Para pemimpin dari sekolah Kristen memiliki panggilan untuk melakukan transformasi di dalam organisasinya dan mengembangkan kompetensi dari para pendidik sehingga menumbuhkan inovasi nyata yang menghasilkan terobosan-terobosan baru dan karya dalam dunia pendidikan dalam konteks zaman yang terus berubah. Upaya transformasi dari sekolah Kristen dengan merunut akar permasalahan dengan menggunakan Teori U memampukan pemimpin untuk membuka pikiran (*open mind*), membuka hati (*open heart*) dan membuka keinginan (*open will*) sehingga memiliki kesiapan untuk terus memajukan sekolah Kristen yang dipimpinnya dan selaras dengan visi dan misi dari sekolah Kristen itu sendiri.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional; teori U; *fourth industrial revolution* 4IR; inovasi; sekolah Kristen

### **ABSTRACT**

*Transformational leadership and the emergence of the U theory and the Fourth Industrial Revolution 4IR is an interesting topic to be discussed in the field of education. This paper is intended to discuss the above topic in the context of Christian education, specifically in Christian schools. The directors and heads in Christian schools are called to develop their students' competency. This in turn, leads to innovations that create new breakthroughs in the field of education that is constantly changing throughout time. Utilizing the U theory to trace the roots of the problem allows the heads of Christian schools to have an open mind, an open heart, and an open will which in turn prepares them to develop their Christian schools continually.*

**Keywords:** *transformational leadership; U theory; fourth industrial revolution 4IR; innovation; Christian school*

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 menghadirkan masa perubahan dalam beragam aspek kehidupan termasuk di dalam dunia pendidikan. Wajah pendidikan di Indonesia yang sebelumnya menggunakan pembelajaran tradisional (*traditional learning*) bergeser atau berubah ke arah pembelajaran campuran (*blended learning*) atau pembelajaran hibrid (*hybrid learning*) dan final dari semuanya adalah pembelajaran *online* (*online learning*). Pergeseran ini membutuhkan respon dari organisasi yaitu sekolah untuk membaca perkembangan zaman dan bukan hanya dalam masa pandemi COVID-19 namun juga tantangan di dalam *Fourth Industrial Revolution* (4IR) di mana perubahan yang terjadi berlangsung sangat cepat (Gallo & Hlupic, 2019). 4IR sendiri diartikan oleh Davis sebagai “*the advent of cyber-physical systems involving entirely new capabilities for people and machines*” dan hal ini mengantarkan kepada suatu era baru di mana teknologi melekat dalam komunitas dan bahkan ada di dalam diri manusia (Mhlanga & Moloi, 2020).

Perkembangan 4IR dimulai pada awal tahun 2000 dan menghasilkan perkembangan teknologi yang semakin canggih dan memiliki manfaat bagi masa depan dan menjadikan kehidupan manusia lebih mudah. Kehidupan manusia mengalami perubahan baik secara sosial maupun di dalam dunia pendidikan dan bagaimana respon dunia pendidikan terhadap 4IR dari tahapan demi tahapan generasi (Yusuf et al., 2020).

Tantangan yang hadir dalam *Fourth Industrial Revolution* (4IR) membawa suatu organisasi termasuk sekolah Kristen untuk meresponi perubahan konteks jaman di era 4IR dalam kepemimpinan yang selaras dengan perspektif iman Kristen. Kepemimpinan transformational menjadi salah satu bentuk kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan kepemimpinan dalam konteks sekolah Kristen. Jiwa yang terus menerus bertransformasi dalam diri seorang pemimpin merupakan modal utama di dalam kepemimpinan Kristiani. Analisis terhadap kepemimpinan transformasional dan irisan dari Teori U dalam konteks sekolah Kristen dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi dalam konteks 4IR yang menumbuhkembangkan inovasi sekolah Kristen akan dipaparkan dalam tulisan ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan Transformasional dan Teori U dalam Pendidikan**

#### *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*

Kepemimpinan transformational (*transformational leadership*) pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burn pada tahun 1978. Kepemimpinan ini lebih merupakan sebuah proses antara pemimpin dan para pengikut untuk bersama-sama meningkatkan diri kepada motivasi dan moralitas dan etika yang lebih tinggi (Pitoyo & Sawitri, 2017). Kepemimpinan transformational sendiri juga merupakan sebuah model kepemimpinan yang kompleks dan dinamis di mana seorang pemimpin berusaha memengaruhi para pengikutnya dengan sebuah nilai (*value*), kepercayaan (*believe*) dan tujuan (*goal*). Pemimpin berupaya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dari organisasi yang dipimpinnya dan meningkatkan pengetahuan dari para pengikutnya (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016).

Karakteristik dari kepemimpinan transformasional dipaparkan sebagai berikut: (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016).

1. Pemimpin dan pengikut saling memengaruhi satu sama lain sehingga struktur atasan dan bawahan atau pimpinan dan para pengikut memiliki kedinamisan dan interaksi yang kuat satu sama lain.
2. Proses kepemimpinan berakar dari nilai dan keyakinan pribadi dari sang pemimpin.

3. Pemimpin diinspirasi oleh nilai yang berakar dari keadilan (*justice*), kejujuran (*fairness and honesty*) dan kehormatan (*honor*).
4. Pemimpin menciptakan keharmonisan dalam berorganisasi, menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta mendorong para pengikut untuk mewujudkan tujuan organisasi.
5. Kepemimpinan berakar dari hati dan upaya untuk menunjukkannya kepada orang lain atau para pengikutnya.
6. Pemimpin memiliki semangat atau dorongan untuk mewujudkan sebuah tujuan dan memiliki cara mengomunikasinya dengan sepenuh hati kepada orang lain.
7. Pemimpin menunjukkan sikap peduli keadaan dan kesulitan para pengikutnya serta memberikan pertolongan atau bantuan terhadap permasalahan yang dihadapi para pengikutnya.
8. Kepemimpinan berakar dari pikiran (*mind*) yang terus distimulus untuk menghasilkan pemikiran baru, inovasi dan ide-ide baru dan memiliki keterbukaan dalam belajar hal baru.

Kepemimpinan transformasional sendiri menurut Bass (1985) memiliki empat dimensi yaitu:

1. Pemimpin memiliki kepercayaan akan nilai, kepercayaan, etika dan moral dan orientasi dengan fokus mencapai kepentingan bersama atau organisasi dibandingkan kepentingan diri sendiri.
2. Pemimpin mengartikan dan mengejawantahkan visi dan misi kepada para pengikut dengan memberikan motivasi dan arahan yang jelas.
3. Pemimpin mendorong akan adanya perubahan dan tidak berkatut pada *status quo* dan mendorong penyelesaian masalah dan kreativitas dari setiap pengikutnya.
4. Pemimpin memberikan dukungan dalam aspek emosional kepada para pengikutnya.

Jadi dapat disimpulkan ada empat dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu *idealised influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualised consideration* dari perumusan Bass (dalam Luu & Phan, 2020). Keempat rumusan dari kepemimpinan transformasional banyak diterapkan dalam beragam konteks termasuk di dalam dunia pendidikan.

Kepemimpinan transformasional telah memiliki kisah sukses dalam aplikasinya dalam dunia pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mengantar kepada perubahan yang positif dari sekolah-sekolah atau dunia pendidikan secara umum. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam konteks sekolah yaitu berkaitan dengan transformasi seperti menetapkan tujuan atau arah atau orientasi (*setting direction-orientation*), sumber daya manusia (*human resources development*) dan restrukturisasi organisasi (*organizational restructuring*) (Kouni et al., 2018). Oleh karena itu tipe kepemimpinan transformasional menjadi salah satu tipe kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan natur dunia pendidikan yang terus mengalami perkembangan dari masa ke masa selain tipe kepemimpinan transformasional yang lain seperti kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dan kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*).

### *Kepemimpinan Transformasional dan Teori U dalam Pendidikan*

Kepemimpinan transformasional hadir untuk mencoba memberikan jawaban terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi dalam beragam aspek kehidupan dan dapat diaplikasikan dalam beragam organisasi atau institusi. Tipe kepemimpinan transformasional ini juga memiliki koneksi dengan Teori U dari Scharmer (*Theory U*) sebab Teori U akan menolong secara lebih mendalam untuk organisasi menjangkau akar dari sebuah perubahan dan mengantar kepada inovasi yang nyata (Asbari, 2020). Karakteristik dari Teori U ini akan mengantar seorang pemimpin yang transformasional dengan membuka dirinya terhadap tiga

hal yaitu membuka pikiran (*open mind*), membuka hati (*open heart*) dan membuka keinginan (*open will*) (Budiati, 2019). Keterbukaan dalam diri pemimpin yang transformasional akan menjadikan organisasi dan para pengikut di dalamnya memiliki kesiapan untuk berubah dan memiliki harapan untuk terus maju dan melangkah ditengah perubahan konteks yang terjadi termasuk di dalam 4IR.

Natur dalam dunia pendidikan yang membutuhkan transformasi terus-menerus menjadi sebuah mandat yang penting untuk dilakukan di dalam melakukan inovasi-inovasi nyata ditengah perubahan pada organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah-sekolah. Tipe kepemimpinan transformasional dan landasan Teori U akan menjawab tantangan perubahan dalam 4R1 dalam dunia pendidikan dan menghasilkan inovasi-inovasi yang memberikan dampak kemajuan bagi organisasi sekolah.

### *Kepemimpinan Transformasional dan Teori U dalam Konteks Sekolah Kristen*

Sekolah Kristen merupakan sekolah swasta (*private school*) yang memiliki keterkaitan erat dengan visi dan misi dari pelayanan gereja lokal atau sinode gereja. Gereja atau sinode membentuk Yayasan Pendidikan Kristen dan di dalamnya ada Badan Pengurus. Dewan Pembina, Pengawas dan Badan Pengurus dalam Yayasan Pendidikan Kristen memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam menjalankan mandat dari gereja atau sinode gereja. Para pemangku jabatan baik Pembina, Pengawas, Badan Pengurus diangkat dan ditetapkan oleh gereja atau sinode setempat dan memiliki masa jabatan tertentu misalnya 3 atau 5 tahun dan maksimal melayani dalam 2 atau 3 periode atau lebih dengan ketentuan khusus sesuai dengan regulasi dari gereja atau sinode.

Badan Pengurus menetapkan para pemimpin di sekolah Kristen untuk melayani secara profesional dan memilih pemimpin sekolah yang memiliki visi dan misi yang sama dengan sekolah Kristen. Para pemimpin dari sekolah Kristen menjalankan mandat kepemimpinan dari Badan Pengurus dan melakukan berbagai perubahan (*transformation*), terobosan (*breakthrough*) dan inovasi (*innovation*) yang selaras dengan visi dan misi sekolah Kristen. Tipe kepemimpinan yang selaras dengan tujuan sekolah Kristen yang ingin terus bertransformasi, melakukan terobosan dan berinovasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendorong para pemimpin dalam sebuah organisasi untuk terus-menerus melakukan perubahan dan beradaptasi dengan konteks zaman yang terus berubah dan mendorong kemajuan dari organisasi yang dipimpinnya.

Para pemimpin dalam konteks sekolah Kristen terdiri dari Direktur Sekolah, Koordinator Lokasi dan Kepala Sekolah. Direktur Sekolah biasanya memiliki kedudukan di kantor pusat, sementara Koordinator Lokasi (Koorlok) menjadi pemimpin secara umum di lokasi sekolah dan terakhir adalah Kepala Sekolah yang pemimpin di setiap jenjang atau unit mulai dari jenjang TK hingga SMA. Ketiga jabatan ini merupakan gambaran representatif dari sekolah Kristen secara umum. Para pemimpin di sekolah ini menurut Coleman (2000) memiliki 7 hal penting yang dapat dilakukan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional (Coleman, 2000 dalam Asbari, 2020) sebagai berikut:

1. Pemimpin harus proaktif dan jelas dalam mencapai tujuan atau sasaran.
2. Pemimpin memiliki kredibilitas dan memiliki karakter yang kuat.
3. Pemimpin memiliki pemikiran di aras atas (*cloud*) namun kakinya menginjak di bumi, artinya pemimpin memiliki kesadaran di dalam mengarahkan visi dan memberikan perlindungan.
4. Pemimpin menyampaikan atau mengomunikasikan nilai-nilai dalam organisasi dan mengerti ekspektasi dari orang-orang di dalamnya.
5. Pemimpin tidak dapat melakukan perubahan seorang diri artinya harus bekerja sama dengan para pengikutnya. Pemimpin tidak mengatasnamakan “aku” melainkan “kami.”

6. Pemimpin meninggalkan warisan berharga bagi para pengikutnya yang berkaitan dengan nilai, pengalaman, regulasi dan sebagainya.
7. Setiap orang adalah pemimpin sebab kepemimpinan menarik setiap orang.

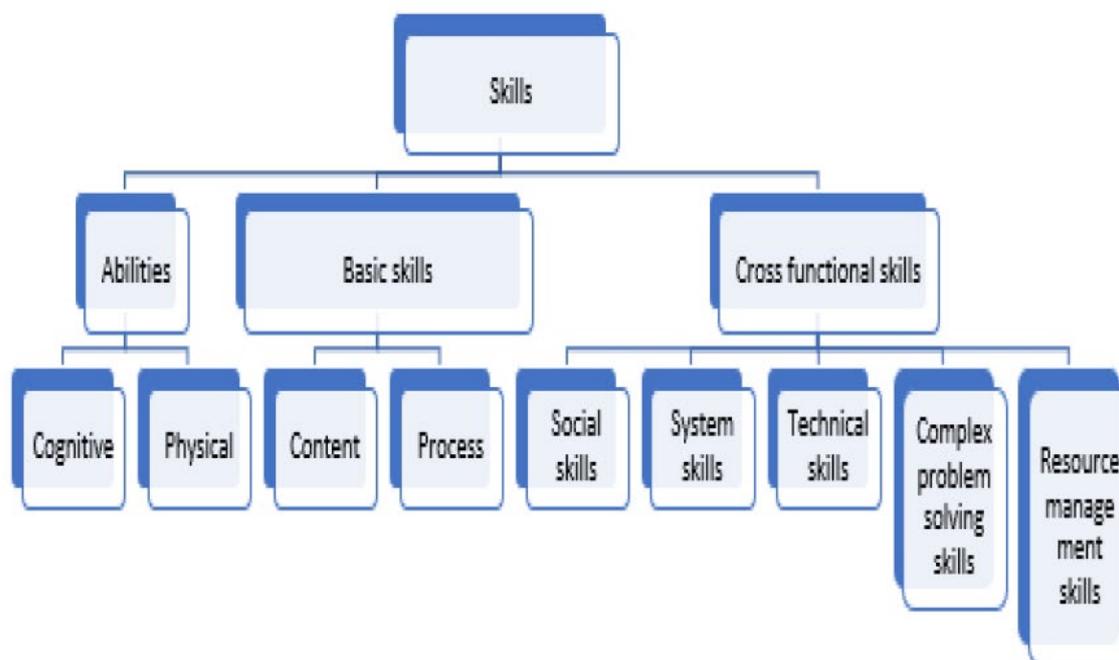
Kepemimpinan transformasional dan Teori U dari Scharmer (2016) dalam konteks sekolah Kristen memiliki relasi di dalam menghadirkan perubahan (transformasi) yang dilakukan dalam organisasi. Teori U mendorong adanya transformasi dengan mengajak setiap pemimpin ataupun individu di dalamnya untuk memikirkan secara mendalam akar permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Permasalahan yang dihadapi sekolah tentu memiliki berbagai macam tipe masalah terlebih lagi bagi sekolah Kristen yang memiliki usia yang panjang dalam keberadaannya sebagai sekolah Kristen dan memiliki segudang permasalahan yang melibatkan relasi antara dua organisasi yaitu gereja di mana sekolah Kristen itu lahir dan keberadaan sekolah Kristen itu sendiri. Dua cabang organisasi yaitu gereja dan sekolah Kristen ini tentu memiliki kekuatan atau kelebihan namun juga memiliki tantangan secara khusus lahirnya beraneka masalah yang memiliki irisan dari kepentingan kedua organisasi. Teori U Scharmer memberikan pendekatan untuk hal ini dengan cara pemimpin dan orang yang dipimpin melakukan *Observe-Retreat-Reflect* dan *Act* (Asbari, 2020).

### **Inovasi Sekolah Kristen 4IR dalam Kepemimpinan Transformasional**

#### *Inovasi Sekolah Kristen untuk Meningkatkan Kompetensi Pendidik*

Inovasi merupakan kunci dari sebuah organisasi dalam meresponi perubahan lingkungan dan perubahan teknologi (Al-Husseini et al., 2021). Hasil penelitian yang dilakukan Al-Husseini menunjukkan ada relasi positif antara kepemimpinan transformasional dan inovasi (Owusu-Agyeman, 2021). Pemimpin yang transformasional memiliki upaya yang keras untuk melakukan inovasi bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Upaya ini membutuhkan kerjasama dari gereja atau sinode sebagai pendukung utama sekolah Kristen, Pembina, Pengawas, Badan Pengurus dan seluruh pimpinan sekolah mulai dari Direktur Sekolah, Koordinator Lokasi, Kepala Sekolah, guru dan seluruh orang tua dan para murid di sekolah Kristen.

Inovasi yang dilakukan organisasi dalam hal ini adalah sekolah Kristen membantu di dalam pencapaian talenta atau kompetensi dari setiap pendidik yang memiliki kesesuaian dengan konteks 4IR. Kompetensi dari sumber daya manusia yaitu para pendidik yang ada di sekolah Kristen dalam perkembangan jaman 4IR tentunya berkaitan erat dengan penggunaan teknologi yang terintegrasi dalam sistem pendidikan di sekolah Kristen. Gambaran keahlian (*skill*) yang dibutuhkan oleh organisasi (Yusuf et al., 2020) termasuk sekolah Kristen digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Keahlian utama yang dibutuhkan dalam 4IR (Yusuf et al., 2020)

Kemampuan minimum yang dapat dicapai oleh seorang pendidik dipaparkan dalam tiga yaitu *abilities*, *basic skills* dan *content skill* (Yusuf et al., 2020). Kemampuan (*abilities*) ini meliputi tiga hal yaitu berkaitan dengan mental dan fisik. Mental berkaitan dengan kemampuan kognitif yang meliputi pikiran yang fleksibel, memiliki kemampuan logika, kepekaan terhadap masalah, kemampuan ilmu dasar matematika dan kreativitas. Kemampuan fisik memiliki mental dan fisik, keterampilan dan ketepatan. Kedua berkaitan dengan kemampuan dasar (*basic skills*) yaitu *content skills* dan *process skills* di mana *content skills* membutuhkan syarat keaktifan belajar (*active learning*), literasi teknologi, kemampuan membaca secara menyeluruh, ekspresi lisan dan tulisan. *Process skills* dibutuhkan keaktifan mendengarkan, mengakomodasi diri dan orang lain. *Cross-functional skills* meliputi beragam dimensi seperti keterampilan sosial, teknik, pemecahan masalah kompleks dan ketrampilan manajemen.

#### *Knowledge Sharing Sekolah Kristen yang Menumbuhkan Inovasi*

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan sebuah budaya yang baik untuk diterapkan dalam berbagai organisasi termasuk di sekolah-sekolah. Sekolah menjadi sumber belajar bagi murid dan juga memiliki budaya belajar yang melekat kuat dalam diri para pendidik. *Knowledge Sharing* (KS) merupakan suatu kondisi yang membutuhkan pengondisian secara khusus sebab natur dari KS tidaklah terjadi secara instan melainkan berakar dari sebuah proses (Le & Lei, 2017). Para pemimpin di sekolah membangun budaya *knowledge sharing* antar pendidik, antar jenjang mulai dari Taman Kanak-Kanak (TK), jenjang Sekolah Dasar (SD), jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Pendidik dari setiap jenjang dapat belajar berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki dalam suatu wadah atau komunitas khusus yang diciptakan seperti kelompok kecil (*small group*), kelompok besar (*large group*) dan sebagainya. Kepala Sekolah sebagai pemimpin di setiap jenjang dapat melakukan kolaborasi sehingga terbentuk komunitas kecil yang terdiri antar jenjang dan sistem berbagi pengetahuan, keterampilan, pengalaman yang akan semakin memperkaya satu sama lain.

Budaya dari *knowledge sharing* yang dibangun atau bahkan dikondisikan oleh para pemimpin transformasional memiliki potensi kuat untuk lahirnya banyak inovasi (Afsar et al., 2019). Inovasi yang lahir berasal dari keinginan bersama dalam komunitas dan melibatkan kerja keras dari seluruh anggota di dalamnya. Kesediaan berbagi dan memperlengkapi satu sama lain menjadi suatu hal yang berharga untuk menghasilkan ide-ide yang luar biasa dan usaha untuk mewujudkan pemikiran tersebut. Setiap individu dari setiap pendidik juga merupakan pribadi yang berharga dan memiliki potensi untuk melakukan inovasi di berbagai macam aspek pendidikan dan lintas bidang sehingga melahirkan kreativitas dan terobosan nyata dari jenjang atau program yang diembannya dan mengikuti perkembangan teknologi dari *Fourth Industrial Revolution* (4IR).

## KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang nyata di dalam sekolah Kristen secara khusus menghadapi perkembangan 4IR. Kecakapan seorang pemimpin yang berjiwa transformasi menjadi syarat mutlak untuk sekolah Kristen melakukan inovasi demi mewujudkan visi dan misi yang dimandatkan oleh gereja atau sinode yang mengutusinya. Pemimpin yang transformasional melibatkan seluruh pendidik dalam mewujudkan rangkaian kerja nyata di tengah segudang permasalahan dan tantangan yang ada di dalam dunia pendidikan. Pemimpin memberikan motivasi atau dorongan nyata kepada para pendidik untuk mencapai tujuan pendidikan Kristen dalam beraneka ragam bentuk pembelajaran yang sesuai perkembangan jaman.

Pemimpin mengambil waktu secara khusus (*retreat*) untuk melihat rangkaian masalah baik persoalan yang bersifat sistematis dan berakar kuat dalam diri sekolah Kristen maupun permasalahan sehari-hari yang dihadapi. Pemimpin kembali menajamkan tujuan asali dari berdirinya sekolah Kristen dan memiliki kesinambungan untuk menajamkan tujuan tersebut dalam konteks zaman yang terus berubah. Pemimpin yang transformasional mengemban tanggung jawab dan menyelesaikan pelayanan dengan baik dalam ladang sekolah Kristen. Hasil akhir dari kemajuan sekolah Kristen inilah yang menjadi motivasi dasar bagi sekolah Kristen untuk mewujudkan pembelajaran yang mengikuti arus zaman 4IR namun tidak kehilangan identitas sebagai sekolah Kristen yang tetap setia menjalankan visi dan misi sekolah Kristen.

## REFERENSI

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Asbari, M. (2020). Is transformational leadership suitable for future organizational needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law*, 1(1), 51–55. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible

- antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293–297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Budiati, A. (2019). The improvement of e-administration in Indonesia: An analysis based on U theory and quintuple helix. *Proceedings of the International Conference of Democratisation in Southeast Asia* (pp. 267–272). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icdesa-19.2019.55>
- Gallo, P., & Hlupic, V. (2019, May 21). *Humane leadership must be the fourth industrial revolution's real innovation*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2019/05/21/humane-leadership-must-be-the-fourth-industrial-revolutions-real-innovation/#58d3705a501b>
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158–168. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039>
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: A three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- Mhlanga, D., & Moloi, T. (2020). COVID-19 and the digital transformation of education: What are we learning on 4IR in South Africa? *Education Sciences*, 10(7), 1–11. <https://doi.org/10.3390/educsci10070180>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 694–716. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623919>
- Pitoyo, D. J., & Sawitri, H. S. R. (2017). Transformational leadership, meaning in work, leader member exchange (LMX), job performance dan work engagement. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 15–34. <https://doi.org/10.20961/jbm.v16i2.4086>
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Yusuf, B., Walters, L. M., & Sailin, S. N. (2020). Restructuring educational institutions for growth in the fourth industrial revolution (4IR): A systematic review. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(3), 93–109. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i03.11849>